

Akademia Wychowania Fizycznego
im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

Jadwiga Stawnicka

**Wykorzystanie strategii negocjacyjnych
w celu zapewnienia bezpieczeństwa
w sytuacjach o wysokim stopniu ryzyka
– z perspektywy negocjacji policyjnych**

Katowice 2019

KOMITET WYDAWNICZY

prof. dr hab. n. med. Andrzej Małecki - przewodniczący
dr hab. Władysław Mynarski, prof. nadzw. – zastępca przewodniczącego
dr hab. Aleksandra Żebrowska, prof. nadzw., prof. dr hab. Romuald Szopa,
dr hab. Rajmund Tomik, prof. nadzw., dr hab. Rafał Gnat, prof. nadzw.,
dr Piotr Halemba, doc. AWF

Recenzent:

prof. dr hab. Kuba Jałoszyński,
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

ISBN 978-83-64036-93-4

Copyright©2019 by AWF Katowice

Projekt okładki:
Karolina Bojarska

Skład tekstu:



BiuroTEXT Bartłomiej Szade

www.biurotext.pl

Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, 2019

Dystrybutor: Śląska Księgarnia Kultury Fizycznej ul. Mikołowska 72a, 40-065 Katowice,
e-mail: ksiegarniakulturyfizycznej@wp.pl, tel.: 32 207 51 96 lub 606 785 430

Spis treści:

Wstęp	5
Rozdział I. Negocjacje kryzysowe jako przedmiot badań naukowych	19
1. <i>Badania negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych</i>	<i>19</i>
2. <i>Badania negocjacji kryzysowych w Niemczech, Holandii i Anglii</i>	<i>23</i>
3. <i>Badania negocjacji kryzysowych w Polsce.....</i>	<i>29</i>
Rozdział II. Wybrane modele negocjowania kryzysowego	37
1. <i>Model „odchodząc od nie”</i> <i>(The „Getting past No” Model of Negotiations).....</i>	<i>37</i>
2. <i>Model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne (The</i> <i>Behavioral Influence Stairway Model).....</i>	<i>45</i>
3. <i>Model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P.J. Taylora</i> <i>(Cylindrical Model of Communications Behavior).....</i>	<i>48</i>
4. <i>Ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania</i> <i>Structural Tactical Engagement Process model (STEPS)</i>	<i>55</i>
5. <i>Model S.A.F.E</i>	<i>58</i>
Rozdział III. Negocjacje kryzysowe jako sytuacje o wysokim stopniu ryzyka.....	63
1. <i>Rozwiązywanie konfliktów przez funkcjonariuszy Policji</i> <i>(interwencje policyjne)</i>	<i>63</i>
2. <i>Rozwiązywanie konfliktów przez Zespoły Antykonfliktowe Policji.....</i>	<i>67</i>
3. <i>Negocjacje policyjne – uwarunkowania prawne i organizacyjne</i>	<i>74</i>
4. <i>Negocjacje policyjne z udziałem tłumacza. Perspektywy i wyzwania.....</i>	<i>81</i>
Rozdział IV Dyskurs kryzysowy. Wybrane obszary działania	89
1. <i>Pojęcie dyskursu i dyskursu kryzysowego</i>	<i>89</i>
2. <i>Akty mowy w negocjacjach kryzysowych. Wybrane zagadnienia</i>	<i>92</i>
3. <i>Negocjacje kryzysowe z perspektywy teorii aktów mowy.</i> <i>Wybrane aspekty zagadnienia (kierunek sprawca – negocjator).....</i>	<i>112</i>
5. <i>Techniki i taktyki werbalne w negocjacjach kryzysowych.....</i>	<i>117</i>
6. <i>Reguły wpływu społecznego w negocjacjach policyjnych</i>	<i>132</i>
7. <i>Dialog negocjator – sprawca. Case study</i>	<i>154</i>

Rozdział V. Dekalog negocjator kryzysowego	163
1. Nakłaniaj niedyrektywnie!	163
2. Stosuj techniki, taktyki, strategie, triki negocjacyjne.....	167
3. Aktywnie słuchaj i milcz!.....	174
4. Wybierz model działania i modyfikuj go!.....	180
5. Zadawaj właściwe pytania	180
6. Uwzględniaj różnice kulturowe.....	183
7. Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne.....	186
8. Wycisz emocje!	189
9. Pomóż drugiej stronie zachować twarz!.....	193
10. Bądź szczery!	195
Rozdział VI. Negocjacje kryzysowe – perspektywa szkoleniowa.	
Program szkolenia <i>Doskonalenie umiejętności w zakresie</i>	
<i>negocjowania kryzysowego</i>	201
<i>Blok I: Pojęcie i historia negocjacji policyjnych i kryzysowych</i>	<i>202</i>
<i>Blok II: Sposoby prowadzenia negocjacji kryzysowych</i>	<i>204</i>
<i>BLOK III: Charakterystyka wybranych taktyk i technik negocjacyjnych.....</i>	<i>205</i>
<i>Blok IV: Modele negocjacji w sytuacjach kryzysowych.....</i>	<i>207</i>
<i>Blok V: Aspekt pragmatyngwistyczny negocjacji kryzysowych.</i>	
<i>Wybrane zagadnienia</i>	<i>210</i>
<i>BLOK VI Inne zagadnienia negocjowania kryzysowego.....</i>	<i>211</i>
<i>Blok VII: Warsztat pracy negocjatora.....</i>	<i>212</i>
Zakończenie	215
Bibliografia	219
Summary	227

Wstęp

Celem niniejszej książki jest opracowanie strategii działań werbalnych w sytuacji kryzysowej w celu zapewnienia bezpieczeństwa uczestnikom interakcji. Sytuacje kryzysowe w niniejszym opracowaniu są pojmowane jako sytuacje, w którym prowadzi się rozmowy o charakterze negocjacji kryzysowych. Uwaga zostanie skoncentrowana na sytuacjach kryzysowych, w których uczestniczą funkcjonariusze Policji, a w szczególności policjanci ogniwa patrolowo-interwencyjnego, Zespoły Antykonfliktowe Policji oraz negocjatorzy policyjni. Wskazane zostaną także możliwości w tym obszarze w celu doskonalenia umiejętności stosowania strategii komunikacyjnych w sytuacjach kryzysowych. Zarządzanie bezpieczeństwem jest ujmowane zatem od strony sposobu komunikowania się w sytuacjach kryzysowych, w których uczestniczą funkcjonariusze Policji. Należy jednak podkreślić, iż pojęcie negocjacji kryzysowych jest znacznie szersze. Chodzi o sytuacje, w których pod wpływem czynników zewnętrznych, np. zagrożenia życia lub zdrowia, komunikacja międzyludzka jest wyraźnie utrudniona i aby ją usprawnić, warto odwoływać się do wcześniej przygotowanych procedur językowych i pozajęzykowych. Negocjacje kryzysowe obejmowałyby zatem wszelkie rozmowy podejmowane w sytuacjach kryzysowych, nie tylko przez funkcjonariuszy Policji, ale i przedstawicieli innych służb mundurowych (Straż Graniczna, Służba Więzienna, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Biuro Operacji Antyterrorystycznych, Służba Ochrony Państwa, Centralne Biuro Śledcze Policji), służb porządkowych i ratowniczych w sytuacjach np. zapobiegania panice, uspokajania ratowanych, udzielania

wsparcia duchowego, przedstawicieli specjalności medycznych (psychologia i psychiatria), pedagogicznych (szczególnie resocjalizacja), osoby zajmujące się doradztwem w rozwiązywaniu spraw życiowych osób niezaradnych, a także wszelkie osoby, które podejmują rozmowy w sytuacjach kryzysowych w celu zażegnania konfliktu.

Książka składa się z sześciu rozdziałów. W części wstępnej skoncentrowano się na konceptualizacji pojęć *sytuacja kryzysowa*, *negocjacje*, *negocjacje kryzysowe* i *negocjacje policyjne* oraz wskazano źródła materiału, z których korzystano, wskazując strategie komunikacyjne stosowane w sytuacjach kryzysowych przez funkcjonariuszy Policji. Rozdział pierwszy poświęcony jest omówieniu negocjacji kryzysowych jako przedmiotu badań naukowych. Wskazano badania negocjacji kryzysowych prowadzone w Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Holandii, Anglii oraz w Polsce. Trzeba już na wstępie zaznaczyć, iż badania negocjacji kryzysowych w Polsce to wciąż *terra incognita*. Pojawiają się, co prawda, rozważania na ten temat, ale są to wyłącznie rozważania teoretyczne, dające wskazówki, jak należy w sytuacjach kryzysowych takie negocjacje prowadzić. Brak natomiast badań negocjacji kryzysowych w oparciu o materiał egzemplifikacyjny. Wyjątkiem na tym tle pozostają prace autorki: *Bezpieczeństwo uczestników interakcji – „Kiedy słowo jest bronią”*. (2012a), *Modele komunikacji w negocjacjach kryzysowych* (2012b), *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością* (2013b). Nie bada się także możliwości prowadzenia negocjacji kryzysowych z udziałem tłumacza, na co zwraca autorka uwagę a artykuły *Negocjacje ze sprawcą z udziałem tłumacza. Perspektywa dla służb mundurowych* (2017). W niniejszej książce zostanie także zaprezentowany projekt badawczy, dotyczący analizy sposobu prowadzenia negocjacji kryzysowych ze sprawcą z udziałem tłumacza.

W rozdziale drugim omówiono wybrane modele negocjowania kryzysowego, a w szczególności: model „odchodząc od nie” (*The „Getting past No” Model of Negotiations*), model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne (*The Behavioral Influence Stairway Model*), model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P.J. Taylora (*Cylindrical Model of Communications Behavior*), ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania (*Structural Tactical Engagement Process Model*) oraz model S.A.F.E.

W trzecim rozdziale negocjacje kryzysowe zostały omówione jako sytuacje o wysokim stopniu ryzyka i przedstawiono w nim sposoby rozwiązywania sytuacji kryzysowych przez funkcjonariuszy Policji podczas interwencji policyjnych, sposoby rozwiązywania konfliktów przez Zespoły Antykonfliktowe Policji, uwarunkowania prawne i organizacyjne negocjacji policyjnych oraz poruszono kwestie prowadzenia negocjacji policyjnych z udziałem tłumacza, co jest zupełnym *novum* na gruncie polskim.

Rozdział czwarty poświęcony został wybranym obszarom działania dyskursu kryzysowego. Pojęcie to zostało wprowadzone przez J. Stawnicką w książce *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii* (2016). W rozdziale tym poddano analizie sposoby komunikowania się negocjatora policyjnego ze sprawcą sytuacji kryzysowej, przy uwzględnieniu dwukierunkowości komunikacji: kierunku komunikacji od negocjatora do sprawcy oraz kierunku komunikacji od sprawcy do negocjatora. Wskazano stosowanie technik i taktyk werbalnych w negocjacjach kryzysowych. Jeden z podrozdziałów poświęcony jest możliwości zastosowania reguł wpływu społecznego w negocjacjach policyjnych. Rozdział kończy się omówieniem sposobu przeprowadzenia dialogu negocjatora ze sprawcą ze wskazaniem właściwych oraz niewłaściwych technik i taktyk werbalnych. Rozdział piąty składa się z dziesięciu podrozdziałów, gdyż omówiono w nim *dekalog negocjatora kryzysowego* zaproponowany przez autorkę książki. Rozważania na

temat podejmowania rozmów w sytuacjach wysokiego ryzyka wieńczy rozdział szósty, wskazujący perspektywę szkoleniową negocjacji kryzysowej, w którym zaproponowano program szkoleniowy dla negocjatorów policyjnych oraz innych służb mundurowych i omówiono poszczególne bloki tematyczne tego szkolenia.

Problem komunikacji interpersonalnej w sytuacjach kryzysowych to niezwykle złożone i wieloaspektowe zagadnienie badawcze. Za szczególnie trudne do analizy i interpretacji w badaniach naukowych dotyczących tej tematyki uznać należy problemy komunikacji dotyczące negocjacji kryzysowych w sytuacjach zagrożenia życia i zdrowia ludzkiego czy zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego. W takich sytuacjach, od kompetencji komunikacyjnych negocjatora zależy w dużej mierze zarówno sposób przebiegu konwersacji negocjacyjnej, jak i jej efekt końcowy. Stąd też podejmowanie badań naukowych dotyczących czynników warunkujących skuteczność procesu negocjacji kryzysowych jest niezbędne zarówno dla wzbogacania wiedzy bazowej, dotyczącej specyfiki procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych, jak i dla opracowywania racjonalnych i efektywnych strategii prowadzenia dialogu negocjacyjnego w różnych sytuacjach kryzysowych. Należy tu wskazać jednoznacznie na niedostatek rodzimych dokonań w tym zakresie, gdyż prace dotyczące metodycznych i empirycznych podstaw prowadzenia konwersacji negocjacyjnych w sytuacjach kryzysowych, jakie ukazały się drukiem w Polsce, są nieliczne.

Pozytywna rola komunikacji w rozwiązywaniu konfliktów jest nie do przecenienia, Pozostaje jednak pytanie, jakie są determinanty skuteczności komunikacji, gdyż problemy wynikające ze złej komunikacji są jednym z czynników stresogennych, a ponadto mogą pogłębiać sytuację kryzysową. Należy przy tym zaznaczyć, iż przedstawiciele nauk społeczno-politycznych prowadzili badania socjotechniczne w zakresie metod prowadzenia walki

politycznej, a nie prowadzili badań w zakresie stosowania strategii komunikacyjnych w czasie kryzysu. Dlatego badania dotyczące opracowania zasad skuteczności komunikacji w sytuacjach kryzysowych są innowacyjne.

Książka przeznaczona jest dla policjantów, negocjatorów policyjnych, członków Zespołów Antykonfliktowych, policjantów ogniwa patrolowo-interwencyjnego i innych służb mundurowych, a także dla personelu placówek terapeutycznych, resocjalizacyjnych i dla wszystkich osób zajmujących się negocjacjami kryzysowymi. Jest również skierowana do przedstawicieli instytucji powołanych do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego, środowisk akademickich i naukowych, studentów i wykładowców, poruszających się w dziedzinach bezpieczeństwa, sytuacji kryzysowych, psychologii i - co należy szczególnie podkreślić - lingwistyki. Książka jest bowiem kontynuacją moich wcześniejszych badań i wskazuje również możliwości wykorzystania wiedzy lingwistycznej do optymalizacji procesu przepływu informacji w sytuacjach kryzysowych.

Komunikacja jest obiektem zainteresowania różnych dyscyplin, między innymi informatyki, lingwistyki, socjologii, antropologii, filozofii, semiotyki, teorii kultury i psychologii. Punktem wyjścia rozważań na temat możliwości wykorzystania wiedzy lingwistycznej dla zapewnienia bezpieczeństwa uczestników interakcji jest stwierdzenie wskazujące nieuchronność komunikacji:

Nie można nie komunikować się.

Komunikacja jest nieuchronna, nie możemy się nie komunikować (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967). Każde zachowanie człowieka w sytuacji interpersonalnej (dostrzeżone przez inną osobę) staje się nośnikiem znaczenia. Komunikatem jest zatem wszystko, a nawet brak komunikatu. Do stałych elementów komunikowania należą:

- nadawca i odbiorca (uczestnicy komunikatu są produktem swojego indywidualnego doświadczenia, uczuć, idei, nastrojów, wykonywanych zajęć, religii itd.),
- komunikat (przekaz komunikacyjny) (znaczenia, symbole, kodowanie i dekodowanie, forma i organizacja)¹,
- kanał (droga przekazu i środki transportu, za pomocą których przekaz pokonuje drogę od nadawcy do odbiorcy),
- kontekst (warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania, tj. aspekt fizyczny, aspekt historyczny, aspekt psychologiczny, aspekt kulturowy),
- szum informacyjny (źródła zakłóceń mogą mieć charakter zewnętrzny, wewnętrzny i semantyczny)²,
- sprzężenie zwrotne (reakcja odbiorcy na komunikat, która następuje po odkodowaniu komunikatu przez odbiorcę) (Dobek-Ostrowska, 2007, 15 – 17).

W definicjach procesu komunikowania się podkreśla się uczestnictwo w procesie komunikowania nadawcy i odbiorcy oraz przekazu (myśli, pragnienia, wiedza), a także warunku skuteczności komunikacji (zrozumiały przekaz dla odbiorcy, czego miarą jest tzw. sprzężenie zwrotne) (Dobek-Ostrowska, 2007: 20), wskazywany jest nie tylko element werbalny komunikatu, ale także wokalny oraz element niewerbalny (Nęcki 2000, 98), inne

¹ Czyste idee i uczucia przekładane są w procesie komunikacji na znaczenia. Symbole to słowa, dźwięki, działania, dzięki którym znaczenie jest przekazywane innym (słowa, gesty, mimika, ton głosu). Kodowanie i dekodowanie dotyczy transformowania idei i uczuć w symbole i transformowania przekazu w idee i uczucia. Z kolei forma i organizacja komunikatu wiąże się z jego kompleksową strukturą.

² Szumem zewnętrznym może być np. nieodpowiednia temperatura, hałas, uszkodzony odbiornik radiowy lub telewizyjny. Szum wewnętrzny to z kolei zmęczenie i roztargnienie, uczucia negatywne, stereotypy i uprzedzenia. Szum semantyczny wytwarzany jest w rezultacie nieprawidłowego użycia przez nadawcę znaczeń.

podkreślają charakter procesualny komunikowania się i eksponują cel komunikowania się (uzgodnienie przez wszystkich uczestników tożsamego rozumienia sytuacji lub stanu, co determinuje skuteczność komunikacji) (Hau-sner 1999, 2).

W niniejszej książce sytuacja kryzysowa rozumiana jest w sposób szeroki, jako wystąpienie sytuacji zakłócającej funkcjonowania jakiegoś układu i jego równowagę. Sytuacja kryzysowa może powstać wskutek działania sił przyrody, żywiołów, coraz częściej jest też efektem działalności człowieka - lub jej zaniechania. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zarządzaniu kryzysowym* zawiera następującą definicję sytuacji kryzysowej: *Sytuacja kryzysowa - sytuacja będąca następstwem zagrożenia i wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi lub środowiska w stopniu wywołującym ograniczenia w działalności właściwych organów administracji publicznej, ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków, lecz nieuzasadniająca wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych, o których mowa w art. 228 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. U. Nr 89, poz. 590 z późn. zm.) Natomiast *Ustawa z dnia 17 lipca 2009 r. o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym* modyfikuje definicję sytuacji kryzysowej w sposób następujący: *Sytuacja kryzysowa - sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej, ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków* (Dz. U. nr 131, poz. 1073).

Przy szerokim rozumieniu sytuacji kryzysowej określa się ją jako stan rezultatywny, będący wynikiem działania czynników kryzysogennych (sprzyjających powstawaniu kryzysów i powodujących kryzysy). Taki stan rezultatywny może być wywołany nagłą, momentalną, skokową zmianą lub być wynikiem zmian stopniowych. W literaturze przedmiotu pojęcie sytuacji kryzysowej jest definiowane na różne sposoby.

Sytuacja kryzysowa jest także utożsamiana z kryzysem, chociaż zauważa się między nimi różnice, a mianowicie kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej. Każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, lecz nie każda sytuacja kryzysowa zawiera w sobie element kryzysu (fazę kryzysu). W odróżnieniu od kryzysu, sytuacja kryzysowa w chwili pojawienia się jej symptomów, nie musi wywoływać zmian w istocie organizacji, lecz stanowi wyzwanie dla jej funkcjonowania (Nowak, Kitler, Skrabacz, Gąsiorek, 2006, s. 29).

Sytuacje kryzysowe mogą być wywołane działaniem sił przyrody (np. huragany, trzęsienia ziemi, powódzie, susze, lawiny śnieżne, wybuchy wulkanów, pożary), a także działaniami człowieka (np. ataki terrorystyczne, katastrofy drogowe, wzięcie zakładników, samobójstwo, zgwałcenie, pobicie, użycie broni). Sytuacja kryzysowa – w ujęciu szerokim - to także kłótnia małżeńska, rozmowy związków zawodowych z dyrekcją w kwestiach zarobkowych, ból po stracie bliskiej osoby, przygnębienie i rozpacz z powodu problemów rodzinnych i finansowych, brak zrozumienia u współpracowników i rodziny.

Można wyróżnić cztery obszary komunikowania się w sytuacjach kryzysowych:

- informacje o charakterze służbowym / wewnętrznym (obieg informacji i zarządzanie opisane są w procedurach reagowania kryzysowego);
- informacja zewnętrzna (publiczna);
- komunikacja ze sprawcą sytuacji kryzysowej;
- komunikacja z ofiarą (klientem), w tym z ludnością na obszarach objętych zagrożeniem³.

W niniejszej pracy przyjmuje się konceptualizację sytuacji kryzysowej unifikującą, bez rozróżnień na poszczególne typy sytuacji, starając się wskazać z jednej strony pewne działania o charakterze ogólnym, nie negując jed-

³ Do tych czterech obszarów należy dodać obszar profilaktyki antykryzysowej.

nak tych parametrów, z drugiej jednak, nawiązuje się w dygresjach do sytuacji omawianych w literaturze przedmiotu przy koncentrowaniu się na aspekcie komunikacyjnym sytuacji kryzysowej. Jest to połączeniem wszystkich incydentów, które Frederick J. Lanceley (2003) nazywa zdarzeniami zakładniczymi i niezakładniczymi. Ważne przy tym jest ukierunkowanie analizy negocjacji w sytuacjach kryzysowych na fazy negocjacji, modele behawioralne i – co szczególnie ważne – interakcje między sprawcą i negocjatorem, który jest uczestnikiem analizowanego procesu i kreuje jego przebieg.

Definicje negocjacji wskazują na częściowy zakres konfliktu interesów: *Negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów* (Nęcki, 1991, s. 16). Do negocjacji może dojść wtedy, jeśli spełnione są co najmniej następujące warunki (Tokarz, 2005, s. 197): 1) *Strony muszą mieć możliwość komunikowania się*; 2) *Przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą sprzeczne*; 3) *Przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą zgodne*; 4) *Obie strony muszą mieć wolę negocjowania*. Jeśli panowałaby zgoda, nie doszłoby do negocjacji. Jeśli natomiast interesy stron są niezgodne, a nie ma podstaw do kompromisu, rozwiązaniem jest wojna. Ponadto strony muszą być przekonane, że w wyniku negocjacji osiągną większe korzyści niż te, które osiągnęłyby odmawiając negocjacji. Przy braku możliwości wymiany informacji, negocjacje nie są możliwe.

Negocjacje kryzysowe natomiast obejmują wszelkie rozmowy podejmowane w sytuacjach kryzysowych, nie tylko przez Policję i inne Służby Mundurowe, ale także przez wszystkie osoby prowadzące rozmowy w sytuacjach kryzysowych (m.in. strażników miejskich, personel placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych, personel więziennictwa, służby zdrowia, także osoby niezajmujące się etatowo negocjacjami kryzysowymi, uczestniczące np. w kłótniach rodzinnych). Oprócz pojęcia „negocjacje kryzysowe”

wprowadzone zostanie pojęcie „**negocjacje policyjne *sensu stricto***” oraz „**negocjacje policyjne *sensu largo***”.

Negocjacje policyjne *sensu stricto* rozumiane są jako działania przebiegające według procedur opisanych w resortowych aktach prawnych, w tym także regulujących sprawy szkolenia zawodowego policjantów negocjatorów. **Negocjacje policyjne *sensu largo*** to zarówno prenegocjacje (rozmowy prowadzone do czasu przybycia negocjatora policyjnego), jak i wszelkie rozmowy o charakterze negocjacyjnym, prowadzone przez funkcjonariuszy w celu zażegnania konfliktów w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Nieznana jest liczba policjantów, którzy musieli podjąć się interwencji i prowadzić rozmowy w sytuacjach kryzysowych ze sprawcą. Z danych na temat prowadzonych na terenie całego kraju negocjacji i wyznaczanych zespołów negocjacyjnych wynika liczba przeprowadzonych negocjacji oraz liczba przypadków, w których zespoły negocjacyjne przygotowały się do prowadzenia negocjacji, ale ich nie rozpoczęły, ponieważ sytuacja kryzysowa została rozwiązana przed przybyciem zespołu negocjacyjnego na miejsce lub zespoły negocjacyjne stanowiły wsparcie dla zespołów bojowych przy zatrzymywaniu szczególnie niebezpiecznych przestępców. Nie jest natomiast znana liczba przeprowadzonych prenegocjacji przeprowadzonych przez funkcjonariuszy przybywających jako pierwsi na miejsce zdarzenia, które nie przekształciły się w negocjacje.

Sytuacje kryzysowe wymagające podjęcia działań ze strony negocjatorów policyjnych to sytuacje opisane w *Zarządzeniu nr 4 Komendanta Głównego Policji z 22 marca 2002 r.*⁴. Są to zdarzenia związane z wzięciem i przetrzymywaniem zakładników, zapowiedzią popełnienia samobójstwa oraz groźbą użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia, a także

⁴ Dz. Urz. KGP Nr 5, poz. 25.

materiału w stosunku do osób i mienia (par. 2 pkt 3 *Zarządzenia*). Również policjanci referatów i ogniów patrolowo-interwencyjnych, dzielnicowi, funkcjonariusze policji sądowej, wywiadowcy i policjanci oddziałów prewencji, a także policjanci zespołów antykonfliktowych muszą podejmować działania komunikacyjne w sytuacjach kryzysowych. Negocjuje w sytuacjach kryzysowych Policja, Siły Zbrojne RP, Straż Graniczna, Straż Miejska, Żandarmeria wojskowa, służby specjalne, Służba Więzienna, pracownicy Wymiaru Sprawiedliwości (w szczególności kuratorzy sądowi, mediatorzy sądowi), służba dyplomatyczna, służby społeczne (opieka społeczna, pracownicy środowiskowi...), pracownicy służby zdrowia (w tym otwartych i zamkniętych placówek leczenia psychiatrycznego, poradni zdrowia psychicznego), pracownicy oświaty (w tym placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych), pracownicy gminnych i miejskich wydziałów zarządzania kryzysowego, bankowości, ochrony osób i mienia, środowiska biznesowego. Typy sytuacji kryzysowej, w których może dojść do komunikacji ze sprawcą zdarzenia to: pobicie lub zabójstwo, zgwałcenie, manifestacja samobójstwa, czynna agresja w miejscu publicznym, agresja w miejscu zamieszkania, czynna agresja w miejscu pracy, zabarykadowanie się bez zakładnika, zabarykadowanie się z wzięciem zakładnika, prześladowanie (*stalking*), groźby popełnienia przestępstwa, usiłowanie wymuszenia, uprowadzenie dla okupu, uprowadzenie o motywacji patologicznej, zamach terrorystyczny (Piotrowicz, 2010, 97).

Podczas opracowania niniejszego tekstu wykorzystano metody analizy treści dostępnych publikacji i aktów prawnych oraz wyniki obserwacji w wymiarze biernym i uczestniczącym wykonywanej przez autorkę podczas ćwiczeń negocjatorów, szkoleń oraz ćwiczeń z zarządzania kryzysowego. Materiał składający się na korpus materiałowy nie jest jednorodny. Są to zarówno przykłady zaczerpnięte z polskiej i obcojęzycznej literatury przed-

miotu. Takie przykłady zostały przetłumaczone na język polski przez Autorkę i tłumaczenia pojawiają się w nawiasach paralelnie z przykładami w języku angielskim i niemieckim. Na charakteryzowany materiał składają się także nagrania uzyskane podczas zajęć na *Studiach Podyplomowych Negocjacji Kryzysowych, prowadzonych przez autorkę na Uniwersytecie Śląskim w latach 2010 - 2016*, symulowane sytuacje kryzysowe przez negocjatorów w wybranych garnizonach⁵, opisy incydentów zamieszczone w ankietach przeprowadzonych przez autorkę w garnizonie śląskim, materiały z ćwiczeń negocjacyjnych, symulacja sytuacji zakładniczej podczas konferencji *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych II*, dialogi z filmów oraz własne przykłady dotyczące zachowań werbalnych w czasie sytuacji kryzysowej, notatki sporządzone podczas obserwacji prenegocjacji policyjnych prowadzonych przez policjantów ogniwa patrolowo-interwencyjnego oraz *post factum* poprzez wywiady z funkcjonariuszami Policji biorącymi udział w sytuacjach kryzysowych. Na tej podstawie stworzony został katalog wyrażen językowych oraz fraz możliwych do stosowania w sytuacjach z udziałem negocjatora policyjnego.

Poniżej przedstawiono szczegółowy rejestr wykorzystanego materiału wraz z przyjętymi skrótami:

Literatura przedmiotu

Fowler R, De Vivo P., 2001: *Analyzing Police Hostage Negotiations with the Verbal Interactional Analysis Technique*. "Journal of Police Crisis Negotiations", 2001/ 1, s. 83 – 97 (Fowler, Vivo, 2001)

Hammer, M. R., Rogan R. G., *Negotiation models in crisis situations: The value of a communication based approach*. W: *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research and practice*. Red. R. G. Rogan, M. R. Hammer, C. R. Van Zandt. London: Praege 1997, s. 9 – 23. (Hammer, Rogan, 1997)

⁵ Dziękuję negocjatorom policyjnym za udostępnienie materiałów ćwiczeniowych do badań naukowych.

- James R. K., Gilliland B. E., *Strategie interwencji kryzysowej*. Tłum. Andrzej Bidziński. Warszawa 2004. (James, Gilliland, 2004)
- Lipczyński A., *Psychologiczna interwencja w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa 2007. (Lipczyński, 2007)
- McMains, M. J., Mullins, W. C., *Crisis Negotiations. Managing Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*. Cincinnati, OH 2006 (McMains, Mullins, 2006)
- Reiser M., Sloane M., *The Use of Suggestibility Techniques in Hostage Negotiation*. W: *Perspectives on Terrorism*. Red. L. Z. Freedman, Y. Alexander. Wilmington 1983, s. 213 – 223 (Reiser, Sloane, 1983)
- Slatkin A. A., *Communication in Crisis And Hostage Negotiations: Practical Communication Techniques, Stratagems, And Strategies For Law Enforcement, Corrections, And Emergency Service Personnel In Managing Critical*. Charles and Thomas Publisher 2005 (Slatkin, 2005)
- Taylor P. J., *Cylindrical model of communication behavior in crisis negotiation*. „Human Communication Research”, 2002/28, s. 7 – 48. (Taylor, 2002)
- Tokarz M., 2005: *Negocjacje z terrorystą*. W: *Aspekty kompetencji komunikacyjnej*. Red. B. Sierocka. Wrocław 2005, s. 195 – 230 (Tokarz, 2005)
- Ury W: *Odchodząc od NIE*. Warszawa, 1995, s. 182 – 188 (Ury) *Symulacje sytuacji kryzysowych Symulacje sytuacji kryzysowych (Sytuacja I, Sytuacja II ...)*
- Materiały z ćwiczeń Studiów Podyplomowych Negocjacji Kryzysowych (SPNK 1, SPNK 2)*
- Materiały z ćwiczeń negocjacyjnych. Symulacja sytuacji zakładniczej podczas konferencji Komunikacja w sytuacjach kryzysowych II. (Komunikacja II)*

Inne

- Dialogi z filmów: Pieskie popołudnie (Film Pieskie popołudnie), FBI Negocjator (Film FBI negocjator), Metro strachu (Film Metro strachu), Osaczony (Film Osaczony).*
- Materiały z Wojewódzkich wieloszczeblowych ćwiczenie z zakresu zarządzania kryzysowego pk „Lotnisko 2011” - 3-5.06.2011; Wojewódzkie wieloszczeblowe ćwiczenie z zakresu zarządzania kryzysowego pk „Lotnisko 2013” – 24.04.2013; materiały z ćwiczeń „Lotnisko 2011” w zakresie zarządzania kryzysowego w sytuacji ataku terrorystycznego (3- 5 czerwca) na terenie Międzynarodowego Portu Lotniczego w Pyrzowicach (Lotnisko 2011); Wojewódzkie ćwiczenia z zakresu zarządzania kryzysowego „Charon 2014” odbyły się w dniu 29.05.2014 r.*
- Wszystkie materiały zostały zapisane w pliku tekstowym, który liczy ponad 1200 stron komputeropisu. Z wypowiedzi nadawców i odbiorców zostały wyodrębnione struktury językowe przydatne w badaniach sytuacji kryzysowych, scharakteryzowano także elementy niewerbalne i parawerbalne wypowiedzi. Komunikaty werbalne bada się pod kątem przynależności do poszczególnych aktów mowy, koncentru-*

jąc się na charakterystyce określonych warunków kontekstowych wypowiedzi. W centrum uwagi pozostają środki i strategie kształtujące pożądane zachowania odbiorcy (sprawcy) w sytuacjach kryzysowych.

Rozdział I. Negocjacje kryzysowe jako przedmiot badań naukowych

1. Badania negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych

Dla rozwoju badań nad negocjacjami kryzysowymi przełomowe znaczenie miały wydarzenia na początku lat 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych oraz w Niemczech: incydent w więzieniu w Attyce w 1971 roku, napad na bank w dzielnicy Nowy York w Brooklynie w 1972 roku oraz wydarzenia podczas Olimpiady w Monachium w 1972 roku. We wrześniu 1971 roku w Attica w stanie Nowy York więźniowie zbuntowali się przeciwko złym warunkom życia, przeludnieniu, rasizmowi i złemu traktowaniu, wzięli kilkudziesięciu zakładników i przejęli kontrolę nad więzieniem. Podczas szturm wojska na więzienie czterdziestu trzech zakładników oraz więźniów zostało zabitych⁶. W sierpniu 1972 roku podczas napadu na bank na Brooklynie w Nowym Jorku dwaj przestępcy wzięli dziewięciu zakładników i więzili ich przez czternaście godzin w sklepie sportowym John and Al's Sporting Goods⁷. Podczas Igrzysk Olimpijskich w *Monachium* we wrześniu 1972 roku członkowie palestyńskiej organizacji Czarny Wrzesień wdarli się na teren wioski olimpijskiej w Monachium i wzięli zakładników – członków izra-

⁶ Wydarzenie to zostało opisane między innymi w książkach: Useem, Kimball, 1991; Brasswell, Montgomery, Lombardo, 1994.

⁷ Wydarzenia te były analizowane później z perspektywy czasu m.in. w książkach Bolz, Hershey, 1979; Moorehead, 1980.

elskiej drużyny olimpijskiej. Podczas nieudanej próby odbicia zakładników zginęli izraelscy sportowcy, pięciu terrorystów i oficer niemieckiej Policji⁸.

Pierwszą książką zawierającą rozdział o negocjacjach zakładniczych była książka *Supervision of Police Personnel*, której autorem był Nathan F. Iannone'a, wydana w nowym Jorku w 1975 roku. Wzrastała stopniowo świadomość konieczności organizowania szkoleń dla negocjatorów oraz opracowania jednolitych standardów postępowania w sytuacjach kryzysowych (Strentz, 2006⁹; Borum, Strentz, 1992; Cooper, 1985; Loudon, 1999; Hammer, Van Zandt, Rogan, 1994: 8–11). Po wydarzeniach w Waco¹⁰ utworzono grupę reagowania kryzysowego (*Critical Incident Response Group*), która została włączona w struktury FBI¹¹.

Tematyce negocjacji policyjnych poświęcone zostały liczne prace komunikologów oraz psychologów (Donohue, Ramesh, Borchgrevink, 1991; Donohue, Ramesh, Kaufman, Smith, 1991; Hammer, Rogan, 1997; Taylor, 2002¹²). Wśród badaczy zajmujących się problematyką negocjacji kryzysowych wymienić należy pracowników nauki oraz praktyków z wieloletnim stażem, którzy są autorami monografii i artykułów z zakresu negocjacji kryzysowych: William A. Donohue, profesor komunikologii Uniwersytetu w Ohio¹³; Mitchell R. Hammer z Uniwersytetu w Waszyngtonie – autor prac

⁸ Ta sytuacja opisana została między innymi w: Bolz, Hershey, 1979; Gelb, 1977; Gettinger, 1983.

⁹ Podawane pozycje są już kolejnymi wydaniem książki.

¹⁰ Wydarzenia opisał Philip B. Heymann (1993).

¹¹ Zob. informacje witryny internetowej FBI: <http://www.fbi.gov/hq/isd/cirg/osb.htm>.

¹² Zob. Taylor, 2006: 42–50, a także inne prace tego autora we współautorstwie z Ianem Donaldem: Taylor, Donald, 2003; 2004; 2007.

¹³ William A. Donohue jest autorem wielu artykułów, zob. Donohue, 1981, 2010, także we współautorstwie: Donohue, Ramesh, 1992; Donohue, Roberto, 1993, 1996; Donohue, Ramesh, Borchgrevink, 1991; Donohue, Ramesh, Kaufman, Smith, 1991.

z dziedziny psychologii konfliktu¹⁴; Frederick J. Lanceley – długoletni pracownik FBI, który pracował m.in. w akademii FBI w Quantico¹⁵; Robert J. Loudon – pracownik nowojorskiej policji w latach 1966–1987, przez 13 lat pracował jako negocjator, prowadził kursy z zakresu negocjacji; autor prac z dziedziny negocjacji policyjnych¹⁶; Michael J. McMains – doktor psychologii o specjalizacji psychologia kliniczna, uczestniczył w około 400 incydentach zakładniczych¹⁷; Wayman C. Mullins – profesor Uniwersytetu w Teksasie, psycholog, pracownik Policji w San Marcos z 10-letnim stażem; publikował prace na temat negocjacji kryzysowych, terroryzmu, metod eliminacji stresu w sytuacjach kryzysowych¹⁸; Randall G. Rogan – profesor komunikologii Uniwersytetu w Michigan, badacz analizy dyskursu w sytuacjach kryzysowych; Arthur A. Slatkin – przez 15 lat był konsultantem i trenerem *Louisville Police Hostage Negotiating Team*¹⁹.

Negocjacje kryzysowe stały się przedmiotem zainteresowania zarówno psychologii, socjologii, prawa i kryminologii, jak i komunikologii. Przykładowo, w książce *Dynamic Processes of Crisis Negotiation: Theory, Research, and Practice* (1997), której redaktorami byli Randall G. Rogan, Mitchell R. Hammer i Clinton R. Van Zandt, w książce *Crisis negotiation. Managing Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections* (2006), której autorami są Michael J. McMains i Wayman C. Mullins. Michael S. Van

¹⁴ Wśród publikacji, których autorem lub współautorem jest Mitchell R. Hammer, wymienić należy: Hammer 2010; Hammer, Rogan, 1994, 1995, 1997, 2002, 2006; Hammer, Van Zandt, Rogan, 1994.

¹⁵ Frederic Lanceley jest autorem książki: *On-Scene Guide for Crisis Negotiators* (2003), a także m.in. artykułów: Lanceley, 2010; Rogan, Lanceley, 2010; Lanceley, Rogan, 2010.

¹⁶ Autor między innymi rozdziału *Hostage / Crisis Negotiation: A Means to an End*. W: *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*. Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley, New Jersey 2010, s. 11–32.

¹⁷ Współautor książki McMains, Mullins, 2006; artykułów: Mullins, McMains, 2010; McMains, Lanceley, 2003.

¹⁸ Autor m.in. artykułów: Mullins, 2002, Mullins, McMains, 2010.

¹⁹ Autor m.in. Slatkin, 1997, 1999, 2010.

Aelstyn (2007) w książce *Crisis Negotiations: An Evaluation of Perceived Characteristics that Facilitate the Successful Conclusion of Crisis Situations* podkreśla się rolę edukacji w zakresie negocjowania kryzysowego i jej wpływu na wynik negocjacji, bazując przy tym na rezultatach badań uzyskanych na podstawie wywiadów z negocjatorami kryzysowymi zatrudnionymi w Policji stanu Texas i zebranych danych na temat postrzegania czynników wpływających na wyniki negocjacji kryzysowych. Adam Dolnik²⁰ i Keith M. Fitzgerald w książce *Negotiating Hostage Crisis with the New Terrorists* (Westport CT 2008) wskazują możliwości negocjowania z terrorystami w sytuacjach ekstremalnych w celu doprowadzania do bezsiłowego rozwiązywania sytuacji kryzysowej. Podkreślają konieczność uwzględnienia w programach szkoleniowych kwestii różnic kulturowych, religijnych i postaw ideologicznych. Głównym celem tej książki jest omówienie dwóch sytuacji kryzysowych sytuacji w teatrze moskiewskim oraz kryzysu w Biesłanie²¹. Z kolei Laurie L. Charlés poświęca książkę *When the Shooting Stopped: Crisis Negotiation at Jefferson High School* (2008) omówieniu metod stosowanych w negocjacjach kryzysowych na przykładzie sytuacji zakładniczej w szkole. Artur A. Slatkin w książce *Communication in Crisis and Hostage Negotiations: Practical Communication Techniques, Stratagems, and Strategies for Law Enforcement, Corrections and Emergency Service Personnel in Managing Critical* (2005) omawia techniki negocjacyjne, które mogą być stosowane w sytuacjach kryzysowych, a w kolejnej książce *Training and Strategies for Crisis and Hostage Negotiations* (2009) podkreśla rolę trenera jako lidera, eksperta, nauczyciela, koordynatora, planisty, moderatora oraz wskazuje przekazuje

²⁰ Adam Dolnik jest liderem programów badawczych w Centrum Międzynarodowej Prewencji Kryminalnej (Centre for Transnational Crime Prevention) na uniwersytecie w Wollongong (Australia). Jest autorem książki *Understanding Terrorist Innovation: Technologies, Tactics, and Global Trends* (2007).

²¹ Incydenty te zostały omówione w rozprawie doktorskiej napisanej pod moim kierunkiem. Autorem rozprawy zatytułowanej „Manipulacja strachem” poprzez język. Aspekt komunikacyjny terroryzmu był Michał Domański.

przydatną wiedzę w kwestii konstruowania scenariuszy sytuacji kryzysowych do szkolenia negocjatorów. Natomiast Garry Noesner, pracownik FBI z 30-letnim doświadczeniem w książce *Stalling for time. My Life as an FBI Hostage Negotiator* (2010), zawarł opis sytuacji kryzysowych, w których sam brał udział. Pojawiają się liczne artykuły poświęcone kwestiom sytuacji zakładniczych (Abbott, 1986, s. 168–186; Holmes, 1992, s. 83–105; Holmes, Sykes, 1993, s. 38–55), uwarunkowań kulturowych procesu negocjacyjnego (Adair, Brett, 2004, s. 158–176; Tinsley, 2001, s. 583–593), sposobów działania zespołu negocjacyjnego (Butler, Leitenberg, Fuselier, 1993), treningu negocjatorów (Feldmann, 1998; van Hasselt, Romano, Vecchi, 2008, s. 248–263), charakteru negocjacji kryzysowych, typów sytuacji zakładniczych (2003, s. 69–94; Culley, 1974; Fuselier, 1986).

2. Badania negocjacji kryzysowych w Niemczech, Holandii i Anglii

W Holandii badania negocjacji kryzysowych prowadzone były w *Center for Conflict, Risk and Safety Perception* na Uniwersytecie w Twente pod kierunkiem Ellen Giebels. Badacze wyróżnili następujące sytuacje kryzysowe: sytuacje zakładnicze (*Belagerungen*), uprowadzenia (*Entführungen*) i wymuszenia (*Erpressungen*). Przedstawione sytuacje kryzysowe można przyporządkować dwubiegunowemu podziałowi, którego głównym wyznacznikiem jest rozróżnienie ze względu na: sytuacje nagłe i ekspresyjne, sytuacje zaplanowane i instrumentalne (Giebels, Noelanders, 2004, s. 8). Sytuacje te charakteryzowane są z użyciem następujących parametrów: liczba sprawców, zachowanie sprawcy, relacje sprawcy z ofiarą, specyficzne żądania, relacja z negocjatorem, typ komunikacji, por. poniższą tabelę:

Tabela 1

*Różnice w ekspresyjnych i instrumentalnych sytuacjach kryzysowych
(za: Forschungsprojekt, 8).*

<i>Merkmal</i> (Cecha)	<i>Expressive Krisensituation</i> (ekspresyjne sytuacje kryzysowe)	<i>Instrumentale Verhandlungssituation</i> (instrumentalne sytuacje kryzysowe)
<i>Anzahl von Tätern</i> (liczba sprawców)	<i>Einzeltäter</i> (jeden sprawca)	<i>Gruppe oder Einzeltäter</i> (sprawca grupowy lub indywidualny)
<i>Zustand des Täters</i> (zachowanie sprawcy)	<i>emotional, impulsiv</i> (emocjonalne, impulsywne)	<i>rational, berechnend</i> (racjonalne, przemyślane)
<i>Verhältnis zum Opfer</i> (relacje sprawcy z ofiarą)	<i>persönlich</i> (osobiste)	<i>instrumental</i> (instrumentalne)
<i>Gestellte Forderungen</i> (sprecyzowane żądania)	<i>häufig keine</i> (często brak)	<i>immer</i> (zawsze)
<i>Interaktion mit Verhandlungsführer</i> (relacje z negocjatorem)	<i>viel und intensiv</i> (wiele rozmów, intensywne)	<i>eingeschränkt und oberflächlich</i> (lakonicznie, powierzchownie)
<i>Art der Konversation</i> (typ komunikacji)	<i>Krisenhilfe</i> (o charakterze pomocy kryzysowej)	<i>Geschäftstransaktion</i> (biznesowa, transakcyjna)

W sytuacjach nagłych i ekspresyjnych między sprawcą a ofiarą wytwarza się szczególny rodzaj więzi, a komunikacja charakteryzuje się znacznym stopniem emocjonalności. Akcja jest dynamiczna, a negocjator pełni rolę osoby starającej się rozwiązać istniejący problem lub stopniowo eskalujący konflikt, wskazując przy tym racjonalną stronę sytuacji. Natomiast w przypadku sytuacji o charakterze instrumentalnym, tj. zaplanowanych i przemyślanych podkreślić należy nikły stopień wzajemnej interakcji między negocjatorem i sprawcą. Są to np. porwania dla okupu, które często są bardziej zbliżone do negocjacji biznesowych, w których jedna ze stron chce uzyskać jak największe korzyści, z kolei druga chce jak najmniej stracić, a działania

sprawcy mogą być przewidywalne i są efektem przygotowanego planu działań, natomiast jego żądania w sposób jasny sprecyzowane.

Sytuacje ekspresywne i instrumentalne różnią się stopniem intensywności ryzyka. Znaczące są w tym kontekście sytuacje ekspresywne, w których jest najbardziej nacechowany komponent inicjalny, podczas którego dochodzi do eskalacji agresji i frustracji, czego efektem mogą być działania sprawcy oparte na przemocy. W takiej sytuacji, kiedy brak negocjatora w pierwszej fazie negocjacji, ogromną rolę odgrywa pierwsza osoba kontaktowa, którą mogą być policjanci z patrolu, pracownicy socjalni, opiekunowie i kuratorzy, czy też nauczyciele i wychowawcy. W sytuacjach kryzysowych o charakterze instrumentalnym istnieje zależność pomiędzy stopniowym wzrostem ryzyka a działaniem werbalnym negocjatora. Ponieważ z danych zawartych w literaturze przedmiotu wynika, że ponad 60% aktualnie występujących sytuacji kryzysowych zalicza się do zdarzeń o charakterze ekspresywnym, a 40% sytuacji zalicza się do sytuacji o charakterze instrumentalnym, przede wszystkim sytuacje ekspresywne pozostają w kręgu badań z perspektywy aspektów psychologicznych negocjacji. Autorzy postulują, aby skoncentrować badania na sytuacjach kryzysowych o charakterze instrumentalnym, gdyż liczba takich sytuacji wzrasta, obejmując swoim zasięgiem arenę międzynarodową, sytuacje instrumentalne powodują większe szkody, mają większy zasięg oddziaływania, a ponad 40% instrumentalnych sytuacji kryzysowych kończy się śmiercią ofiary lub sprawcy, w 95% przypadków podczas instrumentalnych sytuacji kryzysowych używa się przemocy fizycznej wobec ofiar oraz instrumentalne sytuacje kryzysowe trwają zdecydowanie dłużej niż sytuacje ekspresywne. Ponadto instrumentalne sytuacje kryzysowe posiadają ogromny wpływ na budowanie świadomości opinii publicznej, zazwyczaj ze względu na swój wymiar pozostają w centrum zainteresowania przez długi czas i oparte są w większości na gruncie

różnic kulturowych zarówno regionalnych jak i międzynarodowych (Giebels, Noelanders, 2004, s. 10).

W niemieckiej literaturze przedmiotu dotyczącej negocjowania kryzysowego omawiane są kwestie komunikowania się z osobami trudnymi (Stein, 2003; Hermanutz, Ludwig, Schmalzl, 2001), z osobami zapowiadającymi popełnienie samobójstwa i innymi ludźmi w kryzysie (Dubbart, 2005), z osobami zaburzonymi (Füllgrabe, 1992; Hermanutz, Litzcke, 2004), z ofiarami (Buchmann, 2003), prowadzenia negocjacji w sytuacji zakładniczej (Schmalzl, Pfeiffer, 2001; Köthke, 2003). Propozycje dotyczące profesjonalnej komunikacji w Policji niemieckiej są oparte na psychologicznych teoriach komunikacji (Rogers, 1981; Schulz von Thun, 1999).

Problem różnic kulturowych w negocjacjach badała Ellen Giebels w publikacjach: *Tuning into the Right Wavelength: The Importance of Culture for Effective Crisis Negotiation* (2010b) oraz (we współautorstwie z Paulem J. Taylor) *Interaction Patterns in Crisis Negotiations: Persuasive Arguments and Cultural Differences* (2009). Badaniami negocjacji kryzysowych zajmuje się z Niemczech Wolfgang Bilsky, psycholog, profesor Uniwersytetu w Münster. Jest między innymi autorem i współautorem publikacji: *Krisenverhandlungen – Verhandlungen bei Geiselnahmen. Möglichkeiten und Grenzen eines Theorie-Praxis Transfers* (2007), *Verhandlungen in Krisensituationen: Möglichkeiten und Grenzen eines Theorie Praxis Transfers* (2006) oraz współautorem rozdziału *Escalation and Deescalation in Hostage Negotiation*. W: *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation* (2010, s. 119 – 139) z B. Tebrügge oraz D. Wessel-Therhorn. W rozdziale tym autorzy zawarli opis wielopoziomowej analizy komunikacji w sytuacji zakładniczej na podstawie 53 rozmów telefonicznych między sprawcą a negocjatorem, które są analizowane przy użyciu różnych instrumentów: emocje (*emotion: hostility, affect*), troska o zachowanie twarzy (*face concern:*

support, threat), zachowanie ukierunkowane na cel (*goal-directed behavior*). Autorzy stawiają hipotezę, że różnice sposobu prowadzenia komunikacji ze sprawcą są zależne od tego, czy poszczególne sytuacje zawierają cechy eskalacji i deeskalacji i zachęcają do używania kilku modeli w treningu negocjatorów kryzysowych.

Niemiecka literatura przedmiotu z zakresu sposobów komunikowania się w sytuacjach specjalnych jest dość bogata. Na uwagę zasługuje książka *Einen Schritt weiter – Und ich springe!*, w której – autorzy H. Trum, H.P. Schmalzl, M. Langer (1987) – omawiają techniki rozmowy z osobą, która zapowiada popełnienie samobójstwa. Poruszono w niej sposoby nawiązania kontaktu (*Wie der Kontakt eröffnet werden kann*), sposoby prowadzenia rozmowy z osobą w kryzysie (*Wie das Gespräch geführt werden sollte – Grundregeln der Gesprächsführung*), postępowanie w sytuacjach, kiedy osoba w kryzysie chce rozmawiać z inną osobą (*Wenn der Suizidgefährdete andere Personen sprechen will*), jak przezwyciężyć ostatnie wahania (*Wie das letzte Zögern beseitigt werden kann*), jak udzielić takiej osobie „pierwszej pomocy” (*Wie die Nachbetreuung aussehen könnte*) oraz zamieszczono wiele cennych przykładów użycia strategii komunikacyjnych..

Paul J. Taylor, psycholog z Uniwersytetu w Lancaster w Wielkiej Brytanii, jest autorem rozprawy doktorskiej poświęconej negocjacjom kryzysowym *Intra-individual Communication Behaviour in Conflict Negotiations* obronionej w grudniu 2003 roku na Uniwersytecie w Liverpoolu. W pracy omawia między innymi model cylindryczny zachowań komunikacyjnych (*Cylindrical Model of Communications Behavior*). Możliwości stosowania tego modelu przedstawił również w artykule *A Cylindrical Model of Communication Behavior in Crisis Negotiations* (2002). Model ten został sprawdzony empirycznie przez autora w 9 sytuacjach kryzysowych (porwania o charakterze kryminalnym, politycznym i będące wynikiem konfliktów rodzinnych).

Paul. J. Taylor rozróżnia trzy aspekty badań nad zachowaniami komunikacyjnymi w sytuacjach kryzysowych. Pierwszy aspekt dotyczy form interakcji przejawiających się na trzech poziomach: unikania, konfrontacji i kooperacji, drugi aspekt jest zorientowany na motywację – wyróżnienie motywów identycznościowych, relacyjnych i instrumentalnych²², trzeci natomiast odnosi się do intensywności interakcji (zróznicowania sposobów zachowania poprzez stopień uogólnienia i uszczegółowienia). Formy interakcji przejawiają się poprzez trzy poziomy sposobu zachowania: fazę unikania / odmowy, fazę konfrontacji oraz fazę kooperacji²³. W każdej fazie wyróżnia się 3 style komunikowania się: styl instrumentalny – maksymalizacja wymiernych korzyści, minimalizacja wymiernych strat z nastawieniem na potrzeby instrumentalne, konkretne potrzeby subiekty; styl relacyjny – manipulowanie zależnościami między porywaczem a negocjatorem oraz styl tożsamościowy – zachowanie twarzy i honoru, godności własnej pojmowanej subiektywnie. Każdy ze stylów komunikowania się może pojawić się na trzech płaszczyznach, w każdej z płaszczyzn realizuje się jednak inaczej i z różną intensywnością. Style mogą występować w różnej kolejności w ramach poziomów, a zadaniem negocjatora jest przeprowadzenie porywacza z niższego poziomu na wyższy. Łącznie autor odnotował 41 typów zachowań (epizodów) w ramach trzech poziomów. Epizody składają się z segmentów niezachodzących na siebie. Autor wyróżnia trzy poziomy intensywności – chodzi o zmianę intensywności poprzez używanie agresji werbalnej, wyrazów obscenicznych, metafor, zmiany dramatyczne intonacji²⁴. Znaczenie

²² To zróznicowanie ma odniesienie do trzech z czterech poziomów analizy modelu S.A.F.E. (Rogan, Hammer, 2002: 229–254): poziomu treści, relacji i identyczności.

²³ Koncepcja ta jest analogiczna do propozycji zawartej w Donohue, Ramesh, Borchgrevink, 1991 i Donohue, Roberto, 1996.

²⁴ Zob. Bowers, 1963; Donohue, 1981; Lewicki, Litterer, Saunders, Minton, 1999. Podobne badania wykazały, że zachowania o dużym stopniu intensywności negatywnych emocji mają szkodliwy wpływ na negocjacje, podnosząc tendencję do konfliktu i ryzyko przerwania / załamania negocjacji (Lewicki, Litterer, Saunders, Minton, 1999).

modelu zaproponowanego przez P.J. Taylora polega na tym, iż wykazał relacje zachodzące między komponentami, a nie przedstawia ich jako dyskretne kategorie (Grubb, 2010: 346). Jest to model dynamiczny, który pozwala analizować zmiany form zachowania komunikacyjnego sprawcy podczas trwania negocjacji.

3. Badania negocjacji kryzysowych w Polsce

W Polsce powstało niewiele publikacji z zakresu negocjacji kryzysowych (policyjnych). Jeśli pojawiają się uwagi na ten temat, to są to uwagi teoretyczne, które dotyczą prowadzenia negocjacji kryzysowych. Nie prowadzi się jednak w Polsce badań w tym zakresie. Uwagi na temat prowadzenia negocjacji ze sprawcą pojawiły się w artykule językoznawcy i logika M. Tokarza pt. *Negocjacje z terrorystą* (2005, s. 195–230). Artykuł zawiera wskazówki dotyczące aspektu komunikacyjnego negocjacji ze sprawcą, chociaż – jak podkreśla autor – daleko ważniejsze są aspekty psychologiczne, militarne, prawne i społeczne, a także czysto techniczne i organizacyjne, związane z koordynacją działań w miejscu zdarzenia (Tokarz, 2005, s. 196). Informacje na temat sposobu prowadzenia negocjacji zakładniczych znajdujemy w książce Brunona Hołysta *Terroryzm* w rozdziale *Negocjacje z terrorystami dotyczące zakładników* (2009: 1027–1048), są to jednak rozwiązania teoretyczne w oparciu o wymieniony powyżej artykuł M. Tokarza.

Pojawiały się – nieliczne zresztą – artykuły dotyczące historii, statusu i sposobu prowadzenia negocjacji policyjnych w aspekcie komunikacyjnym ze wskazaniem elementów działań taktycznych, jednak wciąż były to uwagi teoretyczne, nie poparte żadnymi badaniami negocjacji kryzysowych (policyjnych). Wymienić należy w tym kontekście publikacje psycholog Teresy Bielskiej na temat zachowań policjanta na miejscu incydentu, a także sytuacji zakładniczej ujmowanej od strony ofiary (Bielska, 1999, 2001; 2005, s. 76 – 83).

W roku 1994 ukazała się książka *Negocjacje. Praktyczne uwagi o psychologicznych i taktycznych zasadach rozwiązywania sytuacji kryzysowych*. Autorem części poświęconej taktycznym zasadom rozwiązywania sytuacji kryzysowych był Marek Cupryjak, a psychologiczne zasady rozwiązywania sytuacji kryzysowych opisał Jan Radosz. Marek Cupryjak jest także autorem *Podręcznika dla policjantów negocjatorów* (2007). Nakładem Wydawnictwa Szkoły Policji w Katowicach ukazała się książka poświęcona omówieniu problematyki związanej z prowadzeniem prenegocjacji policyjnych, której autorkami były Katarzyna Bodziach i Danuta Poważa: *Prenegocjacje policyjne – istota i znaczenie*. Katowice (2002).

Z książek poświęconych incydentom wzięcia i przetrzymywania zakładników wymienić należy pracę Janusza Pawlika pt. *Negocjacje z osobami przetrzymującymi zakładników* (1990), a także tłumaczoną z języka angielskiego książkę Normana Antokola i Mayera Nudella pt. *Nikt nie jest neutralny. Porywanie zakładników politycznych we współczesnym świecie* (1990). Janusz Pawlik jest także autorem rozdziału *Negocjacje z osobami przetrzymującymi zakładników jako forma zapobiegania agresji* (1994: 37–42) zamieszczonego w tomie zawierającym wystąpienia uczestników konferencji zorganizowanej w Centrum Szkolenia Policji w Legionowie w 1994 roku. Na podkreślenie zasługuje także książka Janusza Kaczmarka i Magdaleny Kierszki pt. *Porwania dla okupu* (2008) oraz książka Dariusza Piotrowicza (2010) poświęcona zagadnieniom komunikacji kryzysowej, a szczególnie jej nurtu związanego z pracą Policji oraz służb społecznych i medycznych: *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*. Wskazówki dla potencjalnych ofiar sytuacji zakładniczej zawiera rozdział *Postępowanie w razie ataku terrorystycznego. Sytuacja zakładnicza* autorstwa Kuby Jałoszyńskiego, Marka Jeznacha i Stanisława Kulczyńskiego w książce

pod redakcją Kuby Jałoszyńskiego i Arkadiusza Letkiewicza *Edukacja antyterrorystyczna* (2010).

Liczne publikacje Kuby Jałoszyńskiego poświęcone są problematyce zagrożenia terrorystycznego i walki z terroryzmem, np. *Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych* (2001a); *Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce* (2001b); *Terroryzm fundamentalistów islamskich* (2001c); *Terroryzm i walka z nim we współczesnym świecie* (2002); *Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych* (2003); *Dowodzenie akcją (operacją) policyjną z wykorzystaniem pododdziału antyterrorystycznego* (2007); *Współczesny wymiar antyterroryzmu* (2008); *Organy administracji państwowej wobec zagrożeń terrorystycznych. Policja w walce i przeciwdziałaniu terroryzmowi* (2009); *Współdziałanie polskich sił specjalnych wojska i policji w operacjach ratunkowych uwalniania zakładników* (2009: 13–17); *Zagadnienia fizycznej walki z zagrożeniami terrorystycznymi: aspekty organizacyjne i prawne* (2010).

Podkreślić należy szczególną rolę książki autorstwa Jarosława Stelmacha zatytułowanej *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych* (2016). Punktem wyjścia rozważań autora jest charakterystyka sytuacji kryzysowych, a obszary tematyczne monografii to działania policyjne w sytuacjach kryzysowych z uwzględnieniem zagadnień prawnych, organizacyjnych i taktycznych. Przedstawiono w niej możliwości reagowania policjantów na zdarzenia, których katalog jest wymieniony w przepisach ustawowych i wewnętrznych, z uwzględnieniem tych incydentów, w których występuje osoba sprawcy. Monografia obejmuje tematykę związaną z dowodzeniem, rozwiązaniami siłowymi oraz negocjacjami policyjnymi. Autor charakteryzuje sytuacje kryzysowe w aspekcie psychologicznym i komunikacyjnym kryzysu interpersonalnego oraz w ujęciu zarządzania kryzyso-

wego i działań policyjnych. Analizuje organizację działań policyjnych i dowodzenia w sytuacjach kryzysowych. Porusza aspekty prawne i taktyczne użycia siły przez funkcjonariuszy, w tym możliwości użycia oddziałów antyterrorystycznych. Kluczowe są dla niniejszych rozważań rozdziały IV i V. W rozdziale IV omówione zostały zagadnienia możliwości wykorzystania negocjacji policyjnych w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, podstawy prawne i organizacja systemu negocjacji w polskiej Policji, podstawowe strategie, fazy i zasady prowadzenia rozmowy ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Natomiast w rozdziale V poruszono kwestię wykorzystania negocjacji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, prowadzenie rozmów w czasie prób samobójczych, sytuacji zakładniczych i gróźb użycia broni przez sprawcę lub niebezpiecznego narzędzia albo materiału w stosunku do osób i mienia. Ukazały się również książki: Marzeny Netczuk-Gwoździwicz *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych* (2014) oraz Roberta Poklek i Magdaleny Chojnackiej *Negocjacje policyjne i więzienne* (2017). Ta ostatnia zresztą zawiera teoretyczne i praktyczne podstawy działań negocjacyjnych podejmowanych przez negocjatora policyjnego ze wskazaniem możliwości podejmowania negocjacji w warunkach więziennych. Zawarto w niej rozdział poświęcony kwestii stresu zawodowego personelu więziennego oraz wskazano aktualne trendy psychologiczne w tym zakresie. Na uwagę szczególną zasługuje część praktyczna zawierająca scenariusze zajęć warsztatowych rozwijających w różnym zakresie umiejętności negocjacyjne.

Z powyższego wynika, iż brak w Polsce publikacji, która oparta byłaby na materiale empirycznym i zawierała wskazówki nie tylko, kiedy podejmować negocjacje i jak je prowadzić, ale – przede wszystkim - jak przy pomocy środków werbalnych i jakich środków nawiązać porozumienie ze sprawcą i doprowadzić do bezsłownego rozwiązania konfliktu. We wskazanych publika-

cjach dominuje perspektywa psychologiczna, perspektywa prawna, taktyczna i organizacyjna. Nie zwraca się jednak uwagi na perspektywę lingwistyczną (jak mówić i co mówić), która jest perspektywą na gruncie polskim nową, gdyż badań negocjacji policyjnych nie przeprowadza się z punktu widzenia pragmalingwistyki.

W tym kontekście chciałbym zwrócić uwagę na monografie mojego autorstwa, które poświęcone zostały badaniom negocjacji policyjnych: *Bezpieczeństwo uczestników interakcji – „Kiedy słowo jest bronią”* (Stawnicka, 2012a), *Modele komunikacji w negocjacjach kryzysowych* (Stawnicka, 2012b) *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością* (Stawnicka, 2013a), *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji* (Stawnicka, 2013b), *Doskonalenie lokalne a współpraca Policji z podmiotami zewnętrznymi. Efekt synergii* (Stawnicka, 2015), *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii* (Stawnicka, 2016) oraz liczne artykuły poświęcone tej tematyce, a w szczególności: *Kiedy słowo jest bronią...* – *wybrane aspekty komunikacji w sytuacjach kryzysowych* (2010), *Bezpieczeństwo uczestników interakcji. Aspekt lingwistyczny i badania interdyscyplinarne* (2011a), *Uwarunkowania prawno-organizacyjne prowadzenia negocjacji policyjnych* (2012c), *Crisis communication* (2012d), *Bezpieczeństwo w kontekście skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Wybrane aspekty psychospołeczne terroryzmu* (2013c), *Negocjacje ze sprawcą z udziałem tłumacza. Perspektywa dla służb mundurowych* (2017).

Celem książki *Bezpieczeństwo uczestników interakcji – „Kiedy słowo jest bronią”* (Stawnicka, 2012a), było określenie reguł stosowania technik konwersacyjnych w negocjacjach kryzysowych. Zjawisko komunikacji ujęto przez pryzmat dostarczenia narzędzi służących poprawie skuteczności komunikacji międzyludzkiej, poprzez doskonalenie własnych umiejętności do-

tyczących zachowania w sytuacjach kryzysowych i formułowania wypowiedzi, rozumienia interlokutora i interpretacji jego wypowiedzi. Ponieważ wśród dostępnych na rynku wydawniczym opracowań naukowych niezwykle trudne jest znalezienie takiej pozycji, w której omówiono w sposób kompleksowy problemy modeli komunikacji w negocjacjach kryzysowych, podjęłam taką tematykę w książce *Modele komunikacji w negocjacjach kryzysowych* (Stawnicka, 2012b). Wzrastający katalog zagrożeń oraz systematycznie rozszerzający się zakres odpowiedzialności wielu instytucji skłania do poszukiwania coraz skuteczniejszych rozwiązań dotyczących komunikowania się w warunkach wystąpienia nadzwyczajnych zagrożeń. W książce zostały omówione następujące modele: model „odchodząc od nie” / *The „Getting Past No” Model of Negotiations*; model S.A.F.E; model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne / *The Behavioral Influence Stairway Model*; model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P. Taylora / *Cylindrical Model of Communications Behaviour*; ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania / *Structured Tactical Engagement Process / STEPS*; model fazowy P.H. Gullivera; trójwymiarowy model rozwoju relacji w negocjacjach zakładniczych. Ważnym rozdziałem jest rozdział zatytułowany *Negocjowanie ze sprawcą. Wybrane zagadnienia*. W rozdziale tym omówiono zagadnienia odnoszące się do kategorii sprawców sytuacji kryzysowych, reguł wpływu społecznego w negocjacjach kryzysowych, emocji w negocjacjach kryzysowych, różnic kulturowych w negocjacjach kryzysowych, komunikacji niewerbalnej w negocjacjach kryzysowych oraz roli tłumacza w negocjacjach kryzysowych. Kwestia współpracy negocjatora z tłumaczem nie była do tej pory poruszana w polskiej literaturze przedmiotu.

Natomiast w książce *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii* (Stawnicka, 2016) należy zwrócić uwagę na analizę dyskursu kry-

zysowego w perspektywie rozmowy negocjatora ze sprawcą z uwzględnieniem teorii aktów mowy. Takie podejście do analizy dyskursu kryzysowego, ze szczególnym uwzględnieniem interakcji negocjator – sprawca nie było do tej pory uwzględniane. Omówiono sposoby komunikowania się negocjatora ze sprawcą, kwestie obiecywania oraz przemilczania i kłamstwa w negocjacjach.

Rozdział II. Wybrane modele negocjowania kryzysowego

Model komunikacyjny to zbiór podobnych poglądów naukowych na temat badań komunikacji. Metoda tworzenia idealnych modeli jest odpowiednikiem konstrukcji teoretycznych występujących w większości nauk, na przykład tworzenie modeli ekonomicznych czy opisy układu słonecznego, w których planety są traktowane jako punkty. Bez abstrakcji i idealizacji nie ma systematyzacji (Searle J., 1987: 76).

W rozdziale zostaną omówione następujące modele:

- model „odchodząc od nie” / *The „Getting Past No” Model of Negotiations*;
- model S.A.F.E.;
- model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne / *The Behavioral Influence Stairway Model*;
- model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P. Taylora / *Cylindrical Model of Communications Behaviour*;
- ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania / *Structured Tactical Engagement Process / STEPS*;
- model fazowy P.H. Gullivera;
- trójwymiarowy model rozwoju relacji w negocjacjach zakładniczych.

1. Model „odchodząc od nie” (The „Getting past No” Model of Negotiations)

Zasady prowadzenia negocjacji z trudnym partnerem zostały omówione w książkach *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji* (Ury, 1995) i *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* (Fisher.,

Ury, Patton, 2000). Strategia przełamywania oporu w negocjacjach sprowadza się do kilku zaleceń: *Nie reaguj: Idź na galerię (nie daj się sprowokować)*; *Przejdź na ich stronę (uznaj punkt widzenia drugiej strony i wycisz ich emocje)*; *Przekształć (nie odrzucaj stanowiska drugiej strony, przekształć negocjacje w dialog)*; *Zbuduj im złoty most (wciągnij drugą stronę w poszukiwanie rozwiązania)*; *Stosuj siłę, aby edukować (nie eskalować)*²⁵ (Ury, 1995: 48 – 177). Te zakazy uczulają negocjatora na zachowania oddalające go od zasadniczego celu negocjacji, którym jest bezkrwawe rozwiązanie konfliktu. Poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych zaleceń w ramach strategii przełamywania oporu w negocjacjach.

Nie reaguj: Idź na galerię

Wyjście na galerię jest metaforą powstrzymania się od reakcji. Na przeciwnika należy spojrzeć jak na aktora, który nie wywołuje w nas złości, kiedy wypowiada obraźliwe słowa, które przecież obserwatora nie dotyczą. Stojąc w obliczu trudnych negocjacji, należy się cofnąć, ochłonać i spojrzeć obiektywnie na sytuację. „Galeria” jest metaforą psychologicznego odseperowania się (Ury, 1995, s. 54).

Powstrzymywanie się od natychmiastowej odpowiedzi może być realizowane na kilka sposobów. Jednym ze sposobów jest zrobienie krótkiej, parosekundowej przerwy²⁶ (Ury, 1995, s. 62–63). Należy krótko streszczać fragment wypowiedzi drugiej strony (*Przewiń taśmę*) poprzez wypowiedzi *Pozwól, że upewnię się, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałeś, Przepraszam, ale nie zrozumiałem, czy mógłbyś powtórzyć?, Nie jestem pewien, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałeś, Pozwól, że upewnię się, czy zrozumiałem, co powiedziałeś* (Ury 1995, s. 63–65), por. także *Excuse me, I am writing down*

²⁵ W zakończeniu omawia sytuację zakładniczą ze wskazaniem poszczególnych kroków modelu, które miały zastosowanie w tej sytuacji.

²⁶ T. Jefferson powiedział: Gdy jesteś zły, policz do 10, zanim coś powiesz; jeżeli jesteś bardzo zły, policz do 100 (Ury, 1995, s. 62).

what you said so I won't forget it (Przepraszam, ale zapisuję to, co powiedziałeś, żeby nie zapomnieć (McMains, Mullins, 2006, s. 231); *Could you slow down a little* (Czy możesz mówić trochę wolniej?) (Mullins, 2002, s. 65).

Słowa sprawcy powinny zostać powtórzone w bardziej łagodnej i mniej emocjonalnej formie. Np. na słowa sprawcy:

You sorry S.O.B. Quit being such a prick and get me that car (Przykro ci sukinyśnu. Przestań być takim k... i daj mi samochód).

negocjator mógłby zareagować słowami:

As I understand you, you are saying I am not willing to work with you on this because I am not worthy as a person (Jeżeli zrozumiałem cię właściwie, mówisz, że nie chcę z Tobą współpracować... (Mullins, 2002, s. 65).

Nie należy zatem reagować emocjonalnie i natychmiastowo. Należy skoncentrować się na porozumieniu (Ury, 1995, s. 68). Na tym właśnie polega pierwszy krok, aby kontrolować własne zachowanie. Gdy druga strona mówi *nie* albo atakuje, można, co prawda odpowiedzieć kontratakiem, ale można i nazwać grę, dystansując się w ten sposób wobec niej, powstrzymując swoje emocje.

Nie spieraj się: Przejdź na ich stronę

Ważne jest nie tylko pohamowanie własnych emocji, ale i uspokojenie drugiej strony, która także kieruje się emocjami. *Zanim zaczniesz dyskutować o problemie, musisz rozbroić osobę. [...] Rozbrojenie drugiej osoby to rozbrojenie ich wrogich emocji* (Ury, 1995, s. 70). Jeżeli chcesz, aby słuchali ciebie, zacznij od słuchania ich. Jeżeli chcesz, aby uznali twój punkt widzenia, najpierw uznaj ich. Aby skłonić ich do zgodzenia się z tobą, zacznij od zgodzenia się z nimi (Ury, 1995, s. 71), por.

Man, I hear you. Bosses never understand (Człowieku, zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją) (McMains, Mullins, 2006: 227).

Należy być cierpliwym i wysłuchać drugiej strony, koncentrując się na tym, co mówi partner i utrzymując kontakt wzrokowy, od czasu do czasu potakiwać: *Aha, Rozumiem, Tak, proszę kontynuuj(cie), A co się stało później?*

Jedną z metod jest potwierdzenie punktu widzenia sprawcy:

I appreciate how you feel (Rozumiem, jak się czujesz) (McMains, Mullins, 2006, s. 232)

I know this is difficult, and I know we can work it out (Wiem, że to trudne, ale wiem też, że jesteśmy w stanie rozwiązać ten problem) (McMains, Mullins, 2006, s. 232)

I do not believe this is the way to get your wife back. I have, however, been through a divorce myself, so I can understand what you are going through (Nie wierzę, że to jest sposób, aby twoja żona wróciła. Rozwodziłem się, a więc mogę zrozumieć, co przechodzisz) (Mullins, 2002, s.66)²⁷.

Po zakończeniu wypowiedzi można spytać, czy druga strona nie chciałaby czegoś dodać (Ury, 1995, s. 71–73). Należy parafrazować wypowiedź drugiej strony, gdyż daje to poczucie zrozumienia (Ury, 1995, s. 73–74), por. *Is this what you meant? (Czy tak uważasz?)* (McMains, Mullins, 2006, s. 232). Uznanie punktu widzenia drugiej strony podkreśla się poprzez wypowiedzi *To dla ciebie z ważna sprawa, Doskonale rozumiem, co masz na myśli, Rozumiem, o co ci chodzi.* (Ury, 1995, s. 75), co nie jest przejawem słabości, a wręcz przeciwnie, odzwierciedla siłę. Należy okazywać pewność siebie, przyjąć spokojną i pewną siebie postawę *Brak strachu rozbraja* (Ury, 1995, s. 78). Trudno atakować kogoś, kto się zgadza, dlatego należy się zgadzać wszędzie tam, gdzie to możliwe²⁸. „Przejsście” na drugą stronę polega na stworzeniu dobrego klimatu rozmów, stworzenia poczucia jedności negocjatora i sprawcy. Daje to podstawy wypracowania porozumienia (Mullins, 2002, s. 66). Negocjator nie powinien próbować rozwiązać problemu w spo-

²⁷ To, że negocjator potwierdza odczucia sprawcy, nie znaczy, że akceptuje jego działania.

²⁸ Szacunek rodzi szacunek. Łatwiej jest słuchać kogoś, kto słuchał ciebie (Ury, 1995, s. 90).

sób natychmiastowy, ale poprzez ustalenie płaszczyzny porozumienia i traktować sprawcę z szacunkiem, a jeśli są podstawy, komplementować go, por. *You seem like you are really capable of taking good care of the children* (Widzę, że rzeczywiście potrafisz dobrze się zaopiekować dziećmi) (McMains, Mullins, 2006, s. 232).

Nie odrzucaj: Przekształć

Układ odniesienia może zostać zmieniony poprzez odwrócenie uwagi drugiej strony od stanowisk i skierowanie jej na identyfikację interesów. Można spytać *To ciekawe. Dlaczego tego chcesz? Pomóż mi zrozumieć problem, który starasz się rozwiązać* (Ury, 1995, s. 95). Należy stosować pytania otwarte, zadawać pytania skierowane na rozwiązanie problemu, np. *Dlaczego właściwie tego chcecie? Na czym polega problem? Co was niepokoi? Ważne jest nie tylko to, o co się pyta, ale też, jak się pyta*, także w sposób pośredni: *Nie jestem pewien, czy zrozumiałem, dlaczego tego chcesz? Pomóż mi zrozumieć, dlaczego jest to dla ciebie ważne. Wydaje się, że strasznie ci na tym zależy – chciałbym zrozumieć, dlaczego* (Ury, 1995, s. 98)²⁹.

Zamiast pytań *Dlaczego?* Należy stosować pytania *Dlaczego nie?*, a więc *Dlaczego nie można zrobić tego w taki sposób?, Co jest złego w tym podejściu?* (Ury, 1995, s. 99; McMains M.J., Mullins, 2006, s. 233). Dobre efekty daje pytanie o radę w celu zaangażowania drugiej strony w kwestię rozwiązania problemu: *Co powinienem waszym zdaniem zrobić? Co zrobilibyście na moim miejscu? Co powiedzielibyście moim mocodawcom?* (Ury, 1995, s. 102). Zwracanie się o radę to jeden z najskuteczniejszych sposobów zmiany gry.

Druga strona zostanie skłoniona do myślenia poprzez zadawanie pytań otwartych: *Jak? Dlaczego? Dlaczego nie? Co? Kto?* Pytania powinny skłonić

²⁹ Pomocne jest poprzedzanie pytania zwrotem potwierdzającym: *Słuchałem tego, co powiedziałeś. Jestem pewien, że..., czy mógłbyś mi to wyjaśnić?*

drugą stronę do myślenia. Negocjator powinien wskazać sprawcy, że możliwe jest inne rozwiązanie problemu: *Well, moving to Canada is certainly one option. What if, however, you were to do...* (Przeprowadzenie się do Kanady jest z całą pewnością jedną z możliwości. Jednak co by było, gdybyś...?) (McMains, Mullins, 2006, s. 233). Negocjator powinien zadawać pytania otwarte, gdyż to pobudza sprawcę do myślenia i samodzielnego formułowania możliwości rozwiązania problemu (McMains, Mullins, 2006, s. 233). W kwestii terminów ostatecznych (*Masz czas do piątej*), informację można przekształcić, np. *Wszyscy chcielibyśmy skończyć negocjacje w tym terminie. To byłby ideał. Weźmy się lepiej natychmiast do pracy*. Gdy zbliża się termin ostateczny, należy zaaranżować sytuację, aby termin ten upłynął niepostrzeżenie. *Negocjujący z porywaczami poszukują np. wiarygodnych, ale „niekontrolowanych” wydarzeń, takich jak święto, które uniemożliwiają zebranie pieniędzy na okup w terminie żądanym przez porywaczy. Jeden z czołowych negocjatorów tłumaczy: „Lubimy ostateczne terminy, im krótsze, tym lepsze. Jeżeli raz go nie dotrzymasz, zepsułeś ich plan gry”* (Ury, 1995, s. 108).

Należy skierować uwagę na rozwiązanie problemu. Można ponadto przejść na poziom negocjacji o negocjacjach po rozpoznaniu taktyki działania drugiej strony, np. *Wydaje mi się, że sposób, w jaki negocjujemy, nie doprowadzi do oczekiwanego przez nas wyniku. Powinniśmy przestać kłócić się o poszczególne kwestie i przedyskutować reguły gry albo Coś mnie niepokoi i chciałbym pogadać na ten temat. Po ustaleniu reguł można dalej negocjować*. (Ury, 1995, s. 119–120).

Nie naciskaj: Zbuduj im złoty most

Budowa złotego mostu oznacza wciągnięcie w poszukiwanie rozwiązania, które staje się pomysłem drugiej strony i oznacza zaspokojenie ich interesów (Ury, 1995, s. 127). Sam proces osiągnięcia porozumienia jest bowiem równie ważny, jak produkt (Ury, 1995, s. 129).

Dobrym sposobem jest poproszenie drugiej strony o pomysły i sposób rozwiązania sytuacji, pomysł drugiej strony może być punktem odniesienia (*Opierając się na twoim pomysle, co zrobilibyśmy gdyby...* (Ury, 1995, s. 130). Należy prosić o konstruktywną krytykę, formułując prośbę w ten sposób, że prosi się o informacje zwrotne (*Jak mógłbyś to udoskonalić? Czy możemy udoskonalić to z twojego punktu widzenia, nie pogarszając z mojego?*).

Błędne jest założenie o irracjonalności partnera i niemożności negocjacji z nim (Ury, 1995, s. 134)³⁰. Nie można odrzucać tego, co nie jest akceptowalne, gdyż system wartości sprawcy może być inny. Terroryści mogą być motywowani głęboką potrzebą zyskania publicznego uznania ich sprawy. Sekret przekonania ich do zwolnienia zakładników często polega na tym, aby dowiedzieli się, że ich sprawa została wysłuchana, a zabicie zakładników zdyskredytuje ich w oczach opinii publicznej. (Ury, 1995, s. 135)³¹.

Zachowanie twarzy jest ważnym elementem bazowym procesu negocjacji. Kiedy wydaje się, że porozumienie jest blisko, nie należy popełniać błędów i przyspieszać porozumienia (Ury, 1995, s. 147). Należy pomóc drugiej stronie zachować twarz, a wynik powinien wyglądać na ich zwycięstwo. Wielu negocjatorów zapomina o zasadzie zachowania twarzy. Chodzi o „ego” sprawcy. Wielu sprawców poddało się, kiedy obiecano im, że ich nazwisko nie pojawi się w mediach. Negocjator może pomóc sprawcy napisać „mowę zwycięstwa” (*victory speech*), powinien zaprezentować alternatywne rozwiązanie, aby dać sprawcy możliwość wyboru (McMains, Mullins, 2006, s.235). Jeśli sprawca jest odporny na sugestie negocjatora, ten powinien powiedzieć:

³⁰ Często błędnym założeniem jest: Druga strona jest irracjonalna i nie da się jej usatysfakcjonować, pieniądze są najważniejsze, nie można zrealizować oczekiwań drugiej strony bez zagrożenia własnych (Ury, 1995, s. 134).

³¹ Można powołać się na ciekawą dyskusję technik negocjacji z porywaczami (Fuselier, 1981).

Well, what problems do you see with that idea? (Jakie widzisz przeszkody, aby zrealizować ten pomysł?) (McMains., Mullins, 2006, s. 234).

Negocjator powinien pomóc sprawcy pomóc powiedzieć tak.

Nie eskaluj: Użyj siły, aby edukować

Zadanie polega na wyostrzeniu tego wyboru, aż druga strona dojdzie do wniosku, że najlepszym sposobem zaspokojenia ich interesów jest przekroczenie mostu. Należy zatem zadawać drugiej stronie pytania, których celem jest skłonienie drugiej strony do myślenia o skutkach braku porozumienia (Ury, 1995, s. 152). Najpopularniejsze pytania testujące rzeczywistość brzmią:

Jak myślisz, co stanie się, jeżeli nie dojdziemy do porozumienia? (Ury, 1995, s. 153)

Czy zdajesz sobie sprawę, jak poważne konsekwencje może mieć dla nas brak porozumienia w tej kwestii? (Ury, 1995, s. 154).

Jeśli druga strona zastosuje groźbę, należy zapytać, jak ich zdaniem zareaguje się, jeżeli zostanie wprowadzona w życie: *Oczywiście, możecie przystąpić do strajku. Jeżeli to zrobicie, czego oczekujecie od nas? Czy sądzicie, że będziemy siedzieć z założonymi rękami? (Ury, 1995, s. 154).*

Druga strona musi wiedzieć, że ma wyjście i należy jej to wyjście przedstawić. *Złodziej, który napadł na bank i wziął zakładników, może uważać, że skoro zabił policjanta w czasie strzelaniny, to zabijając zakładników, nie ma nic do stracenia. Zadaniem policyjnego negocjatora jest przekonanie go, że negocjując, nadal może coś uratować (Ury, 1995, s. 169).*

Przed podjęciem decyzji należy jednak drugiej stronie pozostawić wybór. Niech sądzi, że sama podejmuje decyzje (Ury, 1995, s. 170). Przy końcu negocjacji należy być wspaniałomyślnym (Ury, 1995, s. 175) Zawodowy negocjator ujął to następująco: *Zachowujemy pewną elastyczność aż do końca, ponieważ chcemy, aby oni wygrali ostatnią rundę. Pod koniec jesteśmy łagodniejsi, niż oczekują, ponieważ chcemy, aby myśleli, że dobrze wypadli (Ury, 1995, s. 175).*

2. Model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne (*The Behavioral Influence Stairway Model*)

Model wpływu na zachowania poprzez schody behawioralne (*Behavioral Influence Stairway Model / BISM*) opiera się aktywnym słuchaniu i okazał się bardzo skuteczny w rozwiązywaniu kryzysów bez użycia siły oraz w stosunkowo krótkim okresie czasu (Vecchi, 2009a, 2009b; Vecchi, Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005, s. 533–551). W modelu podkreśla się ważność procesu budowania relacji między negocjatorem a sprawcą w celu osiągnięcia pokojowego rozwiązania sytuacji kryzysowej (Noesner, Webster, 1997; Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005, s. 533–551).

BISM Model ten składa się z następujących elementów:

- Aktywne słuchanie
- Empatia
- Porozumienie (nawiązanie dobrych relacji)
- Uzyskanie wpływu
- Zmiany zachowania (Grubb, 2010, s. 346).

Jedynie przejście przez kolejne fazy gwarantuje budowanie właściwych relacji ze sprawcą w celu spowodowania zmiany jego zachowania. Nie można przejść z etapu pierwszego (aktywne słuchanie) do etapu czwartego (wywieranie wpływu), a jeśli nie ma możliwości przejścia na kolejny etap, to najlepszym wyjściem jest powrót do etapu pierwszego i skupienie się na procesie tworzenia relacji z osobą w kryzysie, a nie na wyniku zakończenia kryzysu (Vecchi, 2003; 2004; 2009a; 2009b; Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005). Badania naukowe wykazały, że poprzez aktywne słuchanie, prawdopodobieństwo pozytywnej zmiany zachowania wzrasta, a to staje się podstawą beżsiłowego rozwiązania sytuacji kryzysowej (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005, s. 535–536).

Poniżej dokonano charakterystyki poszczególnych etapów.

ETAP 1: Aktywne słuchanie

Pierwszym etapem Modelu BISM jest aktywne słuchanie. Do podstawowych elementów aktywnego słuchania należą: odzwierciedlanie, parafrazowanie, etykietowanie emocji oraz podsumowanie. W celu zwiększenia skuteczności elementów podstawowych, można także stosować elementy uzupełniające aktywne słuchanie: efektywne pauzy lub momenty ciszy, zachęty w formie zminimalizowanej, pytania otwarte oraz wiadomości typu „JA” (Vecchi., 2003, 2004, 2009b; Vecchi., Van Hasselt, Romano, 2005). Odzwierciedlanie polega na powtarzaniu ostatnich kilku słów drugiej osoby, co ma wskazać osobie w kryzysie, iż jest w centrum zainteresowania. Parafrazowanie odnosi się do przekazania treści odebranych przez osobę w kryzysie i świadczy o próbie zrozumienia trudnej sytuacji przez negocjatora. Parafraza pomaga wyjaśnić negocjatorowi, co przeżywa osoba w kryzysie. Istota etykietowania emocji opiera się na określeniu emocji osoby w kryzysie. Można np. powiedzieć *You sound angry, you seem frustrated* (Słysząc złość w twoim głosie, wydajesz się być sfrustrowany) lub *I hear disgust in your voice; I hear frustration in your voice* (Słyszę oburzenie w twoim głosie; słyszę frustrację w twoim głosie; (Vecchi., Van Hasselt, Romano, 2005, s. 542). Oto przykład podsumowujący fragment rozmowy:

Let me make sure I understand what you're saying, you lost your job for no apparent reason (*paraphrase*) and this makes you angry (*labeled emotion*) (*Pozwól mi upewnić się, że rozumiem, co mówisz, straciłeś pracę bez wyraźnego powodu (parafraza) i to sprawia, że jesteś zły (oznaczenie emocji)*) (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005, s. 542).

Jednym z dodatkowych elementów aktywnego słuchania są efektywne pauzy i cisza. Pauzy zapewniają drugiej stronie możliwość skoncentrowania się na tym, co osoba w kryzysie przekazuje. Na przykład negocjator może wykorzystać pauzy w następujący sposób:

Tell me if I have this right... (*pause*) ... you are angry with your mother because she never showed you love or you sound angry about the loss

of your father... (pause) ... tell me more about that (*Powiedz mi, czy mam takie prawo... (pauza) ... jesteś zły na swoją matkę, bo nigdy nie ukazała się miłości lub jesteś zły z powodu utraty swojego ojca... (pauza) ... powiedz mi o tym więcej (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005, s. 543).*

Zachęty o charakterze zminimalizowanym są werbalnymi i niewerbalnymi sygnałami rozpoczęcia rozmowy z osobą w kryzysie, bliskości z osobą w kryzysie. Sygnały niewerbalne tego typu to kiwanie głową, przechylenie głowy, pochylanie się do przodu, obserwowanie osoby, jej oczu i ust w czasie mówienia lub odzwierciedlanie niewerbalnych zachowań osoby w kryzysie (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005: 543). Pytania otwarte zachęcają do wyjaśnień i wymagają udzielenia informacji ze strony osoby w kryzysie. Mogą zaczynać się od wypowiedzi *Tell me more about that... Powiedz mi więcej o...* (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005: 543). Poprzez wiadomości typu „JA” negocjator może identyfikować się w pewnych kwestiach ze sprawcą w celu wykazania bliskości emocjonalnej. Może np. powiedzieć:

I am a father too, but I can only imagine what it must be like to lose a son. It must be terrible (*Jestem także ojcem, ale mogę sobie tylko wyobrazić, jak to jest stracić syna musi, to być straszne*) (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005, s. 543).

ETAP 2: Empatia

Empatia zakłada zrozumienie innej sytuacji, uczuć i motywów w celu spojrzenia na sytuację oczami osoby w kryzysie, np.:

It is understandable how you would be angry over that (*To zrozumiałe, że jesteś zły*)

Oznaką empatii jest nie tylko komunikat werbalny, ale i sposób wypowiedzenia komunikatu.

ETAP 3: Porozumienie

Na etapie porozumienia rozwija się zaufanie między sprawcą a negocjatorem. Na tym etapie sprawca jest gotowy do wysłuchania tego, co ma do powiedzenia negocjator. Celem jest osiągnięcie wspólnej płaszczyzny porozumienia.

ETAP 4: Wpływ behawioralny

Na etapie wpływu sprawca jest gotowy do przyjęcia propozycji negocjatora i jest to wstępem do zmiany zachowania. Sprawca współpracuje z negocjatorem w celu znalezienia rozwiązań korzystnych dla obu stron. Zmiany są możliwe, kiedy poprzednie etapy zostały zakończone. Trudności osiągnięcia tego etapu mogą wynikać z próby zbyt szybkiego przejścia z jednego etapu do drugiego.

3. Model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P.J. Taylora (*Cylindrical Model of Communications Behavior*)

P.J. Taylor (2002) rozróżnia trzy aspekty badań nad zachowaniami komunikacyjnymi w sytuacjach kryzysowych³². Pierwszy aspekt dotyczy form interakcji przejawiających się na trzech poziomach: unikania, konfrontacji i kooperacji³³, odpowiadających różnym stylom konfliktów. Drugi aspekt jest zorientowany na motywację – wyróżnienie motywów identycznościowych, relacyjnych i instrumentalnych³⁴. Trzeci natomiast odnosi się do intensywności interakcji – zróżnicowania sposobów zachowania poprzez stopień uogólnienia i uszczegółowienia. Formy interakcji ujawniają się na trzech poziomach sposobu zachowania, do których należą: faza unikania / odmowy, faza konfrontacji oraz faza kooperacji³⁵. W każdej fazie wyróżnia się 3 style komunikowania się: styl instrumentalny polegający na maksymalizacji wy-

³² Model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P. J. Taylora (*Cylindrical Model of Communications Behavior*), psychologa z Uniwersytetu w Lancaster w Wielkiej Brytanii, rekomendowany przez autora jako uniwersalny model do badania sytuacji kryzysowych (Taylor, 2002, s. 9), został sprawdzony empirycznie przez autora w 9 sytuacjach kryzysowych (porwania o charakterze kryminalnym, politycznym i będące wynikiem konfliktów rodzinnych).

³³ O rodzajach postaw negocjacyjnych zob. R.E. Walton i R.B. McKersie (1965), A.L. Sillars (1980), W. Mastenbroek (1996), W.A. Donohue, A.J. Roberto (1993, s. 175–198).

³⁴ To zróżnicowanie ma odniesienie do trzech z czterech poziomów analizy modelu S.A.F.E. (Rogan., Hammer, 2002, s. 229–254): poziomu treści, relacji i identyczności.

³⁵ Koncepcja ta jest analogiczna do propozycji zawartej w Donohue, Ramesh, Borchgrevink, 1991 i Donohue, Roberto, 1996.

miernych korzyści, minimalizacji wymiernych strat; realizacji potrzeb instrumentalnych), styl relacyjny (manipulowanie zależnościami między porywaczem a negocjatorem; relacja i związek między negocjatorem i sprawcą) oraz styl tożsamościowy (zachowanie twarzy i honoru, godności własnej pojmowanej subiektywnie). Każdy ze stylów komunikowania się może pojawić się na trzech płaszczyznach, w każdej jednak z płaszczyzn realizuje się inaczej i z różną intensywnością. Style mogą występować w różnej kolejności w ramach poziomów, a zadaniem negocjatora jest przeprowadzenie porwacza z niższego poziomu na wyższy. Łącznie autor odnotował 41 typów zachowań (epizodów) w ramach trzech poziomów. Epizody składają się z segmentów niezachodzących na siebie³⁶.

Autor wyróżnia trzy poziomy intensywności – chodzi o zmianę intensywności poprzez używanie agresji werbalnej, wyrazów obscenicznych, metafor, zmiany dramatyczne intonacji³⁷. Model cylindryczny w swej dynamiczności odróżnia się od modeli statycznych i jako taki umożliwia obu zarówno naukowcom, jak i negocjatorom, brać pod uwagę zmiany form zachowania komunikacyjnego w ciągu trwania procesu negocjacyjnego. Model Taylora zawiera drobiazgową analizę każdego z poziomów i uwzględniając wielowymiarowość zachowań komunikacyjnych, umożliwia szczegółowy wgląd do każdego z poziomów. Jak wskazano powyżej, formy interakcji ujawniają się na trzech poziomach sposobu zachowania, do których należą: faza unikania / odmowy, faza konfrontacji oraz faza kooperacji. Na poziomie unikania sprawca nie przyjmuje wiadomości od negocjatora, jego żądania brzmią jak

³⁶ P.J. Taylor wyłączył z badań te elementy, które służą podtrzymaniu dialogu, a więc pełnią funkcję fatyczną, np. Np. hello, uh-huh (eksplicytne wyrażanie potwierdzenia), nah, really? (pytania w funkcji fatycznej) (Taylor, 2002, s. 22). Autor motywuje wyłączenie tych jednostek z badań następująco: As has been argued (Donohue, Roberto, 1996, Olekalns, Smith, 2000), these fundamental building blocks of negotiation simply reflect the general exchange of information among individuals, and do not in themselves contain any overt psychological motivation (Taylor, 2002, s. 22).

³⁷ Zob. Bowers, 1963; Donohue. 1981; Lewicki, Litterer, Saunders, Minton, 1999.

rozkazy i nie pozwala na rozpoczęcie dyskusji nad żądaniami. Motyw identycznościowy zawiera następujące typy zachowań: oskarżanie³⁸ (*Well you're never going to be ready; Cóż, nigdy nie będziecie gotowi*³⁹); odmowa akceptacji oskarżenia wypowiedzianego przez drugą stronę (*No, no, you're lying. I didn't touch the girl; Nie, nie, ty kłamiesz. Ja nie dotknąłem tej dziewczyny*⁴⁰); próba zirytowania drugiej strony, aby podjęła akcję: *Take your damn choice Frank (Dokonaj twojego cholernego wyboru, Frank*⁴¹). Motyw relacyjny manifestuje się poprzez: okazywanie niechęci do prowadzenia jakiejkolwiek rozmowy (*Nah; Spadaj!*) jako nieformalne wyrażenie „nie”; ciągłe przerywanie; brak umiejętności w radzeniu sobie z wydarzeniami w kryzysie z udziałem zakładników (*I don't know if they shot the cops or not; Nie wiem, czy oni zastrzelili policjantów, czy nie*). Motyw instrumentalny wiąże się z wyrażaniem próby odejścia od aktualnie omawianej kwestii, niechęcią do działania i współdziałania⁴², odmową podejmowania zobowiązań i ich przestrzegania; wypowiedziami irrelevantnymi: *I don't want to talk about that (Nie chcę o tym rozmawiać)*⁴³; przesunięciami – zmiana tematu konwersacji (*Well did you ask about the cigarettes? No cóż, proszę o papierosy?*); odmową podejmowania zobowiązań i ich przestrzegania (*Actually, no, I don't wanna do that; W zasadzie, nie, nie chcę tego zrobić*) oraz niechęcią do angażowania się w dialog.

³⁸ Kolejność taktyk werbalnych uwarunkowana jest malejącą liczbą ich występowania w materiale badanym przez P.J. Taylora.

³⁹ Przykłady pochodzą z artykułu P.J. Taylora.

⁴⁰ Takim odmowom często towarzyszy wyjaśnienie dlaczego ktoś powinien zostać oczyszczony z zarzutów.

⁴¹ Por. także No i co mi teraz zrobisz, dupku? (Tokarz, 2005, s. 219).

⁴² Reakcja negocjatora 1) zdystansowanie się, 2) zachowanie spokoju, 3) sparafrazowanie słów sprawcy. Aby wskazać, jak nie reagować na zaczepki należy: zapoznać się z formami wyrażania agresji werbalnej, scharakteryzować je oraz sparafrazować wyrażenia, aby parafrazy nie zawierały elementów agresji werbalnej: Zjeżdżaj stąd, palancie! – Jeśli dobrze zrozumiałem, zastanawia się pan, czy nie powinniśmy odłożyć tego tematu do późniejszej okazji? Przykład zaczerpnięty z: Tokarz, 2005, s. 210–202.

⁴³ Por. także Spadaj, człowieku (Tokarz, 2005, s. 219).

Na poziomie konfrontacji sprawca próbuje realizować własne koncepcje, aby rozwiązać kryzys, silny stres nie pozwala mu myśleć racjonalnie, jest nastawiony negatywnie do negocjatora. Reaguje na propozycje negocjatora, ale w sposób agresywny i nieadekwatny. Skoncentrowany na własnych interesach, ale żądania są coraz bardziej realistyczne. Motyw identycznościowy zawiera: krytykę zachowania lub umiejętności w stosunku do negocjatora (*We can't get no change outta you all man; Nie da się was zmienić*); pozytywny obraz samego siebie (*I haven't lied to you yet; Jeszcze cię nie okłamałem*); zaangażowanie się / zobowiązanie: (*I'm sticking to my guns, they are not gonna recuperate me; Nie odejdę od swojego stanowiska, oni mnie nie odzyskają*); poniżające komentarze lub traktowanie drugiej strony z pogardą: *You sound a little bit immature to me* (*Wydaje mi się, że jesteś trochę niedojrzały*).

Motyw relacyjny dotyczy następujących typów zachowań: przedstawienie powodów uzasadniających działanie (*I'm not real sure can get that through the window. That's a pretty big bag; Nie jestem tak do końca pewny czy można to wrzucić przez okno. Ta torba jest dosyć duża*); prośby skierowane do drugiej strony, aby ta rozważyła zmianę swojego aktualnego stanowiska i spełniła prośby danej osoby (*Please, please, don't do anything stupid; Bardzo, bardzo proszę, nie rób nic głupiego*)⁴⁴; przyznanie się do niemożności wykonania działania połączone z prośbą skierowaną do drugiej strony o wybaczenie ze względu na przyczyny obiektywne (*We, we tried Bill already, and ah, bill doesn't have a phone and he's not at the house; Już próbowaliśmy się skontaktować z Billem, ale Bill nie ma telefonu i nie ma go w domu*); użycie przekleństw w celu zaznaczenia swojej siły oraz dominacji w relacji z drugą stroną.

⁴⁴ Jest przejaw potrzeby dominowania.

Motyw instrumentalny związany jest z: zdecydowanym żądaniem ustępstw lub przysługi od drugiej strony (*I want to talk to my wife; Chcę rozmawiać z moją żoną*); posługiwaniem się groźbami / używanie groźb pod adresem negocjatora (*I'll shoot another hostage if you don't comply in 45 minutes; Zastrzelę kolejnego zakładnika, jeżeli nie spełnicie moich żądań w ciągu 45 minut*); odmową dostosowania się do żądań drugiej strony: *I am not going to do that (Nie zamierzam tego zrobić)*; proponowaniem alternatywnych rozwiązań; propozycją ustępstwa lub podaniem rozwiązania, które nie było brane pod uwagę w dotychczasowym przebiegu negocjacji (*We can't concede to those terms, but perhaps instead; My nie możemy się zgodzić na te warunki, ale być może zamiast tego...*); całkowitym odrzuceniu oferty drugiej strony bez rozważenia możliwości kompromisu lub alternatywnego rozwiązania (*No, No, I don't want that; Nie, nie ja tego nie chcę*).

Na poziomie kooperacji obniża się poziom stresu, myślenie staje się bardziej racjonalne, pojawia się sympatia do negocjatora i wola współpracy z nim. Motyw identycznościowy realizuje się poprzez wyrażanie: aprobaty punktu widzenia drugiej strony (*Well that's – you're right there; No, dobra – masz w tym wypadku rację*); zapewnienie drugiej strony przez negocjatora o korzyściach, jakie mogą wynikać z interakcji i być powodem osobistej satysfakcji (*You don't just hurt yourself, you hurt all those that love you; Ty nie tylko ranisz samego siebie / przynosisz szkodę sobie samemu, ale także ranisz tych którzy cię kochają*); wyrażenie pełnego zrozumienia dla wyjaśnień podawanych przez drugą stronę lub dla tego co druga strona odczuwa w obecnej sytuacji (*I know you're tired you're been up for a while; Wiem, że jesteś zmęczony. Jesteś już na nogach od jakiegoś czasu*)⁴⁵; krytykę własnego zachowania oparta na refleksji (*I've fouled it up; Sknociłem to*); pochwałę postawy

⁴⁵ Prawdopodobnie starają się w ten sposób wywołać poczucie więzi i zrozumienia dla czynników i okoliczności, które mogą okazać się łagodzące w kryzysie, w którym biorą udział zakładnicy i wpłynąć na kształtowanie się syndromu sztokholmskiego.

drugiej strony lub jej zachowania (*You're doin' a good job, too; Wykonujesz świetną robotę*); nawiązanie do podobieństw pomiędzy sobą i drugą stroną w zakresie postawy, przekonań lub zachowania (*At least we know that same way; Przynajmniej spostrzegamy to w ten sam sposób*); wyrażenie żalu za to co się wcześniej zrobiło (*I'm sorry – I'm sorry, I really and truly didn't hear you; Bardzo, bardzo przepraszam. Naprawdę cię nie słyszałem*). Motyw relacyjny wiąże się z: próbą odzyskania zaufania drugiej strony lub próby potwierdzenia danej opinii lub budzącego wątpliwości faktu (*Helicopter will be here in just a few minutes; Helikopter tutaj będzie za parę minut*); zachęcaniem drugiej strony do przyjęcia danej perspektywy lub do podjęcia zadania, o którym jest mowa (*You're gonna get three square meals a day, you'd be warm; Dostaniesz trzy porządne posiłki dziennie i będzie ci ciepło*); składaniem obietnic (*I promise that are intention is not to harm the hostages; Obiecuję, że skrzywdzenie zakładników nie jest naszą intencją*); próbą zniechęcenia drugiej strony do przyjęcia danego punktu widzenia lub do wykonania danego zadania (*There's no real crime, if you don't do that; Nie będzie to żadne przestępstwo, jeżeli tego nie wykonasz*); wyrażeniem zaufania, że druga strona jest w stanie wykonać dane zadanie (*I don't have to ask him, I know you for you; Nie muszę go prosić. Znam cię dobrze / wiem jaki jesteś*); próbą wykorzystania humoru w celu rozładowania napięcia, które jest nieodłącznym elementem sytuacji kryzysowej. Motyw instrumentalny manifestuje się w ramach: oferty własnej przed wyrażeniem prośby (*OK. Let me try work in' on that. OK; Spróbuję nad tym popracować*); dostosowania się do żądań drugiej strony (*Yeah, ok, I'll get you the food you want; No. Dobra. Przyniosę ci jedzenie, o które prosisz / którego żądasz*); akceptacji oferty złożonej przez drugą stronę (*OK. Let me try work in' on that. OK (Spróbuję to wykonać itp.)*); sugestii pójścia na wzajemne ustępstwa jako alternatywa do dostosowania się do prośb lub żądań drugiej strony (*Obniżam o siedem, ale później dodam*

siedem); propozycji przyjęcia takiego rozwiązania lub takiego podejścia do negocjacji, które będzie korzystne dla obydwu stron (*I'll let the woman go if you get me some beer and cigarettes* (Pozwolę odejść tej kobiecie, jeżeli dacie mi papierosy)).

Na każdym poziomie motywy mogą być manifestowane z różną intensywnością. Dla negocjatora charakterystyczna powinna być niska intensywność negatywna komunikatów, powinien okazywać pozytywne uczucia, unikać tonu i słów nacechowanych ujemnie i ocen krytycznych. Poziom intensywności się obniża, jeśli w wypowiedziach sprawcy pojawia się coraz mniej treści agresywnych, porywacz coraz chętniej rozmawia z negocjatorem, mówi wolniej, niższym głosem; bez oporów rozmawia o sprawach osobistych, zwalnia zakładników pomimo upłynięcia ostatecznego terminu, negocjacje trwają bez zakłóceń, nikt nie został ranny ani nie zginął, w trakcie prowadzenia negocjacji spada liczba wypowiedianych gróźb (Hołyst, 2009, s.1040–1041).

Model cylindryczny Paula J. Taylora wykazał przejście od ekspresywności (motyw identycznościowy, relacyjny) do racjonalności (motyw instrumentalny). Struktura cylindryczna w zamyśle autora pokazuje, że negocjatorzy wykorzystują zachowania komunikacyjne będące odzwierciedleniem wycofywania się (unikanie), dużych emocji towarzyszących procesowi negocjacji (konfrontacja) oraz bardziej racjonalnego podejścia do rozmów (kooperacja). W przypadku każdego z trzech poziomów interakcji zachowania komunikacyjne negocjatorów koncentrowały się na trzech sposobach wyrażania zainteresowania problemami. Za pomocą tych sposobów rozwiązywano zarówno obiektywne (instrumentalne), jak i ekspresywne (identycznościowe, relacyjne) problemy powstałe podczas konfliktu.

4. Ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania Structural Tactical Engagement Process model (STEPS)

Model STEPS (*Structured Tactical Engagement Process Model*) odnosi się do wywierania wpływu w sytuacjach zakładniczych w celu osiągnięcia bezsiłowego rozwiązania sytuacji. Zgodnie z tym modelem nie sposób wyuczyć się taktyk, które byłyby możliwe do realizacji w każdej sytuacji. Model ten został przedstawiony przez Brada Kellina i C. Meghan McMurtry (2007, s.29–51). Proponuje się z nim stosowanie zasad transteoretycznego modelu zmiany zachowania *Transtheoretical Stages of Change Model* (TTM) opracowanego przez Jamesa Prochaskę i Carla Di Clemente (1986: 3–27) na początku lat 80. XX wieku. Model ten jest stosowany do opisu procesu uczenia się zachowań odwykowych, zaprzestania zachowań związanych z uzależnieniem, a także do promowania zachowań prozdrowotnych, do badania zmian problemowych związanych ze zdrowiem, takich jak np. palenie tytoniu, nadużywanie alkoholu, zażywanie narkotyków, kontrolowanie wagi, zmiana diety, radzenie sobie ze stresem i zarządzanie nim. Model ten pozwala na zrozumienie poznawczej i emocjonalnej zdolności do zmiany i ma generować akceptację i zrozumienie, prowadząc od pozytywnych postaw wobec zmian⁴⁶.

Zmiana w tym modelu jest ciągłym, stopniowym i dynamicznym procesem przebiegającym przez pięć lub sześć faz. W fazie pierwszej brak jeszcze

⁴⁶ Wśród podstawowej literatury dotyczącej tego modelu, a także możliwości jego zastosowania w sytuacjach kryzysowych można wymienić następujące pozycje: B. Kellin, C.M. McMurtry, STEPS – Structured Tactical Engagement Process: A model for crisis negotiation (2007, s. 29–51); J. Prochaska, C. DiClemente, 1986: Toward a comprehensive model of change (1986, s. 3–27); W. Miller, S. Rollnick, 2002: Motivational Interviewing Second Edition – Preparing People for Change (2002); D. Evans, M. Hearn, M. Uhlemann, A. Ivey, Essential Interviewing: A Programmed Approach to Affective Communication. (1989); M. Hersen, V. Van Hasselt, Basic Interviewing: A Practical Guide for Counselors and Clinicians (1989); A. Grubb, Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. „ (2010, s. 341–348); J.O. Prochaska, C.C. DiClemente, J.C. Norcross, 1992: In search of how people change: Applications to addictive behaviors (1992, s. 1102–1114); C.C. Horwath C.C. 1999: Applying the transtheoretical model to eating behavior change: challenges and opportunities (1999, s. 281–317).

świadości podejmowania działań w najbliższej przyszłości, zaprzecza się istnieniu problemu, brak wiedzy na temat konsekwencji zachowania oraz następuje odrzucanie sugestii w kwestii zmiany zachowania. Faza druga charakteryzuje się uświadomieniem sobie problemu, rozważaniem możliwości zmiany poprzez zestawienie „za i przeciw”. W fazie trzeciej pojawia się natomiast przekonanie o potrzebie zmiany zachowania oraz przygotowany zostaje plan działania. W fazie czwartej następuje realizacja zmian zachowania, jednak przy braku utrwalenia zachowań. W modelu *Transtheroretical Stages of Change* wyróżniono jeszcze dwie fazy. Jedną z nich jest utrzymywanie nowego zachowania oraz utrwalenie, przy czym ta ostatnia faza pojawia się tylko w niektórych wersjach tego modelu⁴⁷. Faza ta ma zastosowanie szczególnie w zmianie zachowań związanych z uzależnieniem od tytoniu, alkoholu, itp. (Prochaska, DiClemente, Norcross, 1997; za: Simonova, Marott, Arena, Malinowska-Cieślak)⁴⁸. Nie odnosi się do sytuacji kryzysowych, w których należy podejmować działania w celu wyciszenia emocji sprawcy, lecz do długotrwałego oddziaływania na drugą stronę.

Brad Kellin i C.Meghan McMurtry w artykule *STEPS – Structured Tactical Engagement Process: A model for crisis negotiation* (2007: 29–51) zaznaczają, że sytuacja kryzysowa przechodzi przez cztery etapy:

Krok 0 – *Precontemplation* (faza przed zastanawianiem się).

Krok 1 – *Contemplation* (zastanawianie się).

Krok 2 – *Preparation* (przygotowanie).

Krok 3 – *Action* (działanie).

Autorzy proponują różne techniki, które można zastosować w celu przeprowadzenia sprawcy przez cztery etapy sytuacji kryzysowej. Etap inicjalny negocjacji (Krok 0) jest charakteryzowany jako faza przed zastanawianiem

⁴⁷ Np. nie wymieniają jej Kellin, McMurtry, 2007, s. 37.

⁴⁸ http://www.changeonline.eu/mdb-data/file/DKIT_PL_SIMONOVA.pdf, 57.

się. Sprawca nie jest na tym etapie kooperatywny, odrzuca zachęty i propozycje negocjatora, nie dopuszcza do siebie informacji o potrzebie zmiany. Zadaniem negocjatora jest przeprowadzenie go do drugiego etapu. Klasycznym jest przykład nałogowego palacza, który nie dopuszcza do siebie myśli o tym, że palenie jest szkodliwe dla zdrowia (Kellin, McMurtry, 2007, 37). Krok 1 - zastanawianie się - wskazuje na rolę porozumienia w zmierzaniu do zmiany zachowania (Miller, Rollnick, 2002) i możliwość aplikacji tego kroku w procedurach negocjacyjnych z uwypukleniem związku między negocjatorem i sprawcą.

Skoro porozumienie jest ustalone i sprawca „przeszedł” z kroku 0 do kroku 1, jest on skłonny zdać sobie sprawę, że obecna sytuacja powinna się zmienić, ale nie jest pewien, jak dokonać implementacji. Można bowiem pozostać w ramach tej fazy, nie będąc gotowym do podjęcia działań. Dlatego na tym etapie negocjator ma podkreślać potrzebę pokojowego rozwiązania konfliktu (Kellin, McMurtry, 2007, s. 37). Poziom zaufania drugiej strony wzrasta, gdy sprawca przesuwa się do fazy drugiej. W fazie drugiej sprawca uświadamia sobie, że powstał problem, nabiera przekonania o potrzebie zmiany zachowania i podejmuje taką decyzję. Zaczynają się zatem rozważania, jak przygotować się do rozwiązania. Negocjator musi zdobyć zaufanie sprawcy, aby przejść do kroku finalnego, którym jest działanie. Negocjator stosuje zachęty przez cały krok finalny, aż do osiągnięcia rozwiązania. Kolejnym krokiem jest działanie. Po ustaleniu planu działania następuje realizacja ustalonego planu. Warunkiem zaistnienia tej fazy jest realizacja wszystkich poprzedzających faz.

5. Model S.A.F.E

Pod koniec lat 80. XX wieku w literaturze przedmiotu podkreślano się konieczność ukierunkowania badań nie tylko na zachowania sprawcy i jego stan emocjonalny, co było charakterystyczne dla ujęcia tradycyjnego, lecz na proces komunikacji, uwzględniający zachowania nie tylko sprawcy, ale i negocjatora, manifestujące się poprzez język (Donohue, Ramesh, 1992; Donohue, Ramesh, Borchgrevink, 1991; Rogan, Hammer, 1994, 1995; Rogan, 1999). Randall G. Rogan i Mitchell R. Hammer (1997, 9–23) zaproponowali model komunikacyjny, w którym podkreśla się 4 aspekty, które należy uwzględnić w przebiegu negocjacji kryzysowych (akronim S.A.F.E):

- *Substantive frame* (poziom treści);
- *Attunement frame* (wzajemne zharmonizowanie);
- *Face frame* (kwestia zachowania twarzy; poziom identyfikacji);
- *Emotion frame* (poziom emocji)⁴⁹.

O eskalacji konfliktu można wnioskować, kiedy każda ze stron negocjuje na innym poziomie. Kiedy sprawca jest na poziomie treści (*substantive frame*), zadaniem negocjatora jest „targowanie się” lub rozwiązywanie problemu. Na poziomie zharmonizowania (*attunement frame*) negocjator dąży do zachowań o nastawieniu kooperacyjnym w celu zbudowania zaufania i zrozumienia. Natomiast gdy sprawca jest na poziomie identyfikacji (*face frame*), celem negocjatora jest zrozumienie jego intencji i pomoc w „zachowaniu

⁴⁹ Charakterystyka tego modelu zawarta jest w wielu opracowaniach, np. A. Grubb, *Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena* (2010, s. 341–348); M.R. Hammer, R. G. Rogan, *Negotiation models in crisis situations: The value of a communication-based approach* (1997, s. 9–23); M.R. Hammer, *Conflict negotiation under crisis conditions* (2001, s. 57–80), M.R. Hammer, *The S.A.F.E. Model for Resolving Hostage and Crisis Incidents* (2007); M.R. Hammer, R.G. Rogan, *Threats, demands, and communication dynamics: Negotiating the 1991 Talladega prison siege* (2004, s. 45–56); R.G. Rogan, M.R. Hammer, *Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflict discourse*. „*Journal of Applied Communication Research*” (1994, s. 216–231); R.G. Rogan, M.R. Hammer, *Crisis/hostage negotiations: A communication-based approach*. (2002, s. 229–254).

twarzy” w razie poddania się. Na poziomie emocji (*emotion frame*) negocjator dąży do wyrównania emocjonalnego rozchwiania sprawy poprzez powtórne oszacowanie sytuacji i ukierunkowanie na działania kooperacyjne.

Działania opierają się na jednym z założeń interakcjonizmu symbolicznego, dyscypliny, która powstała na gruncie amerykańskim i której podstawowym celem jest opisanie zjawisk językowych i pozajęzykowych występujących w stosunkach interpersonalnych. Jeden z przedstawicieli interakcjonizmu symbolicznego, Erving Goffman, posługuje się metaforą dla określenia wartości osobowej – pojęciem „twarzy”⁵⁰. Praca nad twarzą (*on face-work*) jest obligatoryjnym atrybutem „twarzy”, który jest uwarunkowany kulturowo. Jednostka używa wielu technik zabezpieczających twarz bądź pozwalających ją odzyskać, jeżeli została utracona. Badacze rozbudowali teorię Ervinga Goffmana (Rogan, Hammer, 1997: 15–22)⁵¹ poprzez wyróżnienie 3 płaszczyzn (*twarz własna – twarz innej strony, atak – obrona, obrona twarzy – odbudowanie twarzy*) i związanych z nimi 6 typów zachowań⁵²:

- *Atakuj twarz innej strony (Attack other's face)*, np. *You've jerking me around; (Znęcasz się nade mną);*
- *Atakuj swoją twarz (Attack self's face)*, np. *I have nothing to live for; (Nie mam po co żyć);*
- *Broń twarzą innej strony (Defend other face)*, np. *I think you are a really strong person for how you've handled this situation so far; (Sądzę, że jesteś silną osobowością, wnioskując z tego, jak zająłeś się sprawą do tej pory);*

⁵⁰ „Pojęcie twarzy może być zidentyfikowane jako pozytywna społeczna wartość, której jakaś osoba domaga się dla siebie poprzez definicję sytuacji (...), którą również inni zakładają, że jednostka przedsięwzięła w czasie konkretnego kontaktu społecznego. Twarz jest wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia aprobowanych społecznie atrybutów [...]” (Goffma, 1967, s. 5). „Twarz” charakteryzuje się tym, że z jednej strony uzurpuje sobie prawo do tego, aby nikt obcy nie ingerował w jej działania, z drugiej zaś strony rości sobie pretensję do respektowania jej przez innych.

⁵¹ Por. także Rogan, 1997, s. 39–40.

⁵² Tłumaczenie przykładów własne.

- *Broń swojej twarzy (Defend self's face)*, np. *I'm not sure, but I think he's OK; (Nie jestem pewien, ale sądzę, że wszystko jest w porządku);*
- *Odbuduj twarz innej strony (Restore other face)*, np. *You've got a lot of people who care about you; (Jest wielu ludzi, którzy troszczą się o Ciebie);*
- *Odbuduj swoją twarz (Restore self's face)*, np. *I'm not as crazy as you think; (Nie jestem tak szalony, jak sądzisz).*

Zachowanie *Restore other's face* jest stosowane prymarnie przez negocjatora, *Restore self's face* – przez sprawcę. Zachowanie *Attack self's face* w większości przypadków kończy się samobójstwem (Hammer, 1994).

Analiza dialogów negocjatora ze sprawcą prowadzić ma do rozpoznania właściwych zachowań, wyróżnienia środków językowych dla ich wyrażania i prognozowania właściwych zachowań na podstawie studiów przypadków⁵³. Model „zachowania twarzy” w przedstawionym powyżej modelu Paula J. Taylora (2002) odpowiada stylowi tożsamościowemu na poziomie kooperacji, kiedy negocjator przejawia troskę o utrzymanie emocjonalnej tożsamości uczestników sytuacji⁵⁴.

Randall Rogan (1997: 553–574) analizując trzy incydenty z udziałem negocjatora⁵⁵, wskazuje zróżnicowaną intensywność komunikacji w czasie incydentu. Dodatkowo autor analizował incydenty w ramach koncepcji zachowania twarzy. Motyw *Odbuduj inną twarz* najczęściej pojawia się w działaniach językowych negocjatora, a motyw *Odbuduj swoją twarz*⁵⁶ w działaniach sprawcy (Rogan, Hammer, 1997, s. 16). W incydencie samobójczym

⁵³ T. Strentz (1983) opisuje sytuacje, w których zakłada się, że strony, które wykorzystują zakładników w momencie, kiedy może dojść do ‘utraty twarzy’, stają się bardziej agresywne i wymagające.

⁵⁴ Wiele sprawców poddało się, kiedy obiecano im, że ich nazwisko nie pojawi się w mediach. Negocjator może także pomóc sprawcy „napisać mowę zwyczajstwa” (McMains, Mullins, 2006, s. 235).

⁵⁵ Omówienie tego artykułu p. podrozdział o emocjach w negocjacjach.

⁵⁶ Zorganizowanie zakończenia incydentu powinno przybrać charakter rytualny, by moment poddania się nie przyniesie sprawcy ujmy na honorze.

brak było motywu *Atakuj inną twarz* i wysoki stopień motywu *Atakuj swoją twarz*. Powyższe stwierdzenia powodują postawienie pytania o środki językowe, za pomocą których wyrażane są te motywy.

Rozdział III. Negocjacje kryzysowe jako sytuacje o wysokim stopniu ryzyka

1. Rozwiązywanie konfliktów przez funkcjonariuszy Policji (interwencje policyjne)

Policjantem pierwszego kontaktu jest policjant ogniwa patrolowo-interwencyjnego / referatu patrolowo-interwencyjnego oraz dzielnicowy. Poniżej skoncentruję się na wskazaniu roli policjanta pierwszego kontaktu w zapewnieniu bezpieczeństwa obywateli w kontekście komunikacji funkcjonariuszy Policji z obywatelem w czasie wykonywania rutynowych obowiązków służbowych, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kryzysowych. Prezentowane przykłady pochodzą z materiałów uzyskanych podczas projektu badawczego *Komunikacja społeczna w Policji* (2012 – 2015), podczas realizacji którego spędziłam z policjantami ogniwa patrolowo-interwencyjnego kilkaset godzin, towarzysząc im podczas przeprowadzania interwencji oraz przy legitymowaniu osób. Badania były przeze mnie przeprowadzane poprzez: obserwację podczas wykonywania pracy przez policjantów ogniwa patrolowego; podczas ćwiczeń negocjatorów policyjnych; podczas wykonywania rutynowych czynności służbowych przez policjantów (np. legitymowania lub przeprowadzania kontroli drogowej); podczas pracy dyżurnych przyjmujących zgłoszenia. Przeprowadzałem wywiady z negocjatorami policyjnymi, z policjantami z dzielnicowymi, z przedstawicielami różnych grup społecznych na temat postrzegania wizerunku Policji. W ramach projektu *Komunikacja społeczna w Policji* przeprowadziłam badania ankietowe wśród rzeczników / oficerów prasowych garnizonu śląskiego i dolnośląskiego oraz wśród policjantów ogniwa patrolowo-interwencyjnego. Efektem

projektu było zebranie materiału badawczego obejmującego przede wszystkim interwencje, w których brali udział policjanci. Opis każdego incydentu składał się z dwóch elementów: notatki służbowej informującej o incydencie (notatka taka stanie się przedmiotem analizy jako odrębny typ tekstu); dialogu między policjantem a sprawcą (sprawcami) sytuacji kryzysowej oraz świadkami. Wśród typów interwencji, w których uczestniczyłam, pojawiły się: awantury domowe (przede wszystkim pod wpływem alkoholu); incydenty z osobami nietrzeźwymi (spożywanie alkoholu w miejscach publicznych, np. przed sklepem, na ulicy, w parku, incydenty w izbie przyjęć w szpitalu); kradzieże (np. kradzież kurtki w lokalu, kradzież roweru z piwnicy, kradzież sklepową); interwencja z osobami zaburzonymi (kobieta obawiająca się, że ktoś chce się targnąć na jej życie, mężczyzna grożący użyciem ostrego narzędzia); wykroczenia dotyczące nieprzestrzegania przepisów ruchu drogowego.

Policjanci z patrolu często muszą reagować w sytuacjach niebezpiecznych w sposób spontaniczny, zawahanie się na ułamek sekundy może ich drogo kosztować, są pierwsi na miejscu zdarzenia. To oni swoją właściwą reakcją mogą uratować człowiekowi życie lub – przeciwnie – doprowadzić do tragedii. Oto opis interwencji⁵⁷ sporządzony przeze mnie po jej zakończeniu:

Patrol został powiadomiony, iż na ul. Klonowej awanturuje się młody mężczyzna. Uzyskano informację, iż pogotowie zostało wezwane, ponieważ mężczyzna leczy się psychiatrycznie. Po przybyciu i wejściu do mieszkania zastano w pierwszym pomieszczeniu matkę i brata sprawcy. Młody mężczyzna stał w drugim pokoju, trzymając w obu rękach noże. Za nim na tapczanie siedziała skulona młoda dziewczyna. Mężczyzna groził, że zrobi jej krzywdę, jeśli lekarz

⁵⁷ W opisie incydentu zastosowano pauzy (/) zamiast znaków przestankowych oraz dłuższe pauzy (/ /).

nie udzieli mu pomocy. Matka sprawcy poinformowała, iż syn leczy się w szpitalu psychiatrycznym w Katowicach-Szopienicach i został ze szpitala zwolniony. Wydaje mu się, że rozmawia z wyobrażonymi osobami. Na podłodze leżały drzwi wyciągnięte z zawiasów.

P:⁵⁸ witam / co się dzieje / o / przecież my się znamy, byłem u ciebie⁵⁹ / pamiętasz (?)⁶⁰ / kiedy to było / ćwiczyłeś wtedy ciężarkami / pamiętasz(?)⁶¹

S: nie zbliżaj się // jak się zbliżysz / to jej stanie się krzywda // nie podchodź ani kroku dalej

P: nie podejdę / nie obawiaj się / pozostanę tu / gdzie stoję⁶²

S: kurwa / nie wiem / co się ze mną dzieje / rozpiardolę wszystko // gdzie to pogotowie

P: jedzie już / zaraz będzie⁶³

S: ale gdzie jest (?)

P: pojechało do małego dziecka // dziecko jest bezradne / potrzebuje pomocy⁶⁴

S: kurwa / potrzebuję pomocy / gdzie jest lekarz (?) // niech mi coś da / nie wiem / co się dzieje

P: odłóż nóż /

S: a co / to mnie zgłębujesz / obiecaj że nie zrobisz mi niczego jak odłożę / kurwa gdzie to pogotowie / jak was potrzeba / to was nigdy nie ma / wypisujecie mandat / a po drugiej strony ulicy umiera dziecko // jak mnie ostatnio wypuścili / to musiałem iść przez las / pół nocy przechodziłem i mnie zostawili

P: spokojnie, wszystko będzie dobrze / czy to twoja dziewczyna

Brat sprawcy: to moja dziewczyna / ona jest w ciąży / będzie miała bliźniaki / ratujcie ją / zróbcie coś

Po przyjeździe pogotowia:

⁵⁸ Zastosowano skróty: P – policjant, S – sprawca.

⁵⁹ Policjant stara się od początku wyciszyć emocje sprawcy

⁶⁰ Stosuje regułę sympatii, wspólnoty między nim a sprawcą.

⁶¹ Odwołuje się do pozytywnych wydarzeń w przeszłości.

⁶² Uspokaja sprawcę.

⁶³ Uspokajanie sprawcy.

⁶⁴ Policjant stara się wyciszyć emocje sprawcy, podając informację o nagłym przypadku chorego dziecka, odwołując się do uczuć sprawcy.

Lekarka: spokojnie / spokojnie / co się dzieje (?) // czy ma pan historię choroby (?) // kiedy wyszedł pan ze szpitala (?) / na co pan choruje

S: kurwa / nie pamiętam

Lekarka: spokojnie / zaraz zobaczymy / proszę mi pokazać kartę / zaraz się wszystkiego dowiemy // pokaż nam kartę wypisu ze szpitala /

S: ale mnie nie zglebujecie (?) / nic mi się nie stanie (?)

P: nie / nic / nic / pokaż kartę

Sprawca odkłada nóż i wyciąga wypis ze szpitala. Policjant zakłada mu kajdanki, sprawca nie stawia oporu. Zostaje wyprowadzony przez policjantów oraz pracowników pogotowia do karetki i przewieziony do szpitala w Szopienicach.

A oto przykłady innych sytuacji. Policjant pierwszego kontaktu rozmawia z mężczyzną, który – najprawdopodobniej będąc pod wpływem alkoholu – zabrał swoje sześciomiesięczne dziecko i udał się w nieznanym kierunku. Po kilkuminutowej rozmowie z funkcjonariuszem Policji, mężczyzna wraca z dzieckiem do matki. Policjant ratuje życie mężczyźnie, który chciał odebrać sobie życie, rzucając się z wysokiego drzewa. Kiedy policjanci otrzymują zgłoszenie, że na jedno z drzew wszedł mężczyzna, który chce najprawdopodobniej popełnić samobójstwo, na miejscu błyskawicznie pojawia się wóz strażacki, karetka pogotowia oraz Policja. Policjant wjeżdża na zwyżce z funkcjonariuszem straży pożarnej i rozpoczyna godzinną rozmowę. Mężczyzna nie radzi sobie z problemami życiowymi. Policjant w sposób niedyrektywny namawia go, aby zjechał z nim na zwyżce, po czym mężczyzna oddaje się w ręce mundurowych. Policjanci ratują życie mężczyźnie, który zasnął z papierosem, wchodzi przez uchylone drzwi balkonowe do zadymionego mieszkania. Takie przykłady można mnożyć, opowiadając historie, które się wydarzyły i których bohaterami są policjanci pierwszego kontaktu.

Zbadanie komunikacji na styku Policja – obywatel wykazało konieczność opanowania profesjonalnych technik rozmowy, zarówno taktyk defensywnych, jak i ofensywnych. W realizowanym przeze mnie projekcie analizie poddałam słownictwo, funkcje językowe i sposoby argumentacji, środki perswazji w kontaktach z obywatelami zarówno policjantów ogniwa patrolowo-interwencyjnego, jaki i negocjatorów policyjnych i dzielnicowych (analiza środków leksykalno-semantycznych, pragmatycznych, stylistycznych i syntaktycznych), przeprowadziłam badania intencjonalności podejmowanych działań językowych i możliwości ich deszyfrowania w kontekście, wyznaczenia czynników wpływających na skuteczność komunikacji, badanie mocy perlokucyjnych (skutków komunikacji), zrytualizowanych i niezrytualizowanych strategii komunikacyjnych, włączając aspekt niewerbalny komunikowania się.

Policjanci ogniwa patrolowego są pierwsi na miejscu zdarzenia, muszą prowadzić rozmowy ze sprawcą. To policjant poucza obywatela, przedstawia swoje stanowisko, ale i ochrania, rozpoznaje niebezpieczeństwo, podejmuje decyzję, nawiązuje pierwszy kontakt, rozmawia z osobą chorą psychicznie lub po traumatycznych przeżyciach, rozmawia z krewnymi ofiar lub innymi osobami dotkniętymi nieszczęściem, ostrzega, poucza, doradza i udziela pomocy. Autorytet policjanta budowany jest poprzez kompetencje zawodowe i komunikacyjne, poprzez sumienność i rzetelność podczas wykonywania obowiązków służbowych.

2. Rozwiązywanie konfliktów przez Zespoły Antykonfliktowe Policji

W tym kontekście należałoby omówić rolę Zespołów Antykonfliktowych Policji jako nowej struktury, mającej stanowić element działań zapobiegają-

cych wystąpieniu sytuacji konfliktowych w trakcie zgromadzenia się w danym miejscu licznej zbiorowości ludzi. Funkcjonowanie Zespołów Antykonfliktowych wiąże realizacją nowej koncepcji kontrolowania tłumu, która opiera się na strategii 3D oraz podejściu *low profile policing* (Cisowski, 2015, s. 95 – 108). Policja w Polsce wprowadziła zespoły do swoich struktur w oparciu o doświadczenia funkcjonariuszy niemieckich oraz czeskich. Zespół Antykonfliktowy zwołuje się doraźnie w momencie wystąpienia zagrożenia lub pojawienia się sytuacji konfliktowej, np. podczas protestów społecznych, wieców, manifestacji, parad, pikiet oraz imprez masowych. Szczególnie podczas imprez o charakterze sportowym, Zespoły Antykonfliktowe podejmują działania werbalne wobec grup kibiców. Coraz częściej zespoły te wykorzystywane są także w przypadku wystąpienia klęsk żywiołowych czy katastrof komunikacyjnych i budowlanych.

Zespoły Antykonfliktowe są powoływane przede wszystkim w celu prowadzenia efektywnej komunikacji z uczestnikami zgromadzenia w taki sposób, by rozwiązanie sytuacji konfliktowej odbyło się bez agresji i konieczności zastosowania rozwiązań siłowych. Pierwszy taki zespół powstał w 2005 roku w Niemczech, a w 2006 taki zespół został powołany w Republice Czeskiej. W Polsce Zespoły Antykonfliktowe Policji zaczęły działać w drugiej dekadzie XXI wieku, początkowo w Poznaniu w ramach działań w trakcie Euro 2012, a zastępnie podobne rozwiązania zostały wdrożone również w Katowicach oraz Radomiu (Krawczyńska, 2013, s. 7)⁶⁵.

⁶⁵ W Szwecji w 2008 roku powołane zostały struktury Dialogue Police. Rok później Wielka Brytania wprowadziła stanowisko Protest Liaison Officer, jako odpowiedź na protesty przeciwko spotkaniu grupy G20 i krytykę, jaka została wystosowana wobec działań brytyjskich policjantów w trakcie tamtych wydarzeń. Z doświadczeń zespołów antykonfliktowych oraz koncepcji, na podstawie których one funkcjonują (*low profile policing* oraz strategia 3D), korzystają również hiszpańscy kryzysowi mediatorzy oraz spottersi z Austrii. W 2012 roku oprócz Polski krajem, który wprowadził Zespoły Antykonfliktowe Policji była również Słowacja (Cisowski, 2013, s. 34).

Celem funkcjonowania zespołów antykonfliktowych jest przede wszystkim monitoring, pod którym należy rozumieć rozpoznanie uczestników zgromadzenia, przeprowadzone w sposób "nieprowokacyjny", a także ocena charakteru uczestnictwa poszczególnych osób. A zatem Zespoły Antykonfliktowe pozyskują oraz przekazują informacje pomiędzy zgromadzonym tłumem a osobami dowodzącymi służbami porządkowymi. Należy dokonać określenia ram i granic zachowań członków zgromadzenia, które będą akceptowalne oraz wyjaśnić, na czym polegać będą działania prowadzone przez Policję. Zespół Antykonfliktowy nawiązuje kontakt z tłumem i podejmuje działania ukierunkowane na łagodzenie występujących napięć oraz problemów przy wykorzystaniu zasad podejścia *low profile policing* (Krawczyńska, 2013, 6-7).

Kolejny elementem stanowiącym podstawę działań Zespołów Antykonfliktowych jest nowa policyjna strategia 3D, która stanowi nowe podejście do kwestii kontroli tłumy, a na jej działanie składają się trzy fazy: dialog (*Discussion*), deeskalacja (*Deescalation*) oraz doraźna interwencja (*Determination*). W ramach dialogu Zespół Antykonfliktowy prowadzi rozmowy z członkami tłumy. W przypadku niepowodzenia prowadzenia dialogu następuje przejście do kolejnego etapu deeskalacji. Wówczas następuje złagodzenie napięcia i obniżenie jego poziomu, stosowane są ostrzeżenia w stosunku do członków tłumy, dotyczące konsekwencji ich dalszych działań. Informacje przekazywane są organizatorom zgromadzenia lub nieformalnym przywódcom tłumy. Jeśli wcześniejsze działania nie przyniosą rezultatu, stosuje się doraźną interwencję. Interwencja skierowana jest wobec uczestników zgromadzenia, którzy naruszali porządek publiczny, a interweniujące siły muszą posiadać pełną kontrolę nad tłumem, natomiast po przeprowadzeniu akcji powinny jak najszybciej wycofać się w miejsca zdarzenia, by nie doszło do wzrostu napięcia (Cisowski, 2015, s.99).

Poniżej zostanie dokonana charakterystyka komunikatów skierowanych do agresywnego tłumu w kontekście bezpieczeństwa na stadionach⁶⁶. Przykładowe apele skierowane do osób z immunitetem i osób postronnych brzmiałyby następująco:

Policjanci apelują:

Prosimy każdego z obecnego, aby pomyślał o swoim bezpieczeństwie!

Prosimy nie wchodzić pomiędzy protestujących i policjantów.

Ostrzegamy, że w czasie działań interwencyjnych policjanci nie mogą zagwarantować pełnego bezpieczeństwa osobom postronnym.

Pomyśl i zadбай o swoje bezpieczeństwo.

Stosuj się do poleceń wydawanych przez policjantów.

Uwaga: Prosimy o opuszczenie miejsca zgromadzenia przez posłów, senatorów i inne osoby posiadające immunitet.

Uwaga: Prosimy o opuszczenie miejsca zgromadzenia przez kobiety w ciąży i osoby niepełnosprawne.

Komunikaty takie zostały spersonalizowane i intencja komunikatu została wyrażona również poprzez użycie formy imperatywu w drugiej osoby liczby pojedynczej (*pomyśl, zadбай*). Komunikaty niewłaściwe nie miałyby charakteru spersonalizowanego, np. **Uwaga! Uwaga! Tu Policja!*⁶⁷; **Wzywam do zachowania zgodnego z prawem i natychmiastowego opuszczenia rejonu działań policyjnych przez osoby postronne i objęte immunitetem; *Za chwilę zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego.*

Poniżej przedstawiono komunikaty skierowane do uczestników blokowania drogi, do kierowców blokujących drogę przy użyciu pojazdów, apele skierowane do uczestników nielegalnego zajęcia obiektu (budynku) oraz

⁶⁶ Wykorzystano w niej materiały zawarte w artykułach S. Cisowskiego Wykorzystanie koncepcji Low Profile Policing oraz strategii 3D w realizacji przez siły policyjne efektywnej „kontroli tłumu” Zespół Antykonfliktowy Policji, najpierwsłowa — potem czyny (2015, s. 95 – 108), tegoż: Zespoły Antykonfliktowe Policji i koncepcja Low Profile Policing oraz strategia 3D (2013).

⁶⁷ Przy pomocy znaku * oznaczono niewłaściwie sformułowane komunikaty.

ostrzeżenie i wezwanie do zaprzestania używania pirotechniki. Z komunikatami sformułowanymi w sposób właściwy zestawiono komunikaty sformułowane w sposób niewłaściwy.

Apele skierowane do uczestników blokowania drogi – pieszych

Policjanci informują:

Ten protest jest nielegalny! Biorąc udział w nielegalnym zgromadzeniu lub zbiegowisku narażasz się na poniesienie kary.

Blokując drogę łamiesz prawo. Nie wolno utrudniać życia innym ludziom, mieszkańcom naszego miasta.

Za agresywne zachowania i niszczenie mienia grozi odpowiedzialność karna.

Nie łam prawa!

Stosuj się do poleceń policjantów.

Prosimy, spokojnie odejdź.

Natomiast apele niewłaściwie sformułowane brzmiałyby następująco:

**Uwaga! Uwaga! Policja wzywa do odblokowania drogi i zachowania zgodnego z prawem,*

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! W przypadku niepodporządkowania się poleceniom zostaną użyte prawem przewidziane środki przymusu bezpośredniego,*

**Uwaga! Uwaga! Policja nie odpowiada za szkody powstałe w wyniku działań przywracających naruszony porządek prawny. Wasze zachowanie jest rejestrowane za pomocą kamer,*

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! Za chwilę przystąpimy do działań. Wzywa się osoby postronne oraz osoby posiadające immunitet do opuszczenia tego miejsca.*

Apele skierowane do kierowców blokujących drogę przy użyciu pojazdów

Policjanci informują:

Używanie drogi w sposób niezgodny z przeznaczeniem jest nielegalne! Łamiąc przepisy ruchu drogowego narażasz się na poniesienie kary.

Blokując drogę łamiesz prawo. Nie wolno utrudniać życia innym ludziom, mieszkańcom naszego miasta.

W przypadku niepodporządkowania się poleceniom policjantów, pojazdy zostaną usunięte na koszt właścicieli.

Nie łam prawa!

Stosuj się do poleceń policjantów.

Prosimy, spokojnie odjedź.

Natomiast apele niewłaściwie sformułowane brzmiałyby następująco:

**Uwaga! Uwaga! Policja wzywa użytkowników pojazdów blokujących drogę do ich usunięcia.*

** W przypadku niewykonania polecenia pojazdy zostaną usunięte na koszt właścicieli.*

** Policja nie ponosi odpowiedzialności za szkody powstałe w mieniu lub uszczerbku na zdrowiu,*

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! Za chwilę przystąpimy do działań. Wzywa się osoby postronne oraz osoby posiadające immunitet do natychmiastowego opuszczenia tego miejsca.*

Apele skierowane do uczestników nielegalnego zajęcia obiektu

(budynku)

Policjanci informują:

Blokowanie tego obiektu jest nielegalne! Biorąc udział w bezprawnej okupacji tego obiektu narażasz się na poniesienie kary.

Blokując dostęp do tego obiektu łamiesz prawo. Nie wolno utrudniać życia innym ludziom, mieszkańcom naszego miasta.

Za agresywne zachowania i niszczenie mienia grozi odpowiedzialność karna.

Nie łam prawa!

Opuść ten obiekt.

Stosuj się do poleceń policjantów.

Prosimy, spokojnie odejdź.

Natomiast apele sformułowane niewłaściwie brzmiałyby następująco:

**Uwaga! Uwaga! Policja informuje: zajęcie tego budynku jest niezgodne z prawem.*

Wzywam do spokojnego opuszczenia obiektu. Wobec osób pozostających w budynku zostaną wyciągnięte konsekwencje prawne;

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! Ponownie wzywam do zachowania zgodnego z prawem. W razie niewykonania polecenia zostaną wprowadzone siły policyjne.*

Wzywam do opuszczenia obiektu przez osoby postronne oraz osoby posiadające immunitety;

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! Wzywam do opuszczenia budynku. Wobec osób, które nie zastosują się do poleceń, zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego.*

Policja nie ponosi odpowiedzialności za powstałe szkody w mieniu lub uszczerbku na zdrowiu.

Ostrzeżenie i wezwanie do zaprzestania używania pirotechniki

Policjanci ostrzegają:

Odpalanie środków pirotechnicznych jest niebezpieczne i nielegalne.

Używając petard, rac i innych materiałów pirotechnicznych powodujesz zagrożenie dla życia i zdrowia zebranych osób.

Za używanie pirotechniki grozi odpowiedzialność karna.

Nie łam prawa! Nie odpalaj pirotechniki!

Komunikaty sformułowane niewłaściwie brzmiałyby następująco:

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! Używanie środków pirotechnicznych w trakcie imprezy masowej jest zabronione.*

**Policja wzywa do zachowania zgodnego z prawem.*

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja! Dalsze działania niezgodne z prawem spowodują użycie środków przymusu bezpośredniego.*

**Uwaga! Uwaga! Tu Policja!*

**Wzywam do zachowania zgodnego z prawem i natychmiastowego opuszczenia rejonu działań policyjnych przez osoby postronne i objęte immunitetem.*

3. Negocjacje policyjne – uwarunkowania prawne i organizacyjne

Proces przygotowania polskiej Policji do rozwiązywania sytuacji kryzysowych rozpoczął się na początku lat 90. ubiegłego wieku poprzez uczestnictwo w szkoleniach organizowanych przez Rząd Stanów Zjednoczonych i w Polsce. Sekcja Negocjacji Wydziału Antyterrorystycznego Komendy Stołecznej Policji powstała we wrześniu 1992 roku, a jej członkowie wzięli udział w szkoleniach w Polsce oraz w USA. Program szkolenia polskich negocjatorów został wprowadzony po powrocie do kraju kilkunastoosobowej grupy policjantów oraz członków Sejmowej Komisji ds. bezpieczeństwa Publicznego RP, która w roku 1994 w okresie od 12 do 29 września wyjechała do USA do Akademii Policji Stanowej w Luizjanie na szkolenie w zakresie negocjacji kryzysowych. W latach 1996 – 1997 przeszkolono 110 negocjatorów policyjnych. Od 2000 r. rozpoczęto prace nad stworzeniem rozwiązań formalno-prawnych w kwestii negocjacji policyjnych. Włączenie problematyki negocjacji policyjnych w program szkolenia w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie nastąpiło w 1993 roku (Bielska, 1999).

W roku 1994 został powołany Zespół Programowo-Metodyczny ds. Szkolenia Negocjatorów na mocy Decyzji Komendanta Głównego Policji nr 86/94, składający się z uczestników kursu negocjacji w Luizjanie, wykładowców szkół policyjnych w Legionowie, Słupsku i Szczytnie oraz delegowanych policjantów z jednostek terenowych. Kolejnym krokiem w obszarze szkoleń negocjatorów było zorganizowanie w Centrum Szkolenia Policji w Legionowie warsztatów w celu przygotowania członków zespołu metodycznego do prowadzenia zajęć dydaktycznych z zakresu negocjacji policyjnych oraz opracowanie programu szkolenia dla przyszłych negocjatorów (Piotrowicz, 2010, 48). Obecnie w Biurze Operacji Antyterrorystycznych

KGP działa sekcja etatowych negocjatorów policyjnych, w komendach wojewódzkich oraz Komendzie Stołecznej Policji funkcjonuje około 280 negocjatorów policyjnych. Działania negocjatorów kontroluje koordynator ds. negocjacji z BOA KGP oraz 17 koordynatorów wojewódzkich pracujących w KWP / KSP.

Negocjatorem policyjnym może zostać wyłącznie policjant po ukończeniu szkolenia z zakresu negocjacji organizowanego przez Komendę Główną Policji (*Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002r.*; par. 3, pkt. 1) po przejściu postępowania kwalifikacyjnego. Kwestie dotyczące postępowania kwalifikacyjnego reguluje *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 marca 2007r.* w sprawie trybu i warunków ustalania zdolności fizycznej i psychicznej na określonych stanowiskach lub w określonych komórkach organizacyjnych jednostek Policji (Dz. U. z dnia 10 kwietnia 2007 r.). Negocjatorzy policyjni działają według następujących aktów prawnych, które regulują możliwości wykorzystania negocjatorów w sytuacjach kryzysowych oraz obowiązki i zadania negocjatorów policyjnych:

- *Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002r.* w sprawie form i metod wykonywani negocjacji policyjnych (Dz. Urz. KGP nr 5, poz. 25)⁶⁸
- *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 i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego (Dz. Urz. KGP nr 5, poz. 49)
- *Zarządzenie nr 1429 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2004 r.* w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych (Dz. Urz. KGP z 2005r. nr 3, poz. 8).

⁶⁸ Dalej: zarządzenie nr 4.

Negocjacje policyjne zostały zdefiniowane w par. 2 zarządzenia nr 4: „*Negocjacje policyjne, zwane dalej „negocjacjami”, polegają na komunikacji między sprawcą sytuacji kryzysowej a negocjatorem policyjnym, zwanym dalej „negocjatorem”, w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej.*” (§ 2 pkt 1). Określono dwie metody prowadzenia negocjacji: rozmowa bezpośrednia z zapewnieniem niezbędnego bezpieczeństwa i rozmowa z wykorzystaniem środków technicznych (§ 2 pkt 2).

W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że zarządzenie określa nie tylko zakres i sposób wykonywania negocjacji policyjnych, ale i metody prowadzenia negocjacji. W § 2 zawarto także definicję sytuacji kryzysowych, w których prowadzone są negocjacje policyjne. Są to zdarzenia związane z wzięciem i przetrzymywaniem zakładników, zapowiedź popełnienia samobójstwa oraz groźba użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia, albo materiału w stosunku do osób i mienia (§ 2 pkt 3). Nie jest to katalog zamknięty, gdyż zależnie od potrzeb i zaistniałych okoliczności, negocjatorzy mogą uczestniczyć także w innych sytuacjach, np. protesty o charakterze społecznym czy religijnym, blokada budynków.

Zarządzenie nr 4 KGP z dnia 26 marca 2002r. w sprawie metod i form wykonywania negocjacji policyjnych (Dz. Urz. KGP z dnia 30 marca 2002r.) wskazuje skład zespołu negocjacyjnego. W skład tego zespołu wchodzi negocjatorzy, a także, stosownie do potrzeb inne osoby, których wiedza i umiejętności są niezbędne do właściwego przebiegu negocjacji (§ 4, pkt. 2).

Minimalny zespół to trzech negocjatorów: dowódca – koordynator zespołu, negocjator nr 1 oraz negocjator nr 2. Rola negocjatora nr 2 polega na przejęciu zadań pozostałych negocjatorów w zakresie możliwym do realizacji. Skład zespołu negocjacyjnego obejmuje: dowódcę – koordynatora zespołu, negocjatora nr 1, negocjatora nr 2, negocjatora nr 3, negocjatora nr 4 oraz konsultanta. Rolą dowódcy – koordynatora zespołu jest przydzielanie

zadań i nadzorowanie ich realizacji, współpraca z dowódcą akcji lub operacji policyjnej, informowanie dowódcę akcji lub operacji policyjnej o przebiegu procesu negocjacji, uzyskiwanie akceptacji dowódcy akcji lub operacji policyjnych dla istotnych uzgodnień między negocjatorem i sprawcą. Dowódca – koordynator zespołu informuje negocjatorów o decyzjach podejmowanych przez dowódcę akcji lub operacji policyjnej, dotyczących sposobu prowadzenia negocjacji, jego zadaniem jest także uzyskiwanie informacji niezbędnych do właściwego prowadzenia negocjacji. Dowódca – koordynator zespołu sporządza sprawozdanie z przebiegu negocjacji, które wraz z kartą negocjacji przesyła do komórki organizacyjnej do spraw negocjacji w Komendzie Wojewódzkiej Policji niezwłocznie po zakończeniu negocjacji (§ 5). Natomiast negocjator nr 1 nawiązanie kontaktu i prowadzenie negocjacji ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Natomiast negocjator nr 2 udziela pomocy negocjatorowi nr 1 w prowadzeniu negocjacji, natomiast w razie potrzeby zastępuje negocjatora nr 1. Negocjator nr 3 dokumentuje przebieg negocjacji w karcie negocjacji i jego zadaniem jest przekazywanie informacji między dowódcą zespołu negocjacyjnego a negocjatorami, a także udzielanie pomocy w prowadzeniu negocjacji. Negocjator nr 4 sporządza szczegółowe tablice sytuacyjne i udziela pomocy w prowadzeniu negocjacji. Pomocą w prowadzeniu negocjacji służy także konsultant (§ 5).

Skład zespołu negocjacyjnego oraz dowódca zostaje wyznaczony przez komendanta wojewódzkiego Policji lub osobę przez niego upoważnioną (§ 6 pkt. 1). Osoby wyznaczone przez komendanta wojewódzkiego zostają powiadomione o konieczności podjęcia negocjacji przez dyżurnego operacyjnego komendy wojewódzkiej Policji. Dyżurny kieruje zespół negocjacyjny na miejsce wskazane przez dowódcę akcji lub operacji policyjnej (§ 6 pkt. 2). Podczas negocjacji i do czasu ich zakończenia osoby wchodzące w skład zespołu negocjacyjnego nie wykonują innych czynności służbowych (§ 6 pkt

3). Decyzję o podjęciu i zakończeniu negocjacji podejmuje dowódca akcji lub operacji (§ 7).

W § 8 wskazano, iż, na wniosek zainteresowanego komendanta wojewódzkiego Policji, Komendant Główny Policji może polecić udzielenie wsparcia działań negocjacyjnych w zakresie określonym we wniosku. Komendant Główny Policji wskazuje jednocześnie komendanta wojewódzkiego Policji lub komendanta szkoły Policji obowiązane do udzielenia wsparcia.

*W Zarządzeniu nr 213 Komendanta głównego Policji z dnia 28 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*⁶⁹ określono formy organizacyjne działań policyjnych stosowane w trakcie realizacji zadań związanych z obsługą sytuacji kryzysowych⁷⁰, kompetencje policjantów dowodzących działaniami policyjnymi; tryb tworzenia sztabów na potrzeby działań policyjnych i ich zadania; zasady opracowywania planów dowódców działań policyjnych. W § 3 wymieniono sytuacje kryzysowe w rozumieniu zarządzenia: imprezy masowe o podwyższonym ryzyku, zgromadzenia i uroczystości publiczne wysokiego ryzyka, w szczególności z udziałem osób podlegających ochronie⁷¹, blokady dróg oraz okupacje obiektów, zorganizowane działania pościgowe, akty terroru, zbiorowe naruszenie bezpieczeństwa i porządku publicznego, w szczególności z przyczyn społecznych, ekonomicznych, politycznych i religijnych,

⁶⁹ Dz. Urz. KGP nr 5, poz. 49.

⁷⁰ „Sytuacja kryzysowa – zdarzenie spowodujące 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.” (par. 2 pkt. 6)

⁷¹ W rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 1-4 ustawy z dnia 16 marca 2001 r. o Biurze Ochrony Rządu (Dz. U. z 2004 r. Nr 163, poz. 1712, z późn. zm.

klęski żywiołowe, których skutki mogą doprowadzić do niepokoju społecznego, inne sytuacje mogą spowodować zagrożenie życia i zdrowia ludzi i mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego. W zarządzeniu ustalono także m. in. formy organizacyjne działań policyjnych: interwencje, akcje i operacje (§ 4).

Zarządzeniem nr 1429 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2004 zostały wprowadzone w Policji procedury reagowania w sytuacjach kryzysowych, określone w załączniku nr 1 do Zarządzenia. Wymieniono w nim:

1. Protesty społeczne

Blokady szlaków komunikacyjnych

- a) drogowych
- b) kolejowych
- c) wodnych (morskie wody terytorialne, wody śródlądowe)

Okupacja i blokada obiektów

- a) administracji publicznej
- b) zakładów pracy

2. Zagrożenie atakiem terrorystycznym.

3. Akt terrorystyczny.

Podłożenie ładunku wybuchowego, w tym również z zastosowaniem:

- a) materiału promieniotwórczego
- b) środka mikrobiologicznego
- c) środka chemicznego

Urowadzenie środka transportu

- a) w komunikacji lotniczej
- b) w komunikacji lądowej
- c) w komunikacji wodnej

Zajęcie obiektu, w tym również z przetrzymywaniem zakładników

Uprorowadzenie zakładników

4. Niewypały i niewybuchy

5. Klęski żywiołowe

Katastrofy naturalne

- a) powódź
- b) pożar
- c) intensywne opady atmosferyczne

Awarie techniczne

- a) katastrofa budowlana
- b) uwolnienie niebezpiecznych substancji chemicznych (w transporcie drogowym, kolejowym, rurociągowym, w żegludze morskiej i śródlądowej, w przemyśle lub w magazynowaniu)
- c) awaria systemów energetycznych

Choroby zakaźne

- a) ludzi (epidemie),
- b) zwierząt (epizootia),
- c) roślin (epifitozy).

6. Bunt w zakładzie karnym, ucieczka z zakładu karnego

7. Akt terrorystyczny z użyciem statku powietrznego („Renegade”)

Zarządzenie nr 1041 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 września 2007 roku w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych policji w służbie prewencyjnej Policji w § 28 zaznaczono, iż do zakresu działania Komendy Główniej Policji należy w szczególności m. in. organizowanie, nadzór i koordynowanie systemu negocjacji policyjnych. Określono także, iż do zakresu działania komendy wojewódzkiej Policji, należy w szczególności: m. in. wykonywanie zadań z zakresu negocjacji policyjnych oraz organizowanie i prowadzenie szkoleń w tym zakresie.

4. Negocjacje policyjne z udziałem tłumacza. Perspektywy i wyzwania

Prowadzenie negocjacji kryzysowych z udziałem tłumacza wpisuje się w obszar badań nad tłumaczeniem środowiskowym, a w sensie wąskim – nad tłumaczeniem dla Policji, przy poruszaniu problemu odpowiedzialności tłumacza środowiskowego w sytuacjach konfliktowych, wpływu stosowanych technik translatorskich na przebieg incydentu oraz wyznaczeniu zasad współpracy tłumacza z zespołem negocjacyjnym.

Należy przytoczyć w tym miejscu znamieny przykład ukazujący fatalne skutki wykorzystania niekompetentnego tłumacza w sytuacjach kryzysowych. Incydent miał miejsce w Austrii w 1999 roku. Była to największa w austriackiej historii operacji policyjna od 1945 roku o kryptonimie „Operacja Wiosna”. W dniu 27 maja 850 policjantów weszło do mieszkań i noclegowni uchodźców. Aresztowano około stu Afrykanów. W mediach pojawiła się informacja o rozbiciu wielkiego gangu narkotykowego i o wielkim sukcesie Policji w walce przeciwko zorganizowanej przestępczości. Wielkim sukcesem – jak podawały media – było aresztowanie szefów nigeryjskiej grupy narkotykowej o międzynarodowej skali działalności. Skutkiem były największe procesy sądowe w Austrii. Trwały latami. Prawie wszyscy podejrzani zostali skazani - na łączną sumę kilkuset lat więzienia. Szczegóły „Operacji Wiosna” ukazuje dokumentalny thriller A. Schuster i T. Sindelgrubera. Po obejrzeniu tego filmu pojawiają się wątpliwości, czy oskarżeni mieli w ogóle szanse na sprawiedliwy proces. Tłumaczem był rodzimy użytkownik języka igbo (ibo) należącego do rodziny języków nigero-kongijskich. Tłumacz nie znał w dostatecznym stopniu języka niemieckiego. M. Stanek podaje przykład błędnego tłumaczenia. Sędzia np. zadał tłumaczowi pytanie: *Stadt aus Eisen Jehova ist dein Gott, Jesus Und Koenig* – co w proto podczas procesu kole zostało

zapisane: *Wie viel hast Du verkauft? Der Tuerk hat mir das Geld nich gegeben*⁷² (Stanek, 2011, s. 18).

Badania nad tłumaczeniem ustnym wciąż stanowią rzadkość w Polsce. Powodem jest brak dostępności do materiału językowego, który można by analizować pod względem wyboru strategii translatorskich. Badania tłumaczenia ustnego podejmowane w ciągu ostatnich 20 lat dotyczyły bardziej aspektu teoretycznego, modeli tłumaczenia, czy samego aktu tłumaczenia. Różne jest miejsce przekładu środowiskowego wśród przekładu ustnego i jego relacja do konferencyjnego. Wśród badań nad przekładem środowiskowym wymienić należy prace A. Szkodzińskiej (1997, s. 111 – 119) oraz D. Ackermann (1997, s. 131 – 147) omawiające status prawny tłumacza przysięgłego i wyznaczające pierwsze kryteria rzetelności i praktycznej sprawności takiego tłumacza. Brak jednak wskazówek praktycznych dla tych tłumaczy. W tym kontekście na uwagę zasługuje praca A. Reinhardt (1998) na temat charakteru pracy tłumacza policyjnego, który jest wzywany przez policję i prokuraturę w celu tłumaczenia przesłuchania stron.

Tłumacz musi opanować nie tylko dialekty, ale i terminologię specjalistyczną (prawniczą i kryminalistyczną). M. Tryuk opisuje ankietę przeprowadzoną wśród tłumaczy (anonimową, pilotażową, głównie przysięgłych skupionych wokół organizacji zawodowych tłumaczy, na przełomie 2002 i 2003 (Tryuk, 2006: 35 – 44), nie było jednak wśród nich tłumaczy, którzy braliby udział w negocjacjach policyjnych. Wśród książek na ten temat, które ukazały się w ostatnim czasie wymienić należy książkę M. Stanek *Dolmetschen bei der Polizei. Zur Problematik des Einsatzes unqualifizierter Dolmetscher* (2011).

⁷² Na podstawie filmu *Operation Spring* (2005).

Badając strategie translatorskie stosowane przez tłumaczy w sytuacjach kryzysowych, należałoby ustosunkować się do następujących problemów: zachowanie zasad tłumaczenia (zasady dosłowności, tłumaczenia literalnego i tłumaczenia transpozycyjnego), stosowanie agresji werbalnej w sytuacjach z udziałem negocjatorów policyjnych (tłumacz policyjny musi przekazać wszystkie informacje łącznie z inwektywami), problem tłumaczenia lokalnego dialektu, gwary, specjalnego kodu, żargonu grup przestępczych (tłumacz w środowisku policyjnym musi opanować nie tylko język literacki, nie tylko idiomatykę, ale i dialekty poszczególnych regionów oraz żargony poszczególnych grup społecznych kraju, z którego pochodzi sprawca), problem ustalenia zasad neutralności tłumacza i granic jego zachowań emocjonalnych, przygotowanie filologiczne tłumacza (czy przekład środowiskowy może być wykonywany przez tzw. tłumaczy naturalnych, tj. osoby, które znają dany język obcy, np. żyją w kraju, w którym jest on językiem oficjalnym, lecz nie posiadają odpowiedniego wykształcenia lingwistycznego, ani tym bardziej translatorycznego), zbadanie sytuacji, w których tłumacz mógłby ingerować w przebieg komunikacji (brak zrozumienia, poproszenie o powtórzenie, kontynuacja przerwanej wypowiedzi), określenie przepisów określających możliwości wykorzystania tłumacza w środowisku policyjnym.

Poniżej przedstawiono przykładowe pytania do wywiadu z tłumaczem środowiskowym, w celu uzyskania odpowiedzi na wskazane powyżej problemy:

1. *W jakich sytuacjach kryzysowych, w których uczestniczyli negocjatorzy policyjni (policjanci) był pan tłumaczem?*
2. *Jakiej narodowości byli sprawcy?*
3. *Najlepsze wspomnienie z pracy tłumacza.*
4. *Najgorsze wspomnienie z pracy tłumacza.*

5. *Czy uważa Pan/Pani, że był/była dobrze przygotowana do wykonywanej pracy?* – proszę zakreślić właściwą odpowiedź (bardzo dobrze, dobrze, dostatecznie, w niewystarczającym stopniu, bardzo źle)
6. *Jeśli był Pan / była Pani w niewystarczającym stopniu przygotowana do wykonywanej pracy, to jakie okoliczności były przyczyną takiego stanu rzeczy?*
 - a) *Nieznajomość w odpowiednim stopniu właściwej terminologii*
 - b) *Brak wiedzy merytorycznej*
 - c) *Brak podstaw psychologii i sposobu reagowania na stres*
 - d) *Brak warsztatów i szkoleń z praktykami*
 - e) *Brak dostatecznej wiedzy z obszaru różnic kulturowych*
 - f) *Inne*
7. *Jakimi cechami powinien odznaczać się tłumacz, który wykonuje tłumaczenia dla Policji?*
8. *Czy uważa pan, że tłumacz powinien być neutralny, bezstronny i nie angażować się w incydent, czy też w zależności od incydentu i okoliczności poszerzać zakres swoich działań?*
9. *Jakie powinny być normy w tłumaczeniu* (proszę o uszeregowanie według ważności 1 - pierwsze miejsce, 2 - drugie miejsce, 3 - trzecie miejsce lub – jeśli Pan / Pani tak uważa, wszystkie lub dwa parametry są jednakowo ważne):
 - a) *Wierność komunikatu w języku docelowym w stosunku do komunikatu w języku źródłowym*
 - b) *Zrozumiałość komunikatu*
 - c) *Zapewnienie komunikacji między uczestnikami dialogu – koordynacja rozmowy*
 - d) *Inne normy, np. lojalność wobec stron, lojalność wobec negocjatora, przezroczystość, bezstronność i łagodzenie poprzez bezstronność*

sporu między stronami, brak identyfikacji z negatywnym stanowiskiem jednej ze stron, wyjaśnianie różnic kulturowych, zapewnienie płynnej komunikacji między stronami, ale nie koordynowanie rozmowy

10. *Jak zachowałby się Pan / Pani w przypadku, kiedy negocjator zadaje pytanie, które nie może być zadane ze względu na występujące różnice kulturowe?*
11. *Jak Pana / Pani zdaniem tłumacz powinien zapewniać płynną komunikację między stronami, ale nie koordynować rozmowy? Proszę o podanie przykładów.*
12. *Co to znaczy – według pana – wierność w tłumaczeniu w przypadku udziału w incydencie, w który jest zaangażowany negocjator policyjny?*
13. *Jak oddać wiernie treść wypowiedzi uwzględniając jednocześnie różnice kulturowe i językowe?*
14. *Czy mogą być sytuacje, kiedy zrozumiałość tekstu jest ważniejsza od jego wierności? Czy stosował Pan / Pani dodatkowe wyjaśnienia dla stron podczas tłumaczenia.*
15. *Czy był/a Pan / Pani w sytuacji, kiedy konieczność wymagała czynnego włączenia się w incydent. Kiedy tłumacz może być koordynatorem rozmowy:*
 - *Może poprosić jednego z uczestników o wyjaśnienie znaczenia danego wyrazu.*
 - *Informuje jedną stronę, że druga nie zrozumiała komunikatu, chociaż tłumaczenie było poprawne.*
 - *Uprzedza stronę o możliwej interferencji, tłumacz decyduje, jaką informację przełożyć ze względu na korzyści dla danego uczestnika.*
 - *Poprosić stronę, aby przeformułowała wypowiedź, aby była zrozumiała i łatwiejsza do przetłumaczenia.*

16. *Czy koordynacja rozmowy jest zadaniem tłumacza? Czy jego obecność porównywana jest do „przezroczystej szyby” i uczestnicy dialogu nie mają odczuwać jego obecności, czy też może stać się aktywnym uczestnikiem dialogu?*
17. *Na czym polega koordynowanie rozmowy przez tłumacza, jakie można wyróżnić tendencje w tym zakresie?*
18. *Co może tłumacz robić, a czego nie może robić podczas tłumaczenia:*
 - *Wolno / nie wolno dodawać, ujmować, komentować lub wysuwać sugestii pod adresem jakiegokolwiek ze stron, ujawniać swoich emocji czy poglądów odnośnie poruszanych spraw; czy można zniekształcać tłumaczone treści dla uzyskania lepszego efektu stylistycznego.*
 - *Brać aktywny udział w komunikacji.*
 - *Czy należy tłumaczyć wulgaryzmy, przekleństwa?*
 - *Czy głównym zadaniem tłumacza jest zachowanie bezstronności, czy mogą podpowiadać stronom, jak należy się zachowywać*
19. *Czy zdarzyło się Panu/Pani więcej niż jeden raz być w podobnej sytuacji? Czy będąc po raz kolejny w tej samej sytuacji próbował pan sugerować stronom, jak powinny się zachowywać?*
20. *Czy tłumacz może dodawać wyjaśnienia z zaznaczeniem, że jest to kontekst tłumacza?*
21. *Czy tłumacz może zadawać pytania pomocnicze, aby tłumaczenie było zrozumiałe?*
22. *Czy tłumacz może upraszczać zawiłą składnię i skomplikowaną terminologię?*
23. *Czy może jaśniej wyrazić tę samą myśl, nie zmieniając przy tym sensu wypowiedzi?*
24. *Czy tłumacz może pozwolić sobie na komentarze? (w tłumaczeniu pojawia się nie tylko element językowy, pojawia się i element kulturowy. Tłumacz to pośrednik kulturowy).*

25. Czy podstawową zasadą tłumacz jest bezstronność i neutralność i zdystansowanie emocjonalne?
26. Czy zgadza się Pan/i ze stwierdzeniem:
„Więcej tłumacza w tłumaczeniu – jest fizycznie obecny (nie jest przezroczysty, to jest ktoś, kto ma rolę do spełnienia, jaką – to zależy od sytuacji)” (Tryuk, 2006, s. 44)
27. Czy tłumacz jest odpowiedzialny za zrozumienie wypowiedzi przez drugą stronę, biorąc pod uwagę kompetencje drugiej strony?
28. Czy wykonując tłumaczenie w czasie wykonywania przez negocjatorów policyjnych czynności spotkał/a się Pan/i z sytuacjami:

Przykład 1

Sprawca przekazuje informację w obcym języku. Wypowiedź jest dla Pana niezrozumiała. Czy w takim przypadku:

Prosi Pan/i sprawcę o powtórzenie informacji

Najpierw przekazuje Pan/i informację negocjatorowi, że wypowiedź była niezrozumiała, po czym prosi Panu/Pani o powtórzenie tej informacji sprawcę podając przyczynę, którą było niezrozumienie.

Przykład 2

Tłumacz wykracza poza rolę pośrednika językowego i komentuje oraz zabiera głos z własnej inicjatywy, np.

Zwracał/a się Pan/i do jednej ze stron w celu wyjaśnienia jakiejś wypowiedzi

Czy robił Pan/i komentarze, aby wyjaśnić stronie, która nie zrozumiała wypowiedzi, treści wypowiedzi.

Sposoby przekazywania informacji między negocjatorem, tłumaczem a sprawcą do tej pory nie zostały do tej pory opisane w literaturze przedmiotu. Brak także aktów normatywnych, czy też instrukcji które regulowałyby zachowania negocjatora (Stelmach, 2016, s. 183).

Rozdział IV. Dyskurs kryzysowy. Wybrane obszary działania

1. Pojęcie dyskursu i dyskursu kryzysowego

Pojęcie dyskursu funkcjonuje w wielu dziedzinach nauk humanistycznych i społecznych. W Polsce badania nad dyskursem prowadzone są w nurcie socjologicznym oraz lingwistycznym. Należy wymienić przede wszystkim badania w Instytucie Lingwistyki Stosowanej Uniwersytetu Warszawskiego, które prowadzi Anna Duszak czy badania Tadeusza Miczki z Uniwersytetu Śląskiego. Termin *dyskurs* obejmuje w polszczyźnie, wywodzące się z łaciny (łac. *discursus* ‘rozmowa’, ‘rozprawa’, ‘rozumowanie’) znaczenia: a) dyskusja, w której poważny temat omawiany jest w sposób uporządkowany i logiczny; b) ‘wywód, np. w rozprawie filozoficznej lub w dziele literackim, przeprowadzony na zasadzie ściśle logicznego wnioskowania’ (USJP). W ujęciu lingwistycznym, dyskurs jest przejawem jednostki strukturalnej (wypowiedź, tekst, dialog itd.) lub relacją zachodzącą między tymi jednostkami. (van Dijk, red., 2001, s. 9). Jest zatem strukturą składającą się z trzech wymiarów: czynność użycia języka, wyrażenie idei, społeczne interakcje (van Dijk, red., 2001, s.10).

W ostatnich latach pojęcie *dyskursu* stało się popularne także wśród badaczy innych dyscyplin, takich jak filozofia, socjologia, psychologia, psycholingwistyka, sojolingwistyka, literaturoznawstwo, kulturoznawstwo, medioznawstwo itd. Badacze analizy dyskursu ujmują tekst całościowo jako nierozzerwalną strukturę, wskazując przy tym związki między wypowiedzią a jej kontekstem sytuacyjnym, społecznym i kulturowym. Ujmują tekst jako nierozzerwalną strukturę, przesuwają uwagę ze zjawisk kodowych na konkretne

sposoby użycia języka, a także kładą nacisk na sprawczą rolę języka w kontaktach międzyludzkich.

W Polsce pojęcie *dyskurs* zaczęło się pojawiać na przełomie lat 70. i 80. Badania dyskursu, zainicjowane przez Marię Renatę Mayenową w kontekście spójności tekstu, były kontynuowane przez Jerzego Bartmińskiego, Barbarę Boniecką, Stanisława Gajdę, Mieczysława Balowskiego, Annę Duszak oraz Ewę Miczkę. Lingwistyczne aspekty dyskursu poruszane są między innymi w monografii Anny Duszak: *Tekst, dyskurs, komunikacja międzykulturowa* (1998), pracy zbiorowej pod red. T. A. van Dijka *Dyskurs jako struktura i proces* (2001) oraz monografii Ewy Miczki *Kognitywne struktury sytuacyjne i informacyjne w interpretacji dyskursu* (2002). Dyskurs parlamentarny w ujęciu gramatyki komunikacyjnej został zbadany przez Elżbietę Laskowską (2004). Rytuały werbalne w polskim parlamencie jako zjawisko dyskursywne są przedmiotem analizy Agaty Małyski (2012) w książce *Strategie komunikacyjne we współczesnym dyskursie politycznym*.

Obiektem badań językoznawców stał się również dyskurs negocjacji handlowych z perspektywy oceny skuteczności komunikacji w świecie współczesnego biznesu. Piotr Mamet w książce *Język negocjacji handlowych* (2004) dokonuje analizy języka angielskiego używanego w negocjacjach handlowych w kontekście wymagań stawianych przed językiem przez teorię negocjacji. Przedmiotem analizy jest model preskryptywny języka, to znaczy taki, jaki wynika zarówno z teorii negocjacji, jak i z materiałów dydaktycznych o charakterze instruktażowym.

W niniejszej monografii traktuję dyskurs i tekst synonimicznie, podobnie jak czyni to Urszula Żydek-Bednarczuk (2005). Badaczka pisze: *Ponieważ analizujemy w pracy teksty tworzone w interakcyjnym procesie komunikacji, które mają charakter dynamiczny i procesualny, to nie rozdzielamy pojęć tekst*

// *dyskurs* (Żydek-Bednarczuk, 2005, s. 69). Jest to ciąg zachowań językowych, *których postać zależy od tego, kto mówi, do kogo, w jakiej sytuacji i jakim celu. Tak pojęty dyskurs jest rodzajem interakcji społecznej dokonującej się przy udziale języka* (Grabias, 1994, s. 264).

Dyskurs kryzysowy stanowi realizację specyficznego rodzaju komunikacji, jakim są tzw. *negocjacje kryzysowe*. Olbrzymia literatura obcojęzyczna z tego zakresu i niewielkie zainteresowanie badaczy tą tematyką w Polsce, skłaniają do podjęcia tematyki komunikowania się w ramach dyskursu kryzysowego.

Piotr Mamet w książce *Język negocjacji handlowych* zauważa, iż negocjacje handlowe stanowią osobny typ komunikacji określany w literaturze angielskiej jako *business genre*, którego cechą dystynktywną jest osiągnięcie określonego rodzaju porozumienia (Mamet, 2004, s. 185). W negocjacjach biznesowych – jak zaznacza badacz – osiągnięcie porozumienia (realizacja *genre*) odbywa się drogą dyskursu, przy tym dyskurs ten przebiega etapami. Uczestnicy procesu negocjacyjnego mogą się robić krok do przodu lub się cofać, wyczerpanie możliwości ustępstw prowadzi do impasu w negocjacjach (Mamet, 2004: 185).

Dyskurs kryzysowy można definiować jako rozbudowany komunikat o tematyce pozostającej w kontekście kryzysu, powstający w trakcie rozmowy, traktowany szerzej niż konwersacja czy dialog i odwołujący się do sfery działań społecznych, tj. w kontekście wszelkich rozmowy podejmowanych w sytuacjach kryzysowych nie tylko przez Policję i inne Służby Mundurowe, ale i przez personel placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych, personel więziennictwa, służbę zdrowia oraz przez osoby niezajmujące się etatowo negocjacjami kryzysowymi. W sytuacjach zapobiegania panice, uspokajania ratowanych, udzielania wsparcia duchowego dla poszkodowanych, negocjacje podejmuje służby porządkowe i ratownicze.

2. Akty mowy w negocjacjach kryzysowych.

Wybrane zagadnienia

Działając za pomocą języka, o czymś oznajmiamy, coś potwierdzamy, czemuś zaprzeczamy, o coś pytamy, wyrażamy wątpliwości, ostrzegamy, wyrażamy na coś zgodę, czegoś odmawiamy, grozimy, obiecujemy itd. Teoria aktów mowy (Austin, 1962) zakłada, iż zachowanie językowe jest działaniem przez: akt lokucyjny (zdanie zbudowane prawidłowo według reguł danego języka); akt illokucyjny (działanie w celu wywołania u odbiorcy określonego efektu) oraz akt perlokucyjny (wywołanie przez mówienie skutków w rzeczywistości / u odbiorcy). W teorii aktów mowy ważna jest realizacja intencji mówiącego poprzez funkcje pragmatyczne. Zalicza się do nich najczęściej: funkcje modalne (nadawca, używając języka, ukazuje swój stosunek do rzeczywistości); funkcje wyrażenia emocji (nadawca ujawnia swój stosunek uczuciowy do przedstawionych procesów lub stanów rzeczy); funkcje działania (nadawca chce czegoś dokonać) (Awdiejew, 1987, s. 107–130).

W typologii aktów mowy opartej na klasyfikacji Aleksego Awdiejewa (2004) i Elżbiety Laskowskiej (2004) wyróżnia się następujące akty mowy: akty informacyjno-weryfikacyjne; akty ematywne; akty działania nakłaniające; akty działania nakłaniająco-zobowiązujące oraz akty działania zobowiązania. Wśród aktów informacyjno-weryfikacyjnych znalazły się: akty powiadamiania, pytające, modalne oraz modalno-ematywne. Typ aktów informacyjno-weryfikacyjnych powiadamiania obejmuje oznajmienie, potwierdzenie i zaprzeczenie. Typ aktów informacyjno-weryfikacyjnych pytających obejmuje pytanie i dopytanie. Akty informacyjno-weryfikacyjne modalne związane są z wyrażaniem pewności, wyrażeniem przekonania o prawdopodobieństwie, wyrażeniem nieokreśloności modalnej (unikanie odpowiedzi), wyrażeniem wątpliwości, wyrażeniem przekonania o wykluczeniu. Akty in-

formacyjno-weryfikacyjne modalno-emotywne to wyrażenie nadziei (przypuszczenia, że stanie się coś dobrego), wyrażenie obawy (przypuszczenia, że stanie się coś złego). Akty emotywne realizują się poprzez wyrażenie pozytywnego / negatywnego uczucia. W obrębie aktów działania nakłaniających wyróżnia się prośbę, polecenie, żądanie i rozkaz, proponowanie, radę / odradzanie (w tym ostrzeżenie), pozwolenia na działanie odbiorcy oraz odmowa pozwolenia na cudze działanie. Akty działania nakłaniająco-zobowiązujące realizują się poprzez groźbę, a akty działania zobowiązania poprzez wyrażenie gotowości do działania, obietnicę, a także wyrażenie zgody na własne działanie.

Typologia aktów mowy przedstawia się następująco⁷³:

OZNAJMIENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie wiedzy, że P: *Stwierdzam, że jest P.*
- Funkcja w dialogu: Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O przyjął za prawdę, że P.

POTWIERDZENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wiedzy, że P *Potwierdzam, że P*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego
- Cel pragmatyczny: Po to, by O przyjął, że jego wiedza, że P jest zgodna z wiedzą N

POTWIERDZENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wiedzy, że P *Potwierdzam, że P*

⁷³ Wykaz aktów mowy sporządzono w oparciu o klasyfikację A. Awdiejewa (2004) i E. Laskowskiej (2004). Wyłuszczone w niej nazwy aktów mowy i przyjęte następujące oznaczenia umowne: P – propozycja, E – emocje, X, Y – działanie, N – nadawca, O – odbiorca.

- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie pytania
- Cel pragmatyczny: Po to, by O przyjął za prawdę, że P

POTWIERDZENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wiedzy, że P *Potwierdzam, że P*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie sądu modalnego
- Cel pragmatyczny: Po to, by O utwierdził się w przekonaniu, że P

ZAPRZECZENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie wiedzy, że nie P: *Zaprzeczam, że P*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego
- Cel pragmatyczny: Po to, by O przyjął, że jego wiedza, że P jest różna od wiedzy N

ZAPRZECZENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie wiedzy, że nie P: *Zaprzeczam, że P*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie pytania
- Cel pragmatyczny: Po to, by O przyjął za prawdę, że nie P

ZAPRZECZENIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny powiadamiania

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie wiedzy, że nie P: *Zaprzeczam, że P*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie sądu modalnego
- Cel pragmatyczny: Po to, by O utwierdził się w przekonaniu, że nie P

PYTANIE – Akt informacyjno-weryfikacyjny pytający

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Brak wiedzy, czy P: *Pytam, czy P.*
- Funkcja w dialogu: Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O przekazał N wiedzę o tym, że P / nie P

DOPYTANIE – Akt informacyjno-weryfikacyjny pytający

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie niepełnej wiedzy o P: *Pytam, jak, dlaczego, kiedy, gdzie, po co itd. P.*
- Funkcja w dialogu: Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O uzupełnił wiedzę N o P

WYRAŻENIE PEWNOŚCI - Akty informacyjno-weryfikacyjny modalny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie przekonania (pewności), że P: *Wyrażam pewność, że P.*
- Funkcja w dialogu: Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by potwierdził / zaprzeczył, że P

WYRAŻENIE PEWNOŚCI - Akt informacyjno-weryfikacyjny modalny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie przekonania (pewności), że P:
- *Wyrażam pewność, że P.*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego / modalnego / pytanie
- Cel pragmatyczny: Po to, by O zmodyfikował sąd wyrażony przez N

WYRAŻENIE PRZEKONANIA O PRAWDOPODOBIEŃSTWIE - Akt informacyjno-weryfikacyjny modalny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie przypuszczenia, że P: *Wyrażam przypuszczenie, że P.*
- Funkcja w dialogu: Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego / modalnego / pytanie
- Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O podjął z N próbę ustalenia, czy P

WYRAŻENIE NIEOKREŚLONOŚCI MODALNEJ (UNIKANIE ODPOWIEDZI)

- Akt informacyjno-weryfikacyjny modalne
 - Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie przekonania o niemożności przedstawienia sądu modalnego: *Mówię, że nie wiem, czy P czy nie P.*
 - Funkcja w dialogu - Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego / modalnego / pytania O
 - Cel pragmatyczny: Po to, by O nie oczekiwał od N sądu, czy P czy nie P

WYRAŻENIE WĄTPLIWOŚCI - Akt informacyjno-weryfikacyjny modalny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie wątpliwości, że P: *Wyrażam wątpliwość, że P.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego / modalnego / pytania O
- Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O podjął z N próbę ustalenia, czy nie P

WYRAŻENIE PRZEKONANIA O WYKLUCZENIU - Akt informacyjno-weryfikacyjny modalny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie przekonania (pewności), że nie P:
 - *Wyrażam pewność, że nie P.*

- Funkcja w dialogu Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego / modalnego / pytania O
- Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O potwierdził / zaprzeczył, że nie P

WYRAŻENIE NADZIEI (PRZYPUSZCZENIA, ŻE STANIE SIĘ COŚ**DOBREGO)**- Akty informacyjno-weryfikacyjne modalno-emotywnie

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie nadziei, że P: *Wyrażam nadzieję, że P.*
- Funkcja w dialogu Inicjatywa N lub reakcja na pytanie
- Cel pragmatyczny: Po to, by O uwierzył, że stanie się (dzieje się, stało się) P

WYRAŻENIE NADZIEI (PRZYPUSZCZENIA, ŻE STANIE SIĘ COŚ**DOBREGO)**- Akt informacyjno-weryfikacyjny modalno-emotywny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie nadziei, że P:
- *Wyrażam nadzieję, że P.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego lub modalnego
- Cel pragmatyczny: Po to, by O wiedział, że N podziela jego sąd, że stanie się P

WYRAŻENIE OBAWY (PRZYPUSZCZENIA, ŻE STANIE SIĘ COŚ ZLEGO) –**Akt informacyjno-weryfikacyjny modalno-emotywny**

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie obawy, że P: *Wyrażam obawę, że P.*
- Funkcja w dialogu Inicjatywa N lub reakcja na pytanie
- Cel pragmatyczny: Po to, by O spodziewał się P (ewentualnie zrobił coś, by uniknąć P)

WYRAŻENIE OBAWY (PRZYPUSZCZENIA, ŻE STANIE SIĘ COŚ ZŁEGO) –

Akt informacyjno-weryfikacyjny modalno-emotywny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie obawy, że P: *Wyrażam obawę, że P.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na wyrażenie sądu asertywnego lub modalnego
- Cel pragmatyczny: Po to, by O wiedział, że N podziela jego sąd, że stanie się P

WYRAŻENIE POZYTYWNEGO / NEGATYWNEGO UCZUCIA – akt

emotywny

- Wyrażanie sądu / opinii / woli; wyrażanie uczucia (opinii) wobec stanu wywołanego przez N / O / czynnik niezależny, dotyczącego N lub O, korzystnego / niekorzystnego (dla N / O) *Wyrażam uczucie E.*
- Funkcja w dialogu Inicjatywa N (reakcja na sytuację) / reakcja na wypowiedź
- Cel pragmatyczny: Po to, by wywołać w O podobne emocje lub skłonić O do podzielenia opinii N

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCE – prośba / polecenie / żądanie /

rozkaz

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie woli: *Proszę, żądam, wydaję polecenie, rozkazuję, byś zrobił dla mnie X.*
- Funkcja w dialogu Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O zrobił X

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCE – proponowanie

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie woli *Proponuję, byśmy zrobili X.*

- Funkcja w dialogu Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O zrobił X wspólnie z N

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCE – rada / odradzanie

(w tym ostrzeżenie)

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie woli *Radzę ci zrobić P / odradzam ci zrobienia P. Ostrzegam cię, byś nie robił / zrobił X, bo P.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na prośbę o radę; Reakcja na wyrażenie gotowości do zrobienia X; Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O zrobił / nie robił X

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCE - pozwolenie na działanie O

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie woli (zgody na działanie O): *Pozwalam ci zrobić X.*
- Funkcja w dialogu - Reakcja na pytanie o zgodę
- Cel pragmatyczny: Po to, by O zrobił X

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCE - odmowa pozwolenia na cudze działanie O

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie woli (braku zgody na działanie O):
Nie pozwalam ci zrobić X.
- Funkcja w dialogu - Reakcja na pytanie o zgodę
- Cel pragmatyczny - Po to, by O zrobił X

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCE - odmowa pozwolenia na cudze**działanie O**

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie woli (braku zgody na działanie O):
- *Nie pozwalam ci zrobić X.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na pytanie o zgodę
- Cel pragmatyczny: Po to, by O nie robił X

AKTY DZIAŁANIA NAKŁANIAJĄCO-ZOBOWIĄZUJĄCE – groźba

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie woli
- *Grozę ci, że jeśli zrobisz / nie zrobisz X, to ja zrobię Y.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na gotowość / odmowę O do zrobienia X
- Cel pragmatyczny: Po to, by O oczekiwał, że gdy zrobi / nie zrobi X, to N zrobi Y
- Po to, by O zrobił / nie zrobił X

AKTY DZIAŁANIA ZOBOWIĄZANIA – wyrażenie gotowości do**działania**

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Wyrażanie woli (gotowości N do zrobienia X):
- *Wyrażam zamiar zrobienia X.*
- Funkcja w dialogu Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O zaakceptował zamiar zrobienia X przez N

AKTY DZIAŁANIA ZOBOWIĄZANIA – obietnica

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie woli (gotowości N do zrobienia X): *Obiecuję, że zrobię dla ciebie X.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na prośbę / propozycję

- Inicjatywa N
- Cel pragmatyczny: Po to, by O oczekiwał, że N zrobi X

AKTY DZIAŁANIA ZOBOWIĄZANIA – wyrażenie zgody na własne działanie

- Wyrażanie sądu / opinii / woli - Woli (zgody na zrobienie X przez N):
Wyrażam zgodę na zrobienie dla ciebie (dla nas) X.
- Funkcja w dialogu: Reakcja na prośbę / propozycję
- Cel pragmatyczny: Po to, by O oczekiwał, że N zrobi X

AKTY DZIAŁANIA ZOBOWIĄZANIA – wyrażenie braku zgody na własne działanie

- Wyrażanie sądu / opinii / woli Wyrażanie woli (braku zgody N na zrobienie X: *Wyrażam brak zgody na zrobienie dla ciebie X.*
- Funkcja w dialogu Reakcja na prośbę / propozycję
- Cel pragmatyczny: Po to, by O nie oczekiwał, że N zrobi X

Negocjacje kryzysowe z perspektywy teorii aktów mowy. Wybrane aspekty zagadnienia (kierunek negocjator – sprawca)

W niniejszym rozdziale zostaną omówione przykłady użycia środków językowych w komunikowaniu się negocjatora kryzysowego ze sprawcą pochodzące z zebranego materiału. Zostały scharakteryzowane wybrane akty mowy używane przez negocjatora na materiale negocjacji kryzysowych: potwierdzenie, zaprzeczenie, pytanie, wyrażanie pewności, wyrażenie nadziei, przepraszenie, podziękowanie, komplementowanie, akt współczucia, prośba, proponowanie, rada, zachęta, obietnica.

Akt mowy potwierdzenia

Negocjator wyraża potwierdzenie poprzez zgadzanie się z partnerem. Za interesowanie i aprobowanie pomysłów rozmówcy negocjator okazuje używając wyrażen typu *zgadzam się; właśnie tak; ma pan rację/masz rację; dokładnie tak*. Może używać także wyrażen typu *tak (tak), rozumiem, aha, dobrze, okay, świetnie, znakomicie, zapewne, niewykluczone, np.*

N: Man, I hear you. Bosses never understand (Człowieku, zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją. (McMains, Mullins, 2006, s. 227)

*N: witaj jeszcze raz // wiesz // to co / to co / mówisz/ no/ to **masz rację** / muszę przyznać / że **masz rację** // ale // chcę ci powiedzieć // o tym / że (SPNK)⁷⁴*

N: masz rację / masz rację (SPNK)⁷⁵.

Negocjator potwierdza, że jego wiedza, zgodna z wiedzą sprawcy:

N: tak / zgadza się (SPNK)

*N: **masz rację** / ale przeanalizujmy twoją sytuację*

N: oczywiście / zgadzamy się / będziemy / załatwimy / odezwiemy się (SPNK).

Potwierdzenie może służyć także uprzedzaniu zarzutów: (np. *Uwierz, to jest jedyne rozwiązanie*). Jedną z metod aktywnego słuchania jest potwierdzane uczuć sprawcy:

N: I appreciate how you feel (Rozumiem, jak się czujesz) (McMains, Mullins, 2006: 232).

N: jeśli chcesz oczywiście / to opowiedz mi / bo ja tutaj jestem po to / wiesz przecież / żeby cię wysłuchać to / co mówisz / jest bardzo ciekawe (ćwicz. neg.)

⁷⁴ Zarejestrowane teksty zostały zapisane ortograficznie, gdyż przedmiotem mojej analizy nie są zjawiska fonetyczne. Użyte przeze mnie znaki interpunkcyjne oddają pauzy pojawiające się w wypowiedziach. Kreska pojedyncza oznacza pauzę krótką, kreska podwójna – dłuższą pauzę. Pojawiające się wytłuszczenia mają zwracać uwagę na szczególnie istotne dla opisywanych w danym miejscu momenty wypowiedzi.

⁷⁵ W tym przykładzie negocjator zgadza się z wypowiedzią drugiej strony, jednak bez składania obietnic lub podporządkowania się drugiej stronie.

Akt mowy zaprzeczenia

Negocjator może podkreślić, że jest innego zdania, niż sprawca, lecz czyni to z wielką ostrożnością:

*N: Może pomyślisz, że to głupie, **ale wydaje mi się...** ... (You'll probably find this silly, but I have the impression...) (Reiser, Sloane, 1983, s. 221).*

N: I could be wrong, but I'd guess that your wife (mother, et.al.) is feeling pretty scared right now. If you put yourself in her place, I wonder what you might be feeling? (Może się mylę, ale wydaje mi się, że twoja żona (matka, itp.) jest teraz nieźle przestraszona. Zastanawiam się, jak ty byś się czuł będąc na jej miejscu?) (Reiser, Sloane, 1983, s. 220).

Negocjator wyraża brak zgody z opinią nadawcy:

S: Moje życie nie ma sensu. Jak Pani może mi w tym pomóc?

*Neg: Nigdy **nie jest tak**, żeby życie całkiem nie miało sensu. Musi być jakieś rozwiązanie każdego problemu (SPNK 1).*

S: On [mąż] mnie nienawidzi.

*Neg: Jeżeli jest Pani mężem to jednak nie jest tak, że on Panią nienawidzi. Proszę sobie przypomnieć. są przecież jednak dobre chwile, prawda? **Nie tylko są same złe** (SPNK 1).*

S: Zepsułem to wszystko. (I've fouled it up.)

*Neg: **To nieprawda** Nie ma takiej rzeczy, której nie da się naprawić. ... nie ma... (Nothing... There's nothing that can't be corrected... Nothing) (Hammer, Rogan, 1997, s. 19).*

Akt mowy pytania

Poprzez zadawanie pytań nadawca szuka informacji otwierając tym samym akt mowy zwany odpowiedzią. Szczególnie w fazie wstępnej, kiedy negocjator stara się uzyskać od sprawcy niezbędne informacje, aby na tej podstawie w sposób właściwy ukierunkować rozmowę. Oto przykład rozmowy ze sprawcą, w czasie której negocjator stara się uzyskać jak najwięcej informacji i sprawcy N: *Dzień dobry, panie Marku, słyszy mnie pan?* (cisza) [...] *czy panu nic nie jest?* [...] *Czy panu lub komuś z pana rodziny nic się nie stało?* [...] *czy pan Marek mnie słyszy?* [...] *Czy pan Marek może podejść pod drzwi?* [...]

Kto jeszcze jest w mieszkaniu? [...] A gdzie są dzieci? Obok pana Marka? [...] Pani rozmawiała z mężem? [...] Czy pan Marek też dzisiaj coś wypił? [...] Czy może mi pani powiedzieć, czy z panem Markiem wszystko dobrze i jak wyglądają te rany na dłoniach? [...] Czy pani i dzieci czują się bezpieczne? [...] Panie Marku, czy ma pan założony opatrunek? Czy ma pan opatrunki w domu, których można użyć, żeby zatamować krwawienie? [...] panie Marku, czy mnie pan słyszy? (Przykłady neg)⁷⁶.

Akt mowy wyrażania pewności

Pewność wyrażana jest poprzez użycie operatorów typu *nie mieć żadnych wątpliwości, cienia wątpliwości, oczywiście, niewątpliwie, zdecydowanie, jest oczywiste, jest jasne*, np.

S: wierzysz

N: oczywiście,

S: ale / tak naprawdę

N: tak / naprawdę (SPNK)

*N: **Jestem pewien**, że możemy znaleźć jakieś wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie. (James, Gilliland, 2004, s. 693).*

Akt mowy wyrażania nadziei (przypuszczenia, że stanie się coś dobrego)

Negocjator podczas rozmowy ze sprawcą powtarza: *mam (mamy) nadzieję, że..., wierzę (wierzymy), że..., ufam (ufamy) że..., na to liczę:*

*N: przekazałem tę informację ludziom / którzy mieli jechać / **mam nadzieję** / że nie zawiedli mnie / bo pan pomyśli / że ja zawiodłem pana (Lotnisko 2011).*

⁷⁶ Mężczyzna chodził po bloku mieszkalnym z zakrwawionymi dłońmi, był agresywny i trzymał w ręku nóż. Następnie wszedł do swojego mieszkania, w którym przebywały jego dzieci, żona i matka. Sąsiedzi zgłosili, że w mieszkaniu słychać głośne krzyki.

*N: ja **mam nadzieję** / że w ciągu najbliższych kilkunastu sekund / przekona się pan / że cysterna dojedzie (Lotnisko 2011).*

Akt mowy przepraszenia

Akt mowy przepraszenia ma miejsce wtedy, gdy nadawca przeprasza, bierze na siebie winę za coś, co się stało⁷⁷:

*N: **przepraszam** / że powiedziałem do pana na ty / powiedziałem „tobie” / za co **bardzo przepraszam** // poniosło mnie (Lotnisko 2011).*

*N: bardzo pana **przepraszam** / jeśli pana zdenerwowałem // zależy mi na tym / żeby panu pomóc (Przykłady neg).*

*N: nie zrozumiałem / znowu łączność / **przepraszam** // proszę powtórzyć (Lotnisko 2011).*

W poniższych przykładach przeproszenie ma służyć pobudzeniu do działania:

*N: **bardzo przepraszam** / mógłby pan otworzyć (ćwicz. neg.)*

*N: **bardzo pana przepraszam** / czy mógłby pan odejść od krawędzi dachu // ponieważ boję się / że może pan spaść (ćwicz. neg.)*

wyrażeniu pytań o zgodę na wykonanie czynności z chęcią włączenia się do działania:

*N: **przepraszam** / czy mogę jakoś pomóc (ćwicz. neg.)*

podyktowane jest chęcią uzyskania informacji:

⁷⁷ Tym różni się od usprawiedliwienia, gdyż w przypadku usprawiedliwienia wina za stan, który powstał lub dopiero powstanie spada na przyczynę, niezależną od nadawcy. Wśród przeproszeń wyróżnia się przeproszenia klasyczne oraz przeproszenia działania (Kozicka-Borysowska, 2002: 382, 385). Przeproszenia klasyczne są spowodowane naruszeniem normy i składają się z leksemu przepraszam w połączeniu z przysłówkami w stopniu równym, np. *bardzo*⁷⁷, *naprawdę*, *szalenie*, *uprzejmie*, *mocno*, przysłówkami w stopniu najwyższym, np. *najmocniej*, *najserdeczniej*, *najgorzej*, *złożonymi*, np. *naprawdę bardzo*), formami adresatywnymi (imiona własne / forma zaimkowa), nazwaniem przewinienia mówiącego i przyczyny (usprawiedliwienie), np. *Przepraszam za X, ale...*. Natomiast przeproszenia działania składają się ze słowa przepraszam oraz przysłówków, form adresatywnych i interiekcji po których następuje forma pobudzenia do działania. Przeproszenia działania są pytaniami o zgodę na wykonanie czynności, pobudzeniem do wykonania czynności, spowodowane chęcią uzyskania informacji, prośbą o zaniechania działania, odmową podjęcia działania, wyrażeniem chęci włączenia się do działania, wprowadzeniem do działania, a jednocześnie tłumaczeniem się z naruszenia czyjegoś spokoju.

N: */jeżeli ktoś jest w mieszkaniu / proszę się odezwać / **proszę** dać jakiś znak // **przepraszam** / jest ktoś w mieszkaniu // **proszę** ze mną porozmawiać // jest tam ktoś // **przepraszam** / jest ktoś w mieszkaniu (Ćwicz neg).*

Przeproszenie może być także wyrażone w sposób pośredni:

N: ***proszę mi wybaczyć** / że mówię rzeczy / o których na pewno pani bardzo dobrze wie (Przykłady neg.).*

Negocjator powinien przepraszać sprawcę, gdy ten opowiada o krzywdach, które go spotkały, nawet, jeśli to odnosi się także do krzywd urojonych i przejawskrawionych.

Akt mowy podziękowania

Negocjator dziękuje sprawcy, że ten z nim rozmawia, dziękuje za życie zakładników, za wypuszczenie zakładników, np.

N: *rozmawiamy / za co bardzo panu **dziękuję** (ćwicz. neg.)*

N: ***dziękuję**, że pani ze mną rozmawia i **jestem za to bardzo wdzięczny** (Przykład 20).*

Akt mowy komplementowania

Akt komplementowania (prototypowy) jest wypowiedzią skierowaną do odbiorcy, zawierającą pozytywne wartościowanie odbiorcy i/lub tego, co jest z nim związane. Jest wypowiedziany z własnej woli, a treść wypowiedziana jest zgodna ze stanem mentalnym nadawcy. Nadawca dąży do wytworzenia u odbiorcy pewności co do prawdziwości zawartości komunikatu, do pozytywnego dowartościowania nadawcy (Drabik, 2004, s. 22).

Negocjator powinien niewątpliwie stosować techniki ingracycyjne. Definicja ingracycji została sformułowana w sposób następujący: *Ingracją jest takie działanie, w którym jednostka traktuje drugą osobę jako środek do uzyskania jakichś korzyści dla siebie i z tego powodu dąży do zjednania jej so-*

bie poprzez narzucające się okazywanie atrakcyjności własnej osoby (Chlewiński, 1992, s. 205). Jolanta Antas poszerza tę definicję o element wykazywania atrakcyjności osoby ingracjonowanej, aby zapewnić sobie jej przychyłność (Antas, 1999, s. 227). Technika ingracjacji nie posiada żadnych wyspecjalizowanych formuł językowych, *reguł takich nie może bowiem posiadać żadne działanie, mające na celu zamaskowanie rzeczywistych intencji* (Antas, 1999, 229). Jeśli odbiorca rozpoznałby intencję zamierzoną, doprowadziłoby to do niepowodzenia tego aktu mowy.

Negocjator chwali wyniki działań sprawcy poprzez użycie czasownika wskazującego na zachowanie sprawcy i używa dodatnio nacechowanego przysłówka (*świetnie*) oraz czasownika *podziwiać*:

N: panujesz nad sytuacją / podziwiam cię (Film Pieskie popołudnie)

N: wykonujesz świetną robotę (Taylor, 2002: 43).

Negocjator komplementuje sprawcę poprzez użycie czasownika być w drugiej osobie liczby pojedynczej czasu teraźniejszego oraz rzeczownika z określającym go pozytywnie nacechowanym przymiotnikiem:

*N: to / co mi powiedziałeś / świadczy o tym / że **jesteś niezwykle wartościowym i wspaniałym człowiekiem** / twoje życie ma sens / jesteś bardzo ważny dla swojej matki i brata (Przykłady neg)*

Komplementując należy stwarzać wrażenie, że dane rozwiązanie nie jest pomysłem negocjatora, lecz sprawcy i za to pochwalić sprawcę, np.

*N: chyba zaczyna mi się podobać ten twój **wcześniejszy pomysł** / abyśmy... (Tokarz, 2005: 203).*

Można to jednak stosować pod warunkiem, że negocjator wcześniej słuchał, zadawał pytania otwarte, prosił sprawcę o radę i przedstawienie swoich pomysłów. Wynik negocjacji nie może być bowiem odebrany jako narzucony, gdyż sprawca może go wiązać z utratą własnej godności. Z wypowiedzi sprawcy należy wyodrębnić te elementy, które były związane w jakiś sposób z przyjętym rozwiązaniem.

Negocjator może skomplementować drugą stronę i jednocześnie pochwalić samego siebie:

N: wykonaliśmy kawał dobrej roboty

Komplement nie może być „zbyt ostrożny“, gdyż nadawca wskazuje w ten sposób, że nie jest do końca przekonany o prawdziwości komplementu, np. *w sumie... w pewnym sensie... zupełnie nieźle..., nawet fajnie...* (Drabik, 2004, s. 76).

Akt mowy współczucia

Reakcją negocjatora na opowiadanie sprawcy o niesprawiedliwościach jest akt współczucia. Może być wyrażony poprzez użycie czasownika *współczuć* w 1. osobie liczby pojedynczej lub mnogiej, np.

*N: **bardzo ci współczuję / tak mi przykro** / z tego / co opowiadasz / zostałeś potraktowany bardzo niesprawiedliwie* (Przykłady neg)

*N: I am terrible sorry you had experiences with a few bad people. What can we do so that it never happens again? **Bardzo mi przykro**, że masz doświadczenia ze złymi ludźmi. Co możemy zrobić, aby to się więcej nie powtórzyło?* (McMains, Mullins, 2006: 233)

Akt mowy prośby

Prośba należy do aktów mowy działania nakłaniających. Celem prośby jest pobudzenie adresata do działania. Jest zwerbalizowaniem życzenia nadawcy, przy tym nadawca oczekuje na pozytywną reakcję odbiorcy (Awdiejew, 1989, s. 33–41; Komorowska, 2002, s. 371–379; Tymiaćkin 2007, s. 103–114). Adresatowi przysługuje prawo wyboru i może odmówić spełnienia prośby. A zatem nadawca nie ma gwarancji realizacji prośby. Prośba może być wyrażona połączeniem leksemu *proszę* z bezokolicznikiem⁷⁸:

*N: **proszę mi odpowiedzieć** / co się stało / słyszał było krzyki* (ćwicz. neg.)

⁷⁸ Sposoby wyrażania prośby podaje za Komorowska, 2002, s. 372.

z użyciem innych operatorów prośby, np. *prosił(a)bym, mam do ciebie prośbę*, czasem z operatorami wskazującymi nasilenie intensywności prośby: *bardzo, uprzejmie, serdecznie, czy byłby pan uprzejmy, łaskaw...*, np.:

N: **bardzo pana proszę** / o chwilę rozmowy (Przykłady neg).

pytaniem z leksemem *móc*:

Czy możesz mi coś więcej o tym powiedzieć? (Lipczyński 2007, 54)

N: *czy mógłby pan zejść na dół // porozmawialibyśmy w troszkę wygodniejszych warunkach (Przykłady neg)*

połączeniem leksemu *proszę* z czasownikiem w imperatiwie⁷⁹:

N: *każdy się boi / jestem tu / aby ci pomóc / **proszę otwórz** drzwi / pozwól / abym mógł podać ci rękę / odprowadzić cię do lekarza (Przykłady neg).*

N: *bardzo proszę / niech pan ze mną porozmawia (Przykłady neg.).*

Akt mowy proponowania

Proponowanie zwykle dotyczy wspólnego działania nadawcy i odbiorcy. Korzyść, jaka ma wyniknąć z proponowania jest obopólna, a to różni propozycję od prośby, w której korzyść odniesie nadawca. W proponowaniu używa się zwrotów: *proponuję, żeby; może byśmy; a co powiesz na... itp*⁸⁰, np.

N: *panie Jacku / **mam propozycję** / żeby pan mnie wpuścił do środka / porozmawiamy // nikt nie będzie słuchał naszej rozmowy (Ćwicz neg)*

Akt mowy rady

Zasadność stosowania rady w negocjacjach kryzysowych wzmacnia stwierdzenie Anny Wierzbickiej, zgodnie z którym rada służy wskazaniu tego, co dla odbiorcy jest najlepsze, a nie jest próbą spowodowania działania

⁷⁹ Są to jednostkowe przykłady w zebranych materiale.

⁸⁰ W kontaktach oficjalnych częstsze są operatory postuluję, wnioskuję, wnoszę, zgłaszam wniosek, zgłaszam propozycję.

odbiorcy, jak np. prośba (Wierzbicka, 1973, s. 215). Aby unikać niestosownych zachowań komunikacyjnych związanych z doradzaniem, w negocjacjach kryzysowych radę należy stosować ze szczególną ostrożnością⁸¹.

Negocjator, zanim udzieli rady powinien dokonać oceny sytuacji:

*N: I believe we have a problem, and I think if we put our heads together we can probably solve it. (Wygląda na to, że mamy problem. **Ale jeśli będziemy współpracować** to sądzę, że uda nam się go rozwiązać) (Fowler, DeVivo, 2001: 92).*

i zadeklarować pomoc:

N: panie marianie / jestem tu po to / żeby panu pomóc (SPNK)

*N: **jest pan sam w środku // chcę panu pomóc // martwię się o pana // chce pana poznać / pana sytuację / w jakiej się pan znajduje / martwię się o pana (ćwicz. neg.)***

Negocjator może dokonać oglądu sytuacji z jednej strony, umniejszając wagę problemu:

N: nie jest aż tak źle // sprawę można rozwiązać // zrobimy to wspólnie (SPNK).

Uzasadniając potrzebę doradzania, negocjator przedstawia siebie w pozycji eksperta i stosuje przy tym strategię własnego przykładu:

N: ja to potrafię zrozumieć / miałem takie doświadczenia (Lipczyński, 2007, s. 86).

⁸¹ Można wyróżnić następujące elementy rady: dwuetapowa procedura realizacji, złożona relacja nadawczo-odbiorcza, jednostronny zysk, konieczność unikania niestosownych zachowań komunikacyjnych (Tymiakin, 2007, s. 127–135). Dwuetapowa procedura polega na tym, że nadawca wysyła komunikat inicjujący, iż potrzebuje rady poprzez pytanie z prośbą o pomoc, poprzez oznajmienie, że nadawca potrzebuje pomocy, poprzez rozkaznik z łagodzącym prośbę (Możesz / mógłbyś mi pomóc? Jestem w sytuacji bez wyjścia). I taki komunikat wysyła sprawca do negocjatora w sposób nieświadomy, a negocjator deklaruje mu pomoc. Dwuetapowa procedura realizacji aktu mowy powoduje złożoność relacji uczestników komunikacji. Zaznaczyć należy nierównorzędność pozycji społecznej partnerów (w hierarchii społecznej wyżej stoi nadawca) lub ich równorzędność. Przy formułowaniu prośby - chodzi o interes mówiącego, w przypadku propozycji - o obojętny interes, a w przypadku rady - rady chodzi o korzyść adresata (Komorowska, 2002, s. 371).

Akt mowy zachęty

Nadawca zachęcając odbiorcę do zrobienia czegoś, koncentruje się na walorach tego, do czego chce nakłonić odbiorcę (Tymiakin, 2007, s. 23). W akcie mowy zachęty obiekt prezentowany jest poprzez argumentowanie jednostronne, tj. poprzez wyłącznie pozytywną prezentację obiektu. Zachęta w negocjacjach służy do realizacji celów ukrytych. Negocjator używa krótkich zachęt: *Jasne; Oczywiście; I co było potem?* Zachęca drugą stronę do przyjęcia danej perspektywy lub do podjęcia zadania, o którym jest mowa: *You're gonna get three square meals a day, you'd be warm* (*Dostaniesz trzy porządne posiłki dziennie i będzie ci ciepło* Taylor, 2002, s. 44).

Akt mowy obietnicy

Nadawca obiecując deklaruje zobowiązanie do wykonania *korzystnego dla odbiorcy (p) lub do niewykonania niekorzystnego dla odbiorcy (p) w określonym terminie i niezależnie od niesprzyjających warunków, por. Obiecuję ci, że wykonam czynność X lub Obiecuję ci, że nie wykonam czynności X* (Awdiejew, 2004, s. 137). Obietnicę wyraża się za pomocą form czasowników *obiecuję, postaram się* i ich synonimów, formą 1. os. czasu przyszłego, trybu przypuszczającego, wskazania na osobę nadawcy, np.

*N: w tej chwili nikt do pani nie będzie wchodził / to mogę **obiecować** // pani w tej chwili rozmawia ze mną / i nikt więcej nie będzie się wtrącał / w tą rozmowę (SPNK)*

*N: **zrobię wszystko, żeby było / i zrobię wszystko, co w mojej mocy / żeby było [paliwo] w ciągu pół godziny** (Lotnisko 2011).*

3. Negocjacje kryzysowe z perspektywy teorii aktów mowy. Wybrane aspekty zagadnienia (kierunek sprawca – negocjator)

Wśród aktów mowy charakterystycznych dla sprawcy wyróżniono: zaprzeczenie, wyrażanie negatywnych emocji, wyrażanie wątpliwości, akt deprecjacji, żądanie, rozkaz, akt odmowy, groźbę oraz potwierdzenie. Poniżej omówiono wymienione akty mowy z przykładami użycia.

Akt mowy zaprzeczenia

Sprawca wyraża brak zgody w sposób bezpośredni:

N: panie Kowalski // jestem negocjatorem i chcę panu pomóc, ale musi pan wypuścić zakładników z celi

S: nie zgadzam się // bo wtedy mnie oszukacie i nic nie załatwię

N: myślę / że jestem w stanie panu pomóc / ale zakładnicy muszą wyjść / żeby nikomu nie stała się krzywda

S: wypuszczę tylko jednego / bo nie jestem szaleńcem (SPNK).

Akt mowy wyrażenia negatywnego uczucia

Wyrażanie uczuć stosowane jest w dialogu w celu, by wywołać u odbiorcy podobne emocje lub skłonić odbiorcę do podzielenia opinii nadawcy. O uczuciach rozmówcy można sądzić na podstawie jego zachowania (werbalnego i niewerbalnego). Jest to jednak ni zawsze zgodne z rzeczywistością, gdyż uczuć można nie nazywać, można także zachowywać się tak, aby druga strona była przekonana, że rozmówca doznaje uczuć, które okazuje (Pajdzińska, 1999, s. 83 – 101).

Wyrażaniu emocji służą środki prozodyczne, składniowe, tekstowe, emfatyczne powtórzenie składników zdań, intonacja, stopień rytualizacji użytych wyrażen (im większy, tym mniejsza dosłowność tego, co się za tym aktem kryje).

Sprawca wyraża swoje uczucia sposób bezpośredni, nazywając je:

N: pewnie chcesz wiedzieć / jak się czuje Twoja córka

S: mów

N: źle z nią / morfologia krwi wypadła kiepsko // nie będę cię okłamywał / twoja córka może umrzeć // na pewno chciałaby / żebyś była teraz przy niej

S: powinieneś okazać współczucie i wzbudzić moje zaufanie / a doprowadzasz mnie do wściekłości (Film FBI Negocjator).

Sprawca wyraża brak akceptacji dla działań negocjatora:

*S: kurwa / znowu coś jeździ // **tak być nie może** // słuchaj człowieku / ktoś tu chce z tobą pogadać (Lotnisko 2011).*

Akt mowy wyrażenia wątpliwości

Sprawca wyraża brak wiary i zaufania, szczególnie z pierwszej fazy negocjacji:

S: ja pani nie wierzę / już teraz w ogóle / nie wierzę (SPNK).

Akt mowy deprecjacji

W negocjacjach kryzysowych, przy prowadzeniu szczególnego rodzaju dialogu, akt deprecjacji nie może zakłócać przebiegu negocjacji. Zachowanie negocjatora nie może w żaden sposób wskazywać, że akt deprecjacji odniósł skutek. Odbiorca nie może się poczuć zdeprecjonowany, a zatem akt deprecjacji nie może być skuteczny. Nieskuteczność aktu deprecjacji ma być spowodowana odkryciem intencji nadawcy – sprawcy. Reakcją negocjatora na agresję werbalną jest zachowanie spokoju.

Agresja werbalna jest interpersonalnym działaniem językowym i parajęzykowym. Na to działanie składają się w przeważającej części ekspresywy, które wyrażają negatywny stan uczuciowy nadawcy wobec odbiorcy. Stan ten jest *aktualizowany w chwili realizacji* działania językowego z intencją zdeprecjonowania odbiorcy, poniżenia jego godności itp. (Peisert, 2004, s.39).

Wykładnikami agresji jest podniesiony głos (krzyk), przyspieszone tempo mowy, ostry ton, ironia połączona ze śmiechem, przekrzykiwanie i przerywanie drugiej osobie, milczenie (o agresywnym charakterze) i nie-domówienie, zniekształcanie słów, przedrzeźnianie i aluzje fonetyczne (Gajda, 2002, s. 64). Na takie działania werbalne sprawcy negocjator powinien być przygotowany i reagować spokojem:

*S: **wypierdalaj** / bo wszystkich pozabijam*

N: czy któraś z osób / która z panem jest została ranna // lub czy ktoś potrzebuje pomocy lekarskiej (Przykłady neg).

S: wiesz co / sorry / ale gada się z Tobą / jak z niepełnosprawnym

*N: **przepraszam** / jeśli pana uraziłem (Sytuacja 1).*

Nadawca również deprecjonuje siebie:

N: wszyscy tutaj są specjalnie dla pana

*S: no to ja nie chcę / żeby mi tutaj byli // **jestem nikim** / żeby oni byli wszyscy dla mnie (Sytuacja 1)*

Akt mowy żądania

Żądanie związane jest z wyrażeniem woli: *Żądam, byś zrobił dla mnie X*. Przy wyrażeniu żądania korzyść odnosi nadawca. Chociaż żądający uważa, że mu się coś należy, ale jest to jedynie jego przekonanie. Negocjator ma uczynić wszystko, co możliwe, aby żądania sprawcy nie zostały spełnione i przy tym doprowadzić do bezsłownego rozwiązania konfliktu⁸².

Ważne jest natomiast dla negocjatora parafrazowanie wypowiedzi sprawcy zawierające żądania.

Sprawca może żądać ustępstw lub przysługi od drugiej strony w sposób zdecydowany:

⁸² Żądanie jest formułowane wówczas, kiedy żądającemu coś się należy, zgodnie z normami (przepisami) prawnymi lub zasadami sprawiedliwości społecznej. Niewykonanie żądania pociąga za sobą sankcje instytucjonalne. W odniesieniu jednak do negocjacji policyjnych to stwierdzenie nie ma zastosowania.

S. chcę rozmawiać z moją żoną (I want to talk to my wife) (Taylor, 2002, s.42).

Formułując żądania sprawca może posługiwać się groźbą wskazując, że jeśli druga strona nie spełni żądań, to zostanie ukarana:

S: zastrzelę kolejnego zakładnika / jeżeli nie spełnicie moich żądań w ciągu 45 minut (I'll shoot another hostage if you don't comply in 45 minutes) (Taylor, 2002, s. 43).

Jeśli sprawca formułuje zbyt wiele żądań, negocjator może skoncentrować się na jednym z nich. Parafrazuje przy tym wypowiedzi sprawcy w formie uogólnionej, co pozwala na korzystniejszy punkt wyjścia, po czym rozpoczyna szczegółową dyskusję nad każdym aspektem tego żądania, w taki sposób, jakby innych żądań nie było (Tokarz, 2005, s. 224).

Akt mowy rozkazu

Jest aktem nakłaniającym samodzielnie inicjującym działanie. Nadawca wymaga danego zachowania w sposób bezwzględny. Jest inicjatorem działania i to on odnosi korzyść z działania, do którego wykonania nakłania nadawcę. Odbiorca rozkazu pozbawiony zostaje szansy wyboru w działaniu (Zdunkiewicz, 2001). W sytuacji negocjacji kryzysowych sprawca wydający rozkazy jest przekonany, że ma władzę nad odbiorcą i stawia się w wyższej pozycji:

*S: odsuń się / słyszysz / natychmiast / **rozkazuję** (SPNK)*

*S: musisz / rozumiesz / **musisz to zrobić** (SPNK)*

Akt odmowy

Odmowa jest aktem dyrektywnym, jest reakcją na akty propozycji (także namowy, rady, zalecenia, zaproszenia), prośby (także błagania i życzenia) lub rozkazu (także nakaz, polecenie, żądanie, zakaz) (Gałczyńska, 2001, s.270; 2003, s. 33). Odmowa, jako działanie niepożądane z punktu widzenia

odbiorcy, jest dopuszczalna jako reakcja na prośbę i propozycję (i akty tych grup). Akt odmowy może być reakcją na wszystkie akty (prośba, propozycja i rozkaz i akty z tych grup) w sytuacjach negocjowania.

Sprawca w akcie odmowy używa słów wulgarnych i trybu rozkazującego czasowników:

N: na imię mam piotr // czy mogłaby pani otworzyć drzwi.

S: nie mogę / a po co (Sytuacja 2)

S: pytałem się / kim jesteś

N: jestem policjantem / jestem negocjatorem.

S: z psem nie gadam. (Sytuacja 1).

Akt mowy groźby

Groźąc nadawca wyraża wolę: *Groźę ci, że jeśli zrobisz / nie zrobisz X, to ja zrobię Y.* w negocjacjach kryzysowych sprawca stawia żądania i może groźbę spełnić, jednak groźba nie ma motywacji instytucjonalnej, sprawca nie jest uprawniony do stawiania żądań. Sprawca używając groźby może użyć czasownika performatywnego charakterystycznego dla obietnicy (*Jeżeli nie zrobicie tego..., to obiecuję, że...*). Negocjator nie może zagrozić sprawcy sankcją. Niefortunność groźby polega na tym, że nadawca nie ma możliwości jej spełnić. Negocjator powinien zatem dążyć do tego, aby groźba sprawcy była niefortunna.

Dariusz Piotrowicz (2010, s. 102 – 104)⁸³ zwraca uwagę na możliwość oceny skali zagrożenia na podstawie treści wypowiedzi sprawcy (gróźb) i wyróżnia trzy rodzaje skali zagrożenia: poziom wysoki, średni oraz niski. Przy niskim poziomie zagrożenia występują groźby defensywne, wynikające z obawy przed zranieniem przez Policję, dążeniem do zakończenia sytuacji

⁸³ Na podstawie Strentz, 2006, s. 176 – 179.

z godnością. Przy średnim poziomie zagrożenia występują ostrzeżenia zapowiadające konsekwencje niespełnienia określonych żądań. Natomiast przy wysokim poziomie zagrożenia występuje bezpośrednia agresja i groźby w stosunku do ofiary, por.

S: powiedz tym draniom / żeby tu nie wchodzili / albo ta kobieta umrze (James, Gilliland, 2004: 699)

N: Dzień dobry, czy pan mnie słyszy? Czy coś się panu stało?

S: Wypierdalaj, bo wszystkich pozabijam.

N: Czy któraś z osób, która z panem została, jest ranna? Lub czy ktoś potrzebuje pomocy lekarskiej. Martwię się o pana (Przykład 12).

Akt mowy potwierdzenia

Sprawca stosuje akt potwierdzenia, szczególnie w finalnej fazie negocjacji lub w fazie przebiegu negocjacji:

S: wiesz chyba masz rację / może // tak masz rację // chyba jestem im potrzebny // tylko muszę się wziąć za siebie // wiesz // dziękuję za to // potrzeba mi było takiej rozmowy (Z wywiadów z negocjatorem)

S: myślę / że masz rację // chciałbyś / żebyśmy się spotkali i porozmawiali (Przykłady neg)

5. Techniki i taktyki werbalne w negocjacjach kryzysowych

Poniżej przedstawiono wybrane sposoby prowadzenia rozmowy ze sprawcą sytuacji kryzysowej, ilustrując omawiane zagadnienia zebranymi podczas badań materiałami:

N: Mam na imię Piotr, jestem negocjatorem i jestem tutaj, aby Panu pomóc. Z kim rozmawiam? Czy może mi pan powiedzieć, co tu się dzieje? Wolę to usłyszeć od pana niż od nich. Myślę, że możemy wspólnie rozwiązać problem

N: Panie Piotrze, jestem tu po to, żeby panu pomóc (SPNK 6).

Chęć niesienia pomocy podkreśla się także w późniejszych fazach negocjacji:

N: *Ale ja chcę panu pomóc. Mówiłem, że chcę panu pomóc, tylko proszę mi powiedzieć, w jaki sposób. [...] może razem znajdziemy wyjście z tej sytuacji (SPNK 5).*

Budowanie zaufania i szacunku jest priorytetem dla negocjatora. Jeśli sprawca zada negocjatorowi pytanie, co się stanie, jeśli się podda, a negocjator odpowiada: *Nothing. Let the hostages go and come out and nothing will happen to you. You will be free to go on your way (Nic. Wypuść zakładników i wyjdź, to nic się nie stanie. Będziesz wolny i będziesz mógł odejść)*, to podważa tym samym swoją wiarygodność, co może skutkować brakiem zaufania. Jeśli negocjator skłamie, sprawca odmówi kontaktów z nim i kimkolwiek innym (McMains, Mullins, 2006, s. 221). Negocjator musi pohamować swoje emocje i nie powinien się unosić. Oto przykład negatywny reakcji negocjatora na brak współpracy ze strony sprawcy:

N: *Listen, I've done everything I can and you're acting like a little punk by fighting... ah, I mean you need to work with me on this point (Posłuchaj, zrobiłem wszystko, co w mojej mocy, a ty nie chcesz współpracować... oj, chcę ci powiedzieć, że musisz ze mną współpracować w tej sytuacji, a nie walczyć ze mną) (McMains, Mullins, 2006, s. 221).*

oraz niewłaściwego rozpoczęcia rozmowy:

N: *Hi, my name is Joe, why don't you release those people and come out? (Witaj, mam na imię Joe, dlaczego nie wypuścisz tych ludzi i nie wyjdiesz?) (McMains, Mullins, 2006, s. 222).*

Dwuznaczne komunikaty mogą być barierą w porozumiewaniu się. Negocjator, mając na względzie możliwość pokojowego zakończenia incydentu, wypowiada zdanie, które sprawca może rozumieć niewłaściwie i obawiać się rozwiązania siłowego:

N: *We would like to take care of you (Chcemy się Tobą zaopiekować) (McMains, Mullins, 2006, s. 222)*

Zamiast tego negocjator mógłby powiedzieć:

N: *We would like to ensure that neither you nor anyone else gets hurt and resolve this peacefully (Chcielibyśmy cię zapewnić, że ani ty, ani nikt inny nie zostanie skrzywdzony (zraniony), jeżeli rozwiążemy tę sytuację/ten problem w sposób pokojowy) (McMains, Mullins, 2006: 222).*

Negocjator, parafrazując słowa sprawcy, nie powinien zbyt analizować szczegółów, lecz streścić najważniejsze aspekty jego wypowiedzi. Jeśli sprawca żąda 50 tys. dolarów i planuje wziąć dwóch zakładników jako gwarancję swego bezpieczeństwa, negocjator powinien streścić jego żądania: *So there are some things you want* (McMains, Mullins, 2006, s. 223). Dla porównania przykład z książki Thomasa Strentza *Psychological Aspects of Crisis Negotiation*:

S: I am going to start shooting hostages if you don't get me \$100,000 in 10 minutes (Zaczę zabijać zakładników, jeśli nie dostanę 100 tys. dolarów w ciągu 10 minut).

N: As I understand it, you want some money today or things could get violent (Jak zrozumiałem, chcesz dzisiaj pieniądze albo zastosujesz przemoc) (Strentz, 2006, s. 68).

Wreszcie, w celu zapewnienia sprzężenia zwrotnego, negocjator nie powinien oceniać, lecz opisywać sytuację. Zamiast powiedzieć: *You mean you're trying to tell me you're not going to release any people* (Chcesz mi dać do zrozumienia, że nie zamierzasz zwolnić żadnych osób) negocjator powinien powiedzieć:

N: I understand you to be saying that you are reluctant to release any people (Rozumiem, że nie chcesz zwolnić żadnych osób) (McMains, Mullins, 2006, s. 222).

Zanim negocjator rozpocznie negocjacje, musi sobie odpowiedzieć na parę pytań: *Czy mogę zaakceptować to, co ta osoba robi? Czy potrafię pokazać tej osobie, że mi na niej zależy, pomimo iż nie zgadzam się z tym, co robi / z jej sposobem postępowania? Czy jestem w stanie wystarczająco długo słuchać tej osoby, aby pomóc jej wyciszyć się / uspokoić i rozwiązać sytuację? I na te pytania ma udzielić twierdzącej odpowiedzi. Kluczowe jest nawiązanie kontaktu. Kiedy sprawca nie chce rozmawiać, negocjator próbuje go zachęcić:*

N: When I get angry I clam up. I don't want to be around anyone much less talk to them. Is that what is going on with you? (Kiedy wpadam w złość, przestaję się odzywać / zamykam się w sobie. Nie chcę być w niczym

towarzystwie, chcę być sam, nie mówiąc już o prowadzeniu rozmowy. Czy ty tak właśnie się czujesz?) (Slatkin, 2005, s. 76).

N: *Hey, that's cool. You don't have to talk to me. I can't make you. I don't always feel like talking either. But tell me this... (Hej. No dobra. Nie musisz rozmawiać ze mną. Nie mogę cię do tego zmusić. Ja też nie zawsze mam ochotę rozmawiać. Ale powiedz mi to...⁸⁴* (Slatkin, 2005, s. 76).

Negocjator powinien okazywać, że interesuje się problemami sprawy:

N: *Tell me what happened (Powiedz mi, co się stało).*

N: *That must have been hard / sad / frightening (To na pewno było trudne / smutne / przerażające).*

N: *I'd really like to help you (Naprawdę chciałbym ci pomóc) (McMains, Mullins, 2006, s. 226)⁸⁵.*

Istotne jest także zainteresowanie dotyczące zaspokojenia potrzeb elementarnych:

N: *Sooner or later you may or may not get thirsty. The important thing is that we take care of your needs (Wcześniej czy później nie będziesz odczuwał pragnienia. Ważne jest abyśmy zadbali o twoje potrzeby) (McMains, Mullins, 2006, s. 248).*

N: *What would you like to eat? (Co chciałbyś zjeść?) (Reiser, Sloane, 1983: 220).*

N: *Just let me know when you are thirsty, and we'll work something out (Powiedz mi, jak będzie ci się chciało pić, a coś załatwimy) (Reiser, Sloane, 1983: 220).*

Negocjator powinien inicjować rozsądne rozwiązanie problemu:

N: *Let's work together to be sure everyone is safe (Postarajmy się wspólnie, żeby wszyscy byli bezpieczni).*

N: *What would you like to do about this? (Co chciałbyś z tą sprawą zrobić?).*

N: *Let's see what other solutions are possible (Zastanówmy się, jakie są inne rozwiązania) (McMains, Mullins, 2006, s. 226).*

⁸⁴ Tj. to, że nie chcesz rozmawiać? / Ale po prostu powiedz mi, że nie chcesz rozmawiać.

⁸⁵ Tę taktykę werbalną należy stosować w stosunku do ludzi w depresji, osobowości nieadekwatnych i zdeorientowanych.

Negocjator nie zmusza do decyzji poprzez bezrefleksyjną akceptację sugerowanych rozwiązań, pozostawia sprawcy możliwość wyboru (lub tę możliwość sugeruje): *Jeśli chcesz, to możesz... decyzja należy do ciebie. Ja jednak...*

N: I'm stuck. Help me make this work. What would you do if you wanted everyone to be safe and for this to be over but didn't know how to make that happen? (Mam problem. Pomóż mi znaleźć rozwiązanie. Co zrobiłbyś, gdybyś chciał, żeby każdy był bezpieczny i żeby to się skończyło i nie wiedziałbyś, jak to zrobić?) (Slatkin, 2005, s. 79).

Negocjator może przyjąć rolę przyjaciela i „towarzysza niedoli”⁸⁶. Powinien okazać sprawcy współczucie⁸⁷:

N: Man, I hear you. Bosses never understand (Człowieku, zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją) (McMains, Mullins, 2006, s.227).

N: You know how they are about.... (Wiesz, jak oni podchodzą do...) (McMains, Mullins, 2006, s. 227).

N: That shouldn't happen to a dog (Tak nie powinno się potraktować nawet psa) (McMains, Mullins, 2006, s. 227).

Swoje działania negocjator powinien rozpocząć od przytaknięcia niektórym twierdzeniom sprawcy. Sprzyja to łagodzeniu oporu w dalszej części negocjacji. Np. *Zgadzam się z Tobą...* Negocjator powinien zgadzać się ze sprawcą w sprawach mało istotnych. Powinien dać do zrozumienia sprawcy, że nie otrzyma niczego, jeśli nie da czegoś w zamian. Np. *Owszem spełnię twoje żądania, ale chcę wiedzieć, że tym ludziom nic nie grozi* (Lipczyński, 2007, s. 87). Negocjator nie ma co prawda gotowych odpowiedzi, ale stara się robić to, co najlepsze w danej sytuacji⁸⁸:

N: I know it's taking a long time, but we are trying (Wiem, że to zabiera dużo czasu, ale próbujemy) (McMains, Mullins, 2006, s. 227).

⁸⁶ The negotiator can use the role of the buddy-fellow-traveler (McMains, Mullins, 2006, s.227).

⁸⁷ Dotyczy to w szczególności sprawców impulsywnych i osobowości antisocjalnych.

⁸⁸ Taktika ta działa na antisocjalne osobowości i wzburzonych emocjonalnie sprawców.

Negocjator musi być ostrożny w demonstrowaniu pewności siebie. Negocjator, który wypowie poniższe zdania, sprawi, że sprawca stanie się nieufny:

N: Don't worry about a thing, we're going to get this worked out and get you out safe (O nic się nie martw. Damy sobie z tym radę i będziesz bezpieczny) (McMains, Mullins, 2006, s. 228).

Klasyk negocjacji William Ury (1995, s. 48–177) przedstawił strategię przełamывania oporu w negocjacjach, która sprowadza się do kilku zaleceń:

1. Nie reaguj: Idź na galerię.
2. Przejdź na ich stronę.
3. Przekształć.
4. Zbuduj im złoty most.

Powstrzymywanie się od reakcji nazywa William Ury „wyjściem na galerię”⁸⁹. Na przeciwnika trzeba spojrzeć bowiem jak na aktora, na którego przecież się nie złościmy, kiedy wypowiada obraźliwe słowa⁹⁰. Powstrzymywanie się od reakcji, od natychmiastowej odpowiedzi może być realizowane na kilka sposobów: poprzez zrobienie krótkiej, parosekundowej przerwy (*Przerwij i nic nie mów*) (Ury, 1995, s. 62–63)⁹¹, robienie notatek lub poprzez krótkie streszczenie fragmentu wypowiedzi drugiej strony (*Przewiń taśmę*), np. przez wypowiedzi: *Pozwól, że upewnię się, czy dobrze zrozumiałem, co powiedziałaś, Przepraszam, ale nie zrozumiałem, czy mógłbyś powtórzyć?* (Ury, 1995, s. 63–65). Negocjator powinien postrzegać siebie jako „trzecią stronę”, która pełni rolę obserwatora:

N: Excuse me, I am writing down what you said so I won't forget it. (Przepraszam ale zapisuję to, co powiedziałaś, żeby nie zapomnieć) (McMains, Mullins, 2006, s. 231).

⁸⁹ Zalecenie: Nie reaguj: Idź na galerię.

⁹⁰ Gdy stoisz w obliczu trudnych negocjacji, powinieneś się cofnąć, ochłoniąć i spojrzeć obiektywnie na sytuację. [...] „Galeria” jest metaforą psychologicznego odseperowania się (Ury, 1995, s. 54).

⁹¹ T. Jefferson powiedział: Gdy jesteś zły, policz do 10, zanim coś powiesz; jeżeli jesteś bardzo zły, policz do 100 (Ury, 1995, s. 62). William Ury zaznacza Nie podejmuj natychmiast istotnych decyzji (Ury, 1995, s. 66).

Nie powinien podejmować ważnych decyzji pośpiesznie:

N: I will need to check with my commander and get back to you (Muszę się skonsultować z moim szefem i wrócić do ciebie) (McMains, Mullins, 2006, s. 231).

Aktywne słuchanie pomaga zrozumieć punkt widzenia sprawcy. Jak piszą klasycy negocjacji: Jedną z metod jest potwierdzanie uczuć sprawcy:

N: I appreciate how you feel (Rozumiem, jak się czujesz) (McMains, Mullins, 2006, s. 232).

N: Jeśli chcesz oczywiście, to opowiedz mi, bo ja tutaj jestem po to, wiesz przecież, żeby cię wysłuchać. To, co mówisz, jest bardzo ciekawe...

[...]

N: Bardzo chciałbym o tym wiedzieć i może wtedy będę mógł Pani pomóc (SPNK 5).

Często należy parafrazować wypowiedzi sprawcy i pytać: *Is this what you meant?* (McMains, Mullins, 2006, s. 232). Negocjator ma zwracać uwagę na sposób mówienia sprawcy. Jeśli sprawca mówi powoli, używa specyficznej idiomatyki, używa slangu, negocjator ma używać podobnych wyrażen.

Negocjator nie ma postrzegać sprawcy jako przeciwnika, lecz jako współ-pracownika. Możliwe jest to do osiągnięcia poprzez budowanie relacji. Negocjator nie powinien rozpoczynać negocjacji od próby natychmiastowego rozwiązania problemu lub uzyskania listy żądań, ale przy rozpoczęciu ustalić płaszczyznę porozumienia i pokazać sprawcy, że jest on traktowany z szacunkiem. Negocjator powinien pochlebiać jego „ego” i kompetencjom:

N: You seem like you are really capable of taking good care of the children (Widzę, że rzeczywiście potrafisz dobrze się zaopiekować / zająć dziećmi) (McMains, Mullins, 2006, s. 232).

Negocjator powinien stosować technikę komplementowania i chwalić sprawcę w celu wzmocnienia w nim poczucia własnej godności, podobnie jak ma to miejsce w negocjacjach biznesowych (McMains, Mullins, 2006, s.227; Blanchard, 1991):

N: You're doin' a good job, too (Wykonujesz świetną robotę) (Taylor, 2002: 43).

Pytania *Dlaczego nie?* zamiast pytań *Dlaczego?* stosuje się, jeśli druga strona niechętnie ujawnia to, co dotyczy jej interesów, np. *Dlaczego nie można zrobić tego w taki sposób? Co jest złego w tym podejściu?* (Ury, 1995, s. 99; McMains, Mullins, 2006, s. 233).

N: What would be the problem with discussing your visitation rights with another lawyer who may be more experienced in family matters than your first lawyer? (A dlaczego nie przedyskutować kwestii Twoich praw do wizyt z innym prawnikiem, który może się okazać bardziej kompetentny w sprawach rodzinnych niż Twój pierwszy prawnik?) (McMains, Mullins, 2006, s. 233).

Zwracanie się o radę, to jeden z najskuteczniejszych sposobów zmiany gry i doprowadza do zaangażowania się drugiej strony w problem, np. *Co powinienem waszym zdaniem zrobić? Co zrobilibyście na moim miejscu? Co powiedzielibyście moim mocodawcom?* (Ury, 1995, s. 102). Ale negocjator powinien także wskazać sprawcy inne rozwiązania problemu:

N: Well, moving to Canada is certainly one option. What if, however, you were to do... (Przeprowadzenie się do Kanady jest z całą pewnością jedną z możliwości. Jednak co by było gdybyś...?) (McMains, Mullins, 2006, s. 233).

Negocjator powinien zadawać pytania otwarte (*open-ended questions*). To pobudza sprawcę do myślenia i samodzielnego formułowania możliwości rozwiązania problemu, a także wpływa na rozładowanie emocji:

N: Joe, what do you think you can do to make her move back in with you? (Joe, jak sądzisz co możesz zrobić, aby skłonić ją, by do wróciła do ciebie?) (McMains, Mullins, 2006, s. 257)

lub:

N: What do you anticipate will happen when you do ...? (Jak sądzisz, co się może wydarzyć, jeżeli...?) (McMains, Mullins, 2006, s. 257)⁹².

⁹² Pytania otwarte *Co? Jak? Kiedy? Gdzie? Kto?* pozwalające na zdefiniowanie problemu (Lipczyński, 2007: 51). Pytania zamknięte *Czy... Czy masz tabletki przy sobie? Czy jesteś sam? Czy jest tam ktoś obok Ciebie?* (Lipczyński, 2007, s. 51) pomagają określić, w jakim stopniu klient stwarza zagrożenia dla siebie i innych.

Jeśli sprawca mówi, jakie ma żądania, a potem konkluduje: *Take it or leave it (Albo na to przystajesz / zgadzasz się, albo to zostawiamy)* (McMains, Mullins, 2006, s. 233), negocjator powinien zignorować te poczynania i prowadzić negocjacje, jak gdyby takie ultimatum nie zostało postawione. Kiedy upływają terminy ostateczne, ignoruje ultimatum bądź rozmawia o czymś innym, wciągając sprawcę w dyskusję. Jeśli druga strona ma wiele żądań, ominięcie jakiegoś tematu staje się łatwiejsze. Negocjator może skoncentrować się na jednym z żądań, parafrazując je w formie uogólnionej, co daje korzystniejszy punkt wyjścia i rozpoczyna szczegółową dyskusję nad każdym aspektem tego żądania, jakby innych żądań nie było (Tokarz, 2005, s. 224)⁹³.

Sprawca może nawiązywać do przeszłych niesprawiedliwości, które – w jego mniemaniu – spotkały go z rąk Policji. Nie podejmując tego tematu, negocjator powinien powiedzieć:

N: I am terrible sorry you had experiences with a few bad people. What can we do so that it never happens again? (Bardzo mi przykro, że masz doświadczenia ze złymi ludźmi. Co możemy zrobić, aby to się więcej nie powtórzyło?) (McMains, Mullins, 2006: 233).

W tym miejscu należy podkreślić rolę użycia formy gramatycznej 1.os. liczby mnogiej:

N: Myślę, że wspólnie jakoś to rozwiążemy (Tokarz, 2005, s. 223).

N: Chcemy porozmawiać o Pani problemach i próbować znaleźć jakieś rozwiązanie (SPNK 1).

Negocjator zaoferował sprawcy rozwiązanie i pozostawia mu podjęcie decyzji. Jeśli sprawca nie stosuje się do wcześniejszych ustaleń, negocjator nie powinien kwestionować jego wypowiedzi i ujawniać niekonsekwencji, tylko pełen z troskania powiedzieć:

⁹³ Jeśli ostatnie żądanie jest szczególnie kłopotliwe (może np. zawierać ultimatum), można skupić się na jakimś innym, mającym mniejsze znaczenie i omawiać jego najdrobniejsze szczegóły, gdyż czas ma duże znaczenie i pracuje na niekorzyść sprawcy (Tokarz, 2005, s.226).

N: I'm confused. I thought I understood you to say earlier that if we provided you some food you would let one of those people go (Jestem zdezorientowany. Wydawało mi się (tak to zrozumiałem), że wcześniej mówiłeś, że jeżeli dostarczymy coś do zjedzenia, uwolnisz jedną z tych osób) (McMains, Mullins, 2006, s. 234).

Budowa złotego mostu dla drugiej strony oznacza wciągnięcie ją w poszukiwanie rozwiązania, które staje się pomysłem drugiej strony i oznacza zaspokojenie jej interesów⁹⁴, co związane jest z odrzucaniem propozycji, w której nie ma się udziału i której się nie kształtuje⁹⁵. Prosi się drugą stronę o sposób rozwiązania sytuacji: *Opierając się na twoim pomysle, co zrobilibyśmy, gdyby...* (Ury, 1995, s. 130), przy tym druga strona powinna mieć możliwość wyboru, także w drobnych sprawach (np. *Czy spotkanie o godzinie..., czy....*).

Negocjator zaczyna słowami: *Chyba zaczyna mi się podobać ten twój wcześniejszy pomysł, abyśmy...* oraz przedstawia własną koncepcję ugody (Torkarz, 2006, s. 404). Zachowanie sprawców może być irracjonalne z naszego punktu widzenia, ale może mieć sens z ich punktu widzenia⁹⁶. System wartości sprawców może być inny i nie należy odrzucać tego, co dla nas jest nieakceptowalne. Przy tym zachowanie twarzy to sedno całego procesu negocjacji⁹⁷ (Ury, 1995, s. 141). Negocjator może pomóc sprawcy napisać *victory speech* (McMains, Mullins, 2006, s. 235). Kiedy negocjacje dobiegają końca, nie należy przyspieszać, gdyż można w ten sposób popełnić wiele błędów

⁹⁴ Zamiast rozpoczynać, jak każdemu by się wydawać, od punktu, w którym jesteś, powinieneś rozpocząć od miejsca, w którym jest druga strona, aby poprowadzić ją do końcowego porozumienia (Ury, 1995, s. 127).

⁹⁵ Zalecenie: Zbuduj im złoty most.

⁹⁶ Dopóki, ich zdaniem, istnieje logiczne połączenie pomiędzy ich interesami a działaniem, dopóty możemy na nich wpływać (Ury, 1995, s. 134).

⁹⁷ Jest to esencja samooceny, godności, poczucia honoru, potrzeby działania zgodnie z zasadami i złożonymi wcześniej doświadczeniami oraz pragnienia korzystnego wizerunku w oczach innych. Wszystko to może być zagrożone, jeżeli stoją przed koniecznością zmiany swojego stanowiska. Sukces w przekonaniu ich, aby zmienili je, zależy od tego, na ile pomożesz im zachować twarz (Ury, 1995, s. 138).

(Ury, 1995, s. 147). Jeśli sprawca nie reaguje na sugestie negocjatora, jedną z możliwości jest zadanie pytania:

N: Well, what problems do you see with that idea? (Jakie ty widzisz przeszkody, aby zrealizować ten pomysł?) (McMains, Mullins, 2006, s. 234).

W sytuacji, kiedy druga strona staje wobec wyboru: zaakceptować konsekwencje braku porozumienia albo przekroczyć złoty most, zadanie negocjatora polega na uświadomieniu konsekwencji wyboru⁹⁸. Druga strona powinna wyciągnąć wniosek, że najlepszym sposobem zaspokojenia jej interesów jest przekroczenie mostu. Należy zatem zadawać pytania, których celem jest skłonienie drugiej strony do myślenia o skutkach braku porozumienia, np. *Jak myślisz, co stanie się, jeżeli nie dojdziemy do porozumienia?* (Ury, 1995, s. 153), *Czy zdajesz sobie sprawę, jak poważne konsekwencje może mieć dla nas brak porozumienia w tej kwestii?* (Ury, 1995, s. 154), *Jak myślisz, co zrobić?* Należy pokazać możliwości użycia siły. Jak podkreślają M.J. McMains i W.C. Mullins: *In many negotiating situations, it will be necessary to negotiate from a position of power. This is acceptable, but only when power is used correctly* (McMains, Mullins, 2006, s. 235).

Wśród innych taktyk stosowanych przez negocjatora wymienić należy pytania hipotetyczne, które są stosowane w celu rozpoznania prawdziwych interesów drugiej strony. Zadawane są pytania typu: *A co by pan powiedział na takie rozwiązanie..., co by było, gdyby...* (Jabłońska-Bonca, 2002, s. 300). Pozwala to poznać właściwe interesy stron i sformułować stanowiska w sposób bezpośredni: *Jednak co by było, gdybyś...?* Zwraca się tym samym uwagę sprawcy na przyszłe konsekwencje, pozytywne bądź negatywne, jego działań (McMains, Mullins, 2006, s. 249).

Negocjator ma „używać siły” po to, aby uzmysłwić sprawcy skutki jego działań:

⁹⁸ Zalecenie: Nie eskaluj: Użyj siły, aby edukować.

N: What do you think might happen if we don't work out a resolution? What do you think the tactical team will do if you hurt one of those people? What will happen to you if the tactical team assaults? (Jak myślisz, co może się zdarzyć jeżeli nie znajdziemy rozwiązania? Jak sądzisz, co zrobi drużyna taktyczna⁹⁹ jeżeli skrzywdzisz / zranisz jedną z tych osób? Co stanie się z tobą, jeśli wkroczy drużyna taktyczna?) (McMains, Mullins, 2006, s. 235).

W przypadku zastosowania groźby z drugiej strony, należy spytać, jaka będzie reakcja na wprowadzenie groźby w życie. Negocjator powinien *działać powoli, aby robić szybkie postępy* (McMains, Mullins, 2006, s. 235). Ma pozostawić sprawcy „most”. Np. jeśli sprawca sądzi, że przez incydent może stracić prawo do widywania dzieci, to negocjator może go uspokoić:

N: If nobody gets hurt, you probably won't lose any visitation rights. The choice is yours, however. (Jeżeli nikt nie zostanie skrzywdzony / zraniony najprawdopodobniej nie stracisz praw do wizyt. Jednak wybór należy do ciebie) (McMains, Mullins, 2006, s. 236).

W tym miejscu chciałabym zwrócić uwagę na stosowanie presupozycji w negocjowaniu kryzysowym. Presupozycje to wypowiedzi z ukrytym założeniem, przy których pomocy możemy sugerować (tj. w sposób nie imperatywny) pożądane treści naszemu rozmówcy i wpłynąć na jego postępowanie. Polegają na sugerowaniu znaczeń zawartych w leksemach w stwierdzeniach dotyczących świadomości czegoś. W pytaniu *Czy Jan przestał pić?* presupozycją jest sąd, że przynajmniej dotychczas Jan pił (Urbańczyk, 1994, s.266). Wypowiedzenie *Jak bardzo zależy Ci na tym, żeby zakończyć ten incydent? Żeby wszystko się szybko zakończyło?* zawiera założenie, że drugiej stronie zależy na rozwiązaniu incydentu¹⁰⁰.

N: Would you like to release a person now or wait 15 minutes? (Czy chciałbyś uwolnić pierwszą osobę teraz, czy też chcesz poczekać 15 minut?) (McMains, Mullins, 2006, a. 248).

⁹⁹ Tactical team tłumaczę jako drużyna taktyczna.

¹⁰⁰ O presupozycjach: Lyons, 1989, s. 216; Stalnaker, 1973, 447–457; Grzegorzczkowska, 2001, s. 145–150.

N: Would you like to negotiate a settlement now, or would you prefer to wait a while? (Czy chciałbyś teraz negocjować ugodę, czy wolisz poczekać z tym trochę?)¹⁰¹ (Reiser, Sloane, 1983, s. 219).

N: When you're ready to talk this out, then we'll find a solution (Kiedy będziesz gotowy, żeby o tym porozmawiać, wtedy znajdziemy jakieś rozwiązanie (Reiser, Sloane, 1983, s. 219).

Negocjator sugeruje zwolnienie osoby chorej:

N: Imagine how relaxing it would be if you didn't have to worry about that sick person (Pomyśl jaka by to była ulga, gdybyś nie musiał martwić się o tę chorą osobę) (McMains, Mullins, 2006, s. 249).

Negocjator pozostawia sprawcy podjęcie decyzji, nie przyspiesza negocjacji, powoduje, że sprawca myśli o sprawie:

N: Why don't we let this issue lie and come back to it in a few minutes? (Może zostawmy tę sprawę na chwilę i wrócimy do niej za parę minut?) (McMains, Mullins, 2006, s. 249).

N: You may want to find a solution to this issue so later we can move on to other issues and not waste time (Być może chcesz znaleźć rozwiązanie dla tej sytuacji, a więc później możemy ponownie wrócić do tych spraw i nie będziemy tracić czasu) (McMains, Mullins, 2006: 249).

Technika ta pomaga się sprawcy przenieść do czasu, kiedy nie był po wpły-
wem silnego stresu:

N: Take a moment. Can you think back to a time when you were not under so much stress? (Chwileczkę! Czy możesz pomyśleć o sytuacji, w której nie byłeś pod wpływem tak dużego stresu?) (McMains, Mullins, 2006, s.249).

Implikowane nakłanianie dyrektywne polega na tym, że sprawca wierzy, że kontroluje proces decyzyjny:

N: When you are ready to discuss this, we'll work on it and see if we can resolve the issue. (Kiedy będziesz gotowy, aby o tym porozmawiać, zajmijmy się tym i zobaczymy, czy uda nam się rozwiązać tę problem) (McMains, Mullins, 2006, s. 249).

Sugestie mogą dotyczyć kwestii uogólniania:

¹⁰¹ Presupozycja czasu.

N: We all have the capacity to compromise, but sometimes we don't know when we're ready to negotiate (Wszyscy mamy zdolność zawierania kompromisów, ale czasem sami nie wiemy, kiedy jesteśmy gotowi negocjować) (Reiser, Sloane, 1983, s. 219).

Wskazując sprawcy to, co nieuniknione, należy zachować szczególną ostrożność w posługiwaniu się truizmami, bo może to rozdrażnić sprawcę albo nasilić działania związane z próbą popełnienia samobójstwa:

N: You may not know when you will get hungry. You won't even need to think about it right now (Nawet nie wiesz, kiedy zrobisz się głodny. Teraz w ogóle nie myśl o tym)¹⁰² (Reiser, Sloane, 1983, s. 219).

N: Sooner or later you are going to fall asleep (Wcześniej czy później i tak zaśniesz) (McMains, Mullins, 2006, s. 250).

W czasie dyskusji nad tematami zastępczymi, gdy sprawca się denerwuje, należy winą za spóźnienia obarczać korki uliczne, zamknięte banki, strajk na lotnisku, nieudolność władz, krytykować postępowanie dowódcy i uparczywie powraca do tematu zastępczego:

N: Zlituj się nade mną, ja tu robię, co mogę, i stoję na głowie, żeby to załatwić – w tej chwili szukamy dyrektora banku, bo gdzieś przepadł) (Torkarz, 2005, s. 227)¹⁰³.

Sposoby prowadzenia rozmów ze sprawcą zaburzonym zostały omówione w książce *Modele negocjacji w sytuacjach kryzysowych* (Stawnicka, 2012). Poniżej podaję wybrane przykłady komunikowania się ze sprawcami. Sprawca o schizofrenicznej osobowości paranoidalnej charakteryzuje się wrażliwością i chwiejnością, jest sfrustrowany:

S: Wciąż dostaję przekazy radiowe, chociaż mówiłem tym ludziom, żeby wyłączyli swoje radio. Ona doprowadzają mnie do szaleństwa.

¹⁰² Negocjator używa negacji. Na komunikaty perswazyjne zawierające zaprzeczenie reagujemy w ten sposób, że najpierw w naszym umyśle powstaje obraz niezaprzeczony, po czym uświadamiamy sobie jego zaprzeczenie.

¹⁰³ Negocjator jest dla sprawcy podstawowym, a niekiedy wręcz jedynym źródłem informacji o rozwoju sytuacji (Hołyst, 2009, s. 1044).

N: Rzeczywiście musi doprowadzać do furii to, że nie chcą zrobić tego, czego od nich wymagasz. Szczególnie, że wszystko, czego chcesz, to tylko spokój i cisza (Lipczyński, 2007, s. 79).

Rozmawiając z taką osobą, należy stosować się do zaleceń (McMains, Mullins, 2006, s. 286–294; Strentz, 2006, s. 101–112; Bielska, 2001, s. 30; Bodzioch, Poważa, 2002, s. 16): okazywanie sprawcy zrozumienia, zachęty do opowiadania, wyrażania emocji, aktywne słuchanie wypowiedzi sprawcy, przedstawianie trudności związanych ze spełnieniem żądań, nieutożsamianie się z halucynacjami i urojeniami sprawcy, akceptowanie braku zaufania ze strony sprawcy, niezbliżanie się w sposób gwałtowny do sprawcy, nieingerowanie w sferę intymną sprawcy. Nie należy przekonywać sprawcy o urojeniach, ale i nie należy pozwolić się wciągnąć w świat sprawcy (por. wypowiedź *Rozumiem, że słyszy pan głos Boga, ja niestety nie, wiem natomiast, że jest to dla pana ważne...*), nie należy uciekać od rozmów o samobójstwie.

Osobowość depresyjna charakteryzuje się nieprzewidywalnością, brakiem decyzyjności, zdolności do działań, skłonnościami samobójczymi (McMains, Mullins, 2006, s. 295–302; Strentz, 2006, s. 123–136):

S: Po prostu nie wiem, to wszystko się tak pogmatwało.

N: Będzie jeszcze bardziej skomplikowane, jeśli będziesz dalej brnął w to wszystko. Wypuść zakładnika, a my porozmawiamy sobie o tobie i kłopotach, w jakie wpadłeś (Lipczyński, 2007, s. 79)¹⁰⁴.

S: Wie pan... Moje życie nie ma sensu, tylko zatruwam innym życie... Naprawdę nie ma o czym mówić.

N: Dlaczego pan tak uważa? Proszę, niech pan powie, co się stało.

¹⁰⁴ Jeśli porywacz ma skłonności samobójcze, należy wydobyć od niego zobowiązanie, że powstrzyma się od spełnienia groźby, i – jeśli to możliwe – zmienić temat, by skupić uwagę porywacza na innych sprawach (Lipczyński, 2007: 79).

S: Ona odeszła... nikomu już na mnie nie zależy... wszystkim przeszkadzam... nie chcę być dla nikogo kamieniem u nogi (Z wywiadów z negocjatorami 2).

Osobowość nieadekwatna lubi być w centrum zainteresowania, chce zwrócić na siebie uwagę, stawia żądania z dużym przekonaniem, a po chwili zmienia nastawienie, oferuje możliwość negocjowania i kilka opcji: *Ja im pokażę, kto tu rządzi. Teraz zobacz, do czego jestem zdolny* (Lipczyński, 2007, s. 79).

Osobowość antyspołeczna popada często w konflikty z otoczeniem, jest niezdolna do zachowania lojalności wobec osób, grupy, wartości społecznych. Najczęściej dehumanizuje zakładników i dlatego taki sprawca jest bardzo niebezpieczny, gdyż charakteryzuje się głębokim egocentryzmem. Można skłonić osobnika do rozsądnych działań poprzez skonfrontowanie go z negatywnymi konsekwencjami jego działań. W czasie negocjacji najważniejsze jest przykuwanie jego uwagi (Lipczyński, 2007, s. 80).

6. Reguły wpływu społecznego w negocjacjach policyjnych

Od ponad pół wieku prowadzone są badania naukowe dotyczące wywierania wpływu interpersonalnego, zapoczątkowane podczas drugiej wojny światowej amerykańskimi rządowymi programami informacyjnymi i perswazyjnymi. Pojawiło się wiele prac, w których naukowcy interesujący się naukami społecznymi badają sposoby wywierania wpływu przez jednostkę na przekonania, postawy, percepcję i zachowanie innych. Z wzorców automatycznych zachowań nie zdajemy sobie bowiem sprawy, chociaż ulegamy im w różnych sytuacjach.

W dyskursie kryzysowym, podobnie jak w biznesie, można wykorzystywać reguły wpływu społecznego. W polskiej literaturze przedmiotu pisze się sporadycznie o zastosowaniu reguł wpływu społecznego w negocjacjach policyjnych (Tokarz, 2005, s. 226). Brak jednak wskazań, w jaki sposób stoso-

wać te techniki. Różna jest też liczba taktyk podawanych w literaturze przedmiotu (od 6 do ponad 20)¹⁰⁵. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu na problematykę stosowania reguł wpływu społecznego w negocjacjach kryzysowych zwracają uwagę Michael J. McMains oraz Wayman C. Mullins w książce *Crisis Negotiations. Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections* (2006)¹⁰⁶. Zagadnieniu temu poświęcona jest znaczna część rozdziału *Communication in crisis negotiations* (McMains., Mullins, 2006, s. 238–245). Omawia je także Wayman C. Mullins w artykule *Advanced communication techniques for hostage negotiators* w części zatytułowanej *Influence and compliance* (2002, s. 72–81). Wayman C. Mullins zwraca uwagę, iż nasze działania w wielu sytuacjach są automatyczne. Nie zastanawiamy się na szczęście nad tym, że opuszczamy i podnosimy powieki, wysuwamy przy poruszaniu się do przodu raz prawą, raz lewą nogę, że odpowiadamy podaniem ręki na podanie ręki przy przywitaniu. Podobnie w innych sytuacjach reagujemy w sposób zautomatyzowany, nie zastanawiając się nad tym, iż właśnie ulegamy regułom socjotechniki.

Robert B. Cialdini, profesor psychologii Uniwersytetu w Arizonie opisał 6 podstawowych zasad, które stały się podłożem tysięcy taktyk, których używają praktycy do przekonywania i nakłaniania do ustępstw¹⁰⁷. Są to nastę-

¹⁰⁵ K. Hogan (2005) wymienia 9 praw perswazji i techniki perswazji. Sposoby stosowania technik wpływu społecznego zostały wskazane w książkach *Bezpieczeństwo uczestników interakcji – „Kiedy słowo jest bronią”* (Stawnicka, 2012), *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością* (Stawnicka, 2013b), *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji* (Stawnicka, 2013b), *Doskonalenie lokalne a współpraca Policji z podmiotami zewnętrznymi. Efekt synergii* (Stawnicka, 2015), *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii* (Stawnicka, 2016).

¹⁰⁶ Korzystałam z trzeciego wydania książki. Poprzednie wydania ukazały się w latach 1996 i 2001.

¹⁰⁷ Opisał je w książce *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka* (2000), która stała się bestsellerem w USA. O regułach wpływu społecznego zob. także Doliński, 2000; 2005, s. 41–54; 2006; Hogan., 2001; Mortensen, 2006; Tyska, 1999.

pujące reguły: reguła wzajemności; reguła konsekwencji; reguła społecznego dowodu słuszności; reguła lubienia i sympatii; reguła autorytetu; reguła niedostępności.

Reguła wzajemności

Działając zgodnie z regułą wzajemności, rewanżujemy się za to, co od kogoś otrzymujemy (Cialdini R.B., 2000, s. 34–67; Witkowski T., 2004, s. 186–194)¹⁰⁸. Poczucie zobowiązania do przyszłego odwzajemnienia się pozwala ludziom na inicjowanie różnego rodzaju łańcuchów wymiany, transakcji i związków, które są ogólnie korzystne i dla nich i dla społeczeństwa jako całości. Reguła ta działa silniej wśród nieznajomych i jeśli jest nieoczekiwana, a zobowiązania do wzajemności wzbudzają nawet nieproszone przysługi, co pozostawia rzeczywiste wybory w ich, a nie w naszym ręku. Przysługa przy tym może być drobna, ale rewanż dowolny. Aby pozbyć się nieprzyjemnego poczucia zobowiązania, zgadzamy się na oddanie znacznie większej przysługi niż ta, którą sami otrzymaliśmy.

Reguła wzajemności działa na poziomie nieświadomym. Negocjator nie może zwrócić się do sprawcy:

N¹⁰⁹: Well, I did you a favor. Why don't you do something for me? (Tak, zrobiłem coś dla ciebie (odałem ci przysługę). Dlaczego nie zrobisz czegoś dla mnie?)¹¹⁰ (Mullins, 2002, s. 73)

Negocjator może poinformować sprawcę:

N: I talked to my boss and got the lights left on for you (Rozmawiałem z szefem i włączono ci światło) (McMains, Mullins, 2006, s. 239)¹¹¹.

Negocjator powinien przy tym być stroną inicjującą. Nie należy dopuścić do tego, aby sprawca był stroną inicjującą działanie reguły wzajemności, por.:

¹⁰⁸ R. B. Cialdini (2000, s. 34) podkreśla powszechność zobowiązania w różnych kulturach.

¹⁰⁹ Oznaczenia: N – negocjator, S – sprawca.

¹¹⁰ Tłumaczenie przykładów własne.

¹¹¹ Sprawca ma zauważyć, że negocjator oddał mu przysługę (McMains M.J., Mullins, 2006, s. 239).

N: I won't hurt anybody unless my demands are met (Jeżeli moje żądania zostaną spełnione, to nie skrzywdzę nikogo) (McMains, Mullins, 2006, s.239)

lub (przy rozpoczęciu negocjacji):

N: Hello, my name is ..., everyone doing OK in there?

jeśli sprawca odpowiada:

S: Yeah, everyone is doing fine and I promise to keep them that way until I hear what you have to say (Cześć, mam na imię... czy wszyscy są ok? O, tak, wszyscy są ok i tak będzie, dopóki nie usłyszę, co masz do powiedzenia) (Mullins, 2002, s.73).

Należy zachować umiar i nie oddawać zbyt wielu przysług. W ramach reguły wzajemności można stosować taktykę drzwiami w twarz (*reject-then-retreat*)¹¹². Na przykład negocjator może poprosić o uwolnienie wszystkich zakładników. Kiedy sprawca odmawia, może poprosić o inne ustępstwo, np. uwolnienie chorej osoby (McMains, Mullins, 2006, s. 241; Mullins W.C., 2002: 73). Zwiększa się w ten sposób tendencja do postrzegania siebie jako zgodnego i chcącego współpracować z negocjatorem w celu zakończenia incydentu.

Reguła konsekwencji / zaangażowania

Ludzie pragną być konsekwentni w swoich słowach, wierzeniach, celach i czynach, gdyż konsekwencja ta jest wysoko ceniona w społeczeństwie, jest korzystna dla tych, którzy potrafią się na nią zdobyć i jest wygodną drogą na skróty w obliczu komplikacji współczesnego życia (Cialdini, 2000, s. 68–115). Zapisywanie zobowiązań oraz ogłaszanie ich publicznie zwiększa skuteczność stosowania tej reguły¹¹³. W dziedzinie wpływu społecznego za-

¹¹² Najpierw stawiamy żądania, które są nieralistyczne, a następnie przedstawiamy właściwą, dużo mniejszą prośbę (Witkowski, 2000, s. 122–126).

¹¹³ O znaczeniu publicznego podejmowania decyzji zob. Deutsch M., Gerard H.B., 1955, s. 629–636. Badacze wykazali, że kiedy ktoś w eksperymencie podejmował decyzję publicznie, wówczas, kiedy decyzja okazywała się niesłuszna, ogromna większość ludzi odmawiała (wzbraniała się) przed zmianą decyzji.

skarwienie sobie początkowego zaangażowania może zagwarantować sukces. Po wzbudzeniu jakiegoś zaangażowania (zajęciu jakiegoś stanowiska), ludzie bardziej są skłonni do ulegania dalszym prośbom zgodnym z kierunkiem tego zaangażowania. Regułę tę można wykorzystać poprzez niewielką prośbę, która poprzedza prośbę właściwą (*foot-in-the-door technique*). Gdy pierwsza zostanie spełniona, druga także na mocy reguły konsekwencji i zaangażowania zostanie spełniona ze znacznie większym prawdopodobieństwem (Freedman Fraser, 1966, s. 195–203; Witkowski, 2000, s. 82–91). Druga strona musi być jednak przekonana, że wykonuje prośbę z własnej woli. Wykorzystując regułę konsekwencji i technikę stopy w drzwiach, negocjator może zwrócić się najpierw z małą prośbą:

N: Would you mind staying at this telephone number while we talk? (Czy możesz być pod tym numerem telefonu w czasie kiedy my rozmawiamy?) (McMains, Mullins, 2006, s. 241)¹¹⁴.

Potem negocjator może nawiązywać do spełnienia tej prośby, komplementując sprawcę, aby sprawca postrzegał siebie jako kogoś, kto rozwiązuje sytuację w pozytywny sposób i był przekonany, iż to podjął dobrą decyzję (McMains., Mullins, 2006, s. 242; Mullins, 2002, s. 73).

Negocjator może zwrócić się do sprawcy:

N: If I get you some cigarettes, will you let one of those people go? (Jeśli dam Ci papierosy, czy pozwolisz jednej z tych osób odejść?)

S: I don't really think I should release a person for just some cigarettes. (Naprawdę, nie sądzę, żebym miał zwolnić jedną z osób za papierosy)

N: Come, on, one person is no big deal. Plus, it will show you really want to work with us. (Ach, jedna osoba to przecież nic wielkiego. No i pokażesz, że chcesz z nami współpracować)

N: Well, OK, I'll let one go if you get me some cigarettes (Ok, wypuszczę jedną osobę za papierosy) (Mullins, 2002, s. 73–74).

Później, negocjator może wzmacniać obietnicę poprzez przypomnienie:

¹¹⁴ Prośba ta może dotyczyć obniżenia tonu głosu, nieużywania szczególnie obraźliwych słów (przekleństw).

N: *Remember, you promised (Pamiętaj, obiecałeś)* (Mullins, 2002, s. 73).

Negocjator wydobywa od sprawcy zobowiązanie złożone publicznie, por.:

Hey guys, Joe promised to release a hostage by 4:00 P.M. (Słuchajcie chłopcy, Joe obiecał uwolnić zakładnika przed czwartą) (McMains, Mullins, 2006, s. 241).

Hey guys, Joe said if we get him some cigarettes he will let a person go (Chłopaki, Joe powiedział, że jeśli damy mu papierosy, wypuści tę osobę) (Mullins, 2002, s. 73)

Negocjator może spowodować, że sprawca zapisze zobowiązanie, co zwiększa prawdopodobieństwo konsekwencji zachowań. Jeśli pod koniec negocjacji sprawca jest niechętny, aby zwolnić zakładników, negocjator może go poprosić o odczytanie zgody przez telefon, a sprawą honoru jest spełnienie zobowiązania i dotrzymanie słowa. Zobowiązania sprawcy mogą być zapisywane przez negocjatora, o czym negocjator go informuje.

Reguła społecznego dowodu słuszności

Zasada dowodu społecznego głosi, że to, w co wierzą lub jak zachowują się inni ludzie, często jest podstawą naszej własnej decyzji - jakie poglądy czy zachowanie są słuszne i właściwe w naszym własnym przypadku. Prawdopodobieństwo naśladowania innych zwiększa się w przypadku niepewności co do podjęcia decyzji. Podobnie częściej naśladujemy ludzi podobnych do siebie i których lubimy (reguła sympatii) (Cialdini, 2000, s. 116–159). Metoda ta odnosi najlepszy skutek, jeśli spełnione są dwa warunki: poczucie niepewności (jeśli sytuacja nas przerasta, bardziej jesteśmy skłonni postępować tak, jak czynią to inni; niepewność dotyczy także oszacowania, czy sytuacja wydaje nam się niebezpieczna)¹¹⁵; podobieństwo do nas osób, których postępowanie przedstawia nam się jako wzór do naśladowania.

¹¹⁵ [...] najbardziej skłonni jesteśmy uznać działania innych za dowód słuszności wtedy, gdy jesteśmy niepewni swego, gdy sytuacja jest niejasna i dwuznaczna [...] (Cialdini. 1996, s.128).

Przykładem jest historia zabójstwa, do którego doszło 13 marca 1964 roku w Nowym Yorku (McMains., Mullins, 2006, s. 243). Około godz. 3.15 w nocy wracająca do domu mieszkanka osiedla Kew Garderns w dzielnicy Queens została dwukrotnie dźgnięta nożem koło samochodu 30 metrów od swojego mieszkania. Jej krzyk usłyszało kilku sąsiadów. Na okrzyk „zostaw tę dziewczynę” napastnik rzucił się do ucieczki. Wrócił jednak, zaatakował ją ponownie, kilka razy zadał ciosy nożem. Kiedy przybyła policja i pogotowie ratunkowe, było już za późno. Świadcami napaści na Catherine Genovese było 38 osób, ale żadna nie udzieliła jej pomocy. Pozostali obojętni. B. Latane i J.M. Darley (1968a, 1968b) zbadali, że gdyby świadkiem takiej samej sytuacji była jedna osoba, zachowywałaby się inaczej, bardziej aktywnie (zgodnie z teorią dyfuzji odpowiedzialności).

Socjolog Dawid Philips badał statystyki samobójstw i ich związek z podawaniem przez media informacji. Przeniósł tym samym „efekt Wertera”¹¹⁶ w czasy współczesne wykazując wzrost liczby samobójstw spowodowany zamieszczaniem informacji o samobójstwie sławnej osoby (Cialdini, 2000, s.142). Jim Jones przywódca sekty religijnej działającej na terenie Gujany w Ameryce Południowej od 1977 roku, posłużył się dwoma czynnikami – niepewnością i podobieństwem, co doprowadziło mieszkańców Jonestown do popełnienia zbiorowego samobójstwa (Cialdini, 2000, s. 45, 147). Reguła społecznego dowodu słuszności jest powiązana z regułą lubienia i działa silniej w przypadku niejasności sytuacji. Sprawca może na przykład pytać sam siebie, znajdując się w sytuacji, z której – jak sądzi – nie ma wyjścia:

¹¹⁶ Efekt Wertera – znaczący wzrost samobójstw spowodowany nagłośnieniem samobójstwa znanej osoby przez media. Pierwsza odnotowana fala samobójstw miała miejsce po wydaniu *Cierpień młodego Wertera* J. W. Goethego w 1774 roku, przy czym Werter był bohaterem fikcyjnym.

S: Okay. I've got hostages, the police are outside with their guns pointed at me. What do I do now? (Dobrze. Mam zakładników, policja jest na zewnątrz i ma rewolwery wycelowane w moją stronę. Co mam teraz zrobić?) (McMains, Mullins, 2006, s. 242).

Negocjator może powoli podsuwać rozwiązanie jako osoba doświadczona w takich sytuacjach. Stosując regułę społecznego dowodu słuszności, może wskazać, co działo się w podobnych sytuacjach, może czynić aluzje oparte na realiach, bazując na własnym doświadczeniu, zmierzając przy tym do tego, co chciałby, aby sprawca zrobił. Sprawca może np. powiedzieć, że zabije zakładników, jeśli jego żądania nie zostaną spełnione we wskazanym przez niego czasie (Mullins, 2002, s. 77). Negocjator może odpowiedzieć:

N: Joe, I've worked hundreds of these situations and I've never had a person threaten to kill others just because something wasn't delivered be a certain time (Mullins, 2002, s. 77)

lub:

N: I understand you are upset. Most people who have been in your position have gotten upset when things did not go according to their schedule, but I really cannot remember any threatening to kill people because they were upset. (Rozumiem, że jesteś zdenerwowany. Większość osób, które znalazły się w takiej sytuacji, była zdenerwowana / niespokojna, gdy sprawy nie układały się tak, jak to zostało zaplanowane, ale naprawdę nie pamiętam, aby ktoś groził, że zabije kogoś tylko dlatego, że był zdenerwowany) (McMains, Mullins, 2006, s. 242).

W ramach wpływu tej reguły można także wskazać kierunki działań zakładników kiedy osoby w grupie czekają na to, co zrobią inni (*konceptcja zbiorowej ignorancji / pluralistic ignorance*)¹¹⁷. Teoria dyfuzji odpowiedzialności wyjaśnia, dlaczego po wypadku grupa ludzi stoi przyglądając się biernie i nikt nie udziela pomocy ofierze. Każdy czeka, aż ktoś inny rozpocznie działania w celu udzielenia pomocy (Mullins, 2002, s. 77). Podobnie jest

¹¹⁷ Teoria dyfuzji / rozproszonej odpowiedzialności / rozmycie odpowiedzialności / niewiedza wielu (Cialdini, 1996, s. 129–131).

w czasie sytuacji zakładniczej. Teoria ta wyjaśnia, dlaczego zakładnicy (którzy zwykle przewyższają liczebnie porywaczy) nie próbują obezwładnić sprawców, nawet jeśli mają ku temu możliwość. Każdy z zakładników czeka na to, co zrobią inni (McMains., Mullins, 2006, s. 242–243). Gdy antyterroryści wchodzą z okrzykiem *Everybody down!* (*Wszyscy na podłogę!*), zakładnicy mogą nie reagować, obserwując, co robią inni. Zwrócenie się do poszczególnych zakładników *Ty, na podłogę* (*You – fall to your stomach / You. Get on the floor*) może zapobiec tej niebezpiecznej sytuacji (McMains, Mullins, 2006, s.243; Mullins, 2002, s. 78). Podobnie jest w sytuacji zakładniczej, gdy jest kilku sprawców. Każdy czeka, aż inny się podda pierwszy. Negocjator może zidentyfikować tego, który z największym prawdopodobieństwem mógłby się poddać jako pierwszy. Zwiększa się prawdopodobieństwo, że inni zrobią to samo.

Reguła lubienia i sympatii

Ludzie wolą mówić *tak* tym osobom, które lubią i znają. Lubimy tych, którzy nas lubią, którzy twierdzą, że są do nas podobni, chętniej im ulegamy, często bezrefleksyjnie (Cialdini, 2000, s. 160–196). Odczuwamy sympatię do osoby atrakcyjnej pod względem fizycznym i na tej podstawie roztaczamy aureolę także na cechy psychiczne tej osoby, jej talent i inteligencję. Komplementy pod naszym adresem od innej osoby nasilają także naszą sympatię do tej osoby. Kolejnym czynnikiem wpływającym na nasilanie się działania reguły sympatii jest częstość kontaktów o przyjemnym charakterze. Duże znaczenie ma także skojarzenie danej osoby czy przedmiotu z tym, co już lubimy i unikanie skojarzeń z tym, czego nie lubimy (np. z cudzymi porażkami).

Lubienie zwiększa szanse ulegania. Negocjator musi stwarzać wrażenie, że jest pod pewnymi względami podobny do sprawcy (podobieństwo poglą-

dów, upodobań, stosunek do wielu rzeczy, wiara itd.). Znalezienie wspólnego hobby i zainteresowań może być dobrą drogą osiągnięcia porozumienia. Jeśli sprawca będzie postrzegał negocjatora jako osobę podobną do siebie – dostrzegał wspólnotę, z większym prawdopodobieństwem doprowadzi to do rozwiązania konfliktu. Reguła ta nabiera szczególnego znaczenia, jeśli sprawca będzie postrzegał siebie i negocjatora jako jedność, a drugą stroną będzie Policja. Negocjator może na przykład powiedzieć:

N: *The other police out here want to come in and physically drag you out. I don't want them to do that and so far I have been able to talk them out of something the house. Is there something we could do to convince them that you are trying to get this resolved peacefully?* (Chcę tu wejść i wyciągnąć cię stąd. Czy jest coś, co moglibyśmy zrobić. Nie chcę, żeby to robili i jak na razie udało mi się odwieść ich od tego. Czy jest coś, co moglibyśmy zrobić, aby przekonać ich, że próbujesz rozwiązać to pokojowo?) (Mullins, 2002, s. 78)

Przypomina to elementy techniki *zły / dobry policjant* (McMains, Mullins, 2006, s. 243). Poza tym reguła lubienia działa między sprawcami i zakładnikami. Zakładnicy czują strach, widząc gromadzące się siły policji. Z punktu widzenia zakładnika długo podczas incydentu nic się nie dzieje, co powoduje wrażenie, że policja nie ingeruje i pozostawia zakładników samych sobie. Po incydencie wielu zakładników odczuwało sympatię do sprawców, byli im wdzięczni nawet za to, że zachowali życie.

Reguła niedostępności

Istotą reguły niedostępności jest przypisywanie większej wartości tym możliwościom, które stają się niedostępne (Cialdini, 2000, s. 220–249). Niedostępność ogranicza poza tym nasz wybór, powoduje konkurencję w kwestii posiadania dóbr, przy czym niedostępność w większym stopniu dotyczy

dóbr niedostępnych od niedawna. Według teorii reakcji psychologicznej, odpowiadamy na utratę możliwości poczuciem pragnienia, by coś mieć bardziej, niż przed tą utratą. R. Cialdini (1996, s. 221) podaje wyniki eksperymentu, w którym studenci stanowego Uniwersytetu na Florydzie mieli oceniać jakość jedzenia w stołówce uniwersyteckiej. Wyniki wskazały, iż uznali jakość jedzenia w stołówce za niezadowalającą. Podobną ankietę przeprowadzono dziewięć dni później. Wtedy jednak poinformowano ich, że w stołówce był pożar i nie będą mogli w niej jadać posiłków przez następne dwa tygodnie. Wyniki drugiej ankiety były inne – oceny studentów wzrosły, gdyż zmieniła się dostępność obiektu. Zadziałała zatem reguła niedostępności.

Inny omawiany przypadek zdarzył się 10 lat wcześniej w okręgu Dade (miasto Miami) w stanie Floryda, gdzie wprowadzono w imieniu ochrony środowiska lokalny zakaz kupowania i posiadania środków piorących zawierających fosforany. Obywatele reagowali na dwa różne sposoby, co wykazały przeprowadzone badania. Jedna grupa przystąpiła do działalności przemysłowej, jeździli do sąsiednich okręgów i zwozili zakazane proszki gromadząc zapasy. Drugi rodzaj reakcji był inny – mieszkańcy zaczęli postrzegać zakazany proszek jako lepszy, bardziej delikatny i skuteczny (Cialdini, 1996, s. 231)¹¹⁸.

Regułę niedostępności można zastosować w formie nieprzekraczalnego terminu czy ostatecznej szansy. Negocjator może stosować tę regułę na przykład w celu limitowania czasu, w którym sprawca ma podjąć decyzję, lub czasu, w którym zakładnicy mają być uwolnieni:

N: I talked to my boss and he said we can deliver some food if you release one of the people. He said he needs to know your decision within five minutes or the deal is off. I had a lot of trouble getting him to agree and

¹¹⁸ [...] reakcją na zakaz jakiejś informacji jest wzrost pragnienia zapoznania się z tą informacją oraz wzrost pozytywnego ustosunkowania się do kwestii, której ona dotyczy. (Cialdini, 1996, s. 232). [...] aby jakaś informacja zyskała na wartości, niekoniecznie musi ona zostać oceniana, wystarczy, kiedy jest tylko niedostępna (Cialdini, 1996, s. 235).

I don't think he'll make the offer again (Rozmawiałem z moim szefem, który powiedział, że możemy dostarczyć coś do zjedzenia jeżeli wypuścisz jedną z osób. Powiedział, że musi znać twoją decyzję w ciągu pięciu minut albo umowa nie będzie ważna. Było bardzo trudno skłonić go, aby się zgodził i nie sądzę, że ponownie złoży ofertę) (McMains, Mullins, 2006, s. 244)

lub:

The others do not want me to give you any food. They did, however, agree that if you release one of the people in there within the next five minutes, they will deliver you some food (Oni nie chcą przekazać ci żywności. Zgadzają się jednak, że po zwolnieniu jednej z osób w ciągu pięciu minut dostarczą ci coś do jedzenia) (Mullins, 2002, s. 79).

Na kwestię stosowania reguł wpływu społecznego w negocjacjach politycznych warto spojrzeć przez pryzmat programu badawczego opracowanego i realizowanego przez Policję belgijską i holenderską przy współudziale Uniwersytetu Katolickiego Leuven w latach 1999–2004. Na rozpoczęcie prac nad projektem bezpośredni wpływ miała pierwsza europejska konferencja poświęcona negocjacjom w sytuacjach kryzysowych związanych z wzięciem i przetrzymywaniem zakładników, która odbywała się Doorwerth niedaleko Arnhem w Holandii w dniach 24–25 listopada 1998 r. Wystąpienia uczestników konferencji zostały opublikowane w tomie pod tytułem *To Save Lives*, którego redaktorami byli Otto Adang i Ellen Giebels (1999). Zagadnieniom stosowania reguł wpływu społecznego w negocjacjach poświęcone zostały także opublikowane później prace, których autorką lub współautorką była Ellen Giebels:

- E. Giebels, *Beïnvloeding in gijzelingsonderhandelingen: De Tafel van tien [Influencing in Hostage Negotiations: The Table of Ten]*. „Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie” [„Dutch Journal of Psychology”], 2002/57, s. 145–154.
- E. Giebels, C.K De Dreu, E. Van de Vliert, *No Way out or Swallow the Bait of Shared Exit Options in Negotiations: The Influence of Social Motives and Interpersonal Trust*. „Group Processes and Intergroup Relations”, 2003/6, s.369–386.
- E. Giebels, S. Noelanders, *Crisis Negotiations: A Multiparty Perspective*. Veendendaal 2004.
- E. Giebels, S. Noelanders, G. Vervaeke, *The Hostage Experience: Implications for Negotiation Strategies*. „Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Review”, 2005/12, s.241–253.

E. Giebels, P.J. Taylor, *Communication Predictors and Social Influence in Crisis Negotiations. W: Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation. Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley. Cresskill 2010, s. 59–76.*

Wyniki badań zostały opublikowane w książce Ellen Giebels i Sigrid Noelanders *Crisis Negotiations: A Multiparty Perspective* (2004). Jak wykazano, stosowanie reguł wpływu społecznego jest uzależnione od wielu parametrów sytuacji: typu sprawcy, charakteru incydentu, fazy negocjacji, czynnika kulturowego. Badacze, pracujący nad projektem wyróżnili 10 kategorii leżących u podstaw działań wywierania wpływu na zachowanie¹¹⁹. Wśród kategorii (strategii) wpływu wyróżniono strategię relacyjną¹²⁰ (*Relationale Strategien*) i treściową¹²¹ (*Inhaltsstrategien*).

Strategie relacyjne¹²²

Do strategii relacyjnych należą strategię uprzejmości, podobieństwa i wiarygodności.

1. Strategia uprzejmości (*Freundlichkeit*) opiera się na regule sympatii / lubienia¹²³. Zgodnie z tą regułą należy pozostając często i długo w kontakcie ze sprawcą, wskazać, że jest się gotowym do wysłuchania i wykazuje się zrozumienie jego położenia¹²⁴, np. poprzez komunikaty:

¹¹⁹ Kategorie te zostały zaprezentowane w rozdziale Theoretischer Rahmen – Einflusstrategien, Verhandlungsphasen und der kulturelle Kontext in Krisensituationen, którego autorami są E. Giebels, W. Kamhuis, S. Noelanders (Forschungsbericht: 14–25) oraz Giebels, Taylor, 2010, s. 59–76.

¹²⁰ Strategie relacyjne (relational tactics) „tactics that are primarily connected with the sender and his or her relationship with other party” (Giebels, Taylor, 2010: 62).

¹²¹ Strategie treści (content tactics) „tactics that are primarily connected with the content of the message and the information conveyed to the other party” (Giebels, Taylor, 2010, s.62).

¹²² Dla strategii relacyjnych kwestią pierwszoplanową jest stworzenie klimatu zaufania.

¹²³ Bardziej jesteśmy skłonni nie odmawiać osobom, które znamy i lubimy; zwykle komplementy zwiększają lubienie i przez to ustępstwa.

¹²⁴ Przykłady pochodzą z incydentów: pierwszy przykład dotyczy incydentu o charakterze ekspresywnym (wzięcie i przetrzymywanie zakładników), a drugi incydentu o charakterze instrumentalnym (porwanie 10-letniej Ireny V., córki bogatego menedżera).

N: *Ich höre Ihnen zu. Ich möchte Ihnen helfen (Słucham. Chciałbym panu pomóc);*

N: *Wie geht es Ihnen? (Co słychać?).*

Działania negocjatora zmierzają do przekonania sprawcy, że jest osobą, która zamierza mu pomóc. Negocjatorzy wykorzystują także tę regułę w celu rozwoju syndromu sztokholmskiego (McMains, Mullins, 2001, s. 243).

2. Strategia równouprawnienia / podobieństwa (*Gleichberechtigung*) opiera się na regule podobieństwa¹²⁵. Jej stosowanie polega na podkreślaniu wspólnych cech osobowości, przekonań, doświadczeń życiowych (McMains, Mullins, 2006), np.:

N: *Ich habe auch Kinder... (Ja też mam dzieci...);*

N: *Wspólnie znajdziemy rozwiązanie (Gemeinsam werden wir eine Lösung finden).*

3. Strategia wiarygodności (*Glaubwürdigkeit*) opiera się na regule autorytetu¹²⁶. Negocjator powinien pokazać, że panuje nad sytuacją i jest godny zaufania, np.:

N: *Teraz otrzymacie jedzenie, jak obiecałem (Man bringt Ihnen jetzt etwas zu Essen, wie ich Ihnen versprochen habe).*

N: *Jak obiecałem, poszliśmy dzisiaj do banku (Wie ich versprochen hatte, sind wir heute zur Bank gegangen).*

Strategie treści

¹²⁵ Zgodnie z regułą podobieństwa lubimy ludzi podobnych do nas. Przedstawiamy zatem siebie jako podobnych do innych, chcąc, aby nas lubiano.

¹²⁶ Budowanie autorytetu opiera się na dwóch komponentach: profesjonalnej kompetencji i niezawodności / wiarygodności (można na kimś polegać) (Forschungsbericht, 2005: 18). Jest to odnotowana u Arystotelesa kategoria *ethos*; zob. Hogan, 2005, s. 54–57. Badania Stanleya Milgrama pokazały, jak silny jest w naszej kulturze nacisk na posłuszeństwo autorytetom (Cialdini, 2000, s. 198–201). Wielu normalnych, zwykłych, psychicznie zdrowych ludzi wbrew własnej woli zadawało innemu człowiekowi ból za pomocą wstrząsów elektrycznych, gdyż polecenia wydawała osoba stanowiąca w danej sytuacji autorytet. W rzeczywistości – na szczęście – badani nie odczuwali bólu i wstrząsów elektrycznych. Uległość wobec autorytetów ma swoje uzasadnienie, gdyż osoba będąca autorytetem cechuje się zwykle wiedzą, mądrością i siłą. Uległość ta może jednak oznaczać uległość wobec symboli (tytuły, samochody, ubiór) (Cialdini, 2000, s. 197–219).

Do strategii treści należą: odwoływanie się do emocji, zastraszanie, nałożenie ograniczenia, bezpośredni nacisk, sprawdzanie tożsamości, wymiana, przekonywanie racjonalne.

1. Odwoływanie się do emocji (*Emotionaler Appel*) polega na apelowaniu do uczuć ludzkich, wartości, ideałów, potrzeby bycia dobrym człowiekiem¹²⁷. Negocjator może wskazać, iż sprawca będzie zasługiwał na szacunek, kiedy przyjmie rozwiązanie wskazane przez niego lub skierować uwagę sprawcy na osobę ważną dla niego, np. na członków jego rodziny, c na skutki działań sprawcy w odniesieniu do tych osób, np.:

N: Denken Sie an die Menschen, die bei Ihnen sind. Die können doch nichts dafür, oder? (Niech pan pomyśli o tych, którzy są z panem, oni nie są przecież niczemu winni, nieprawdaż?)

N: Kümmern Sie sich auch gut um Irene? Ihre Eltern sind sehr besorgt (Czy troszczy się pan o Irenę? Jej rodzice są bardzo zaniepokojeni)

2. Zastraszanie (*Einschüchterung*) to pokazanie swojej siły i możliwości ukarania przy niezastosowaniu się do poleceń: ostrzeżenia, groźby, ataki personalne (*Forschungsbericht*, 2003, s. 19; French, Raven, 1959, s. 150–167). Charakter tej strategii sprawia, że negocjator balansuje między próbą wpływu a przymusem (stosowanie gróźb), np.:

N: Ich kann nicht die Verantwortung für Entscheidungen der Führung übernehmen, die in Ihrer Gewalt befindlichen Menschen verletzen (Nie mogę wziąć odpowiedzialności za decyzje kierownictwa, których rezultatem może być zranienie znajdujących się tam osób).

N: Das ist nicht wahr. Sie sagen jetzt nicht die Wahrheit (To nie jest prawda. Nie mówi pan teraz prawdy).

¹²⁷ U Arystotelesa pathos.

3. **Nałożenie ograniczenia** (*Auflegen einer Beschränkung*), które opiera się na regule niedostępności (niedoboru), może dotyczyć nie tylko dóbr materialnych, ale też i czasu, jaki pozostaje do dyspozycji, aby coś zrobić lub dokonać wyboru¹²⁸, np.:

N: *Möchten Sie jetzt über eine Lösung sprechen oder soll ich Sie in einer halben Stunde wieder anrufen? (Czy chce pan porozmawiać o teraz o możliwości rozwiązania, czy mam do pana zadzwonić za pół godziny?);*

N: *Ich kann Ihnen jetzt keine Antwort darauf geben. Wir arbeiten noch daran (Nie mogę panu dać na razie żadnej odpowiedzi. Pracujemy nad tym).*

4. Stosując **strategię bezpośredniego nacisku** (*Direkter Druck*), negocjator zwiększa nacisk w porównaniu z zastraszaniem poprzez powtarzanie żądań i ciągle powracanie do tematu, na który chce zwrócić uwagę, np.:

N: *Ich frage Sie noch einmal: warum geben Sie nicht auf? (Pytam pana jeszcze raz: dlaczego pan nie zrezygnuje?)*

N: *Ich möchte noch einmal über ... sprechen (Chciałbym porozmawiać jeszcze raz o...)*

5. **Uprawnienie do podejmowania decyzji** (*Legitimierung*) jest pośrednią formą wpływu, przy której negocjator powołuje się na przepisy prawne, na osoby, które cieszą się poważaniem sprawcy (lider religijny, członek rodziny, który cieszy się poważaniem), żeby potwierdzić swoje wypowiedzi. Może także zaapelować do świadomości moralnej sprawcy, kiedy zwraca uwagę na określone normy, wartości moralne, np.:

N: *Sie wissen, dass ich das nicht machen kann. Rechtlich ist das nicht zulässig (Wie pan, że nie mogę tego zrobić. To nie jest z prawnego punktu widzenia możliwe).*

N: *Tut mir leid, ich muss mich an die üblichen Bankverfahren halten (Bardzo mi przykro, ale muszę przestrzegać zwykłych procedur bankowych).*

¹²⁸ Im mniejsza dostępność, tym bardziej czegoś pragniemy (por. m. in. Hogan, 2005, s. 61–63).

6. Strategia wymiany (*Tauschen*) opiera się na regule wzajemności¹²⁹. Negocjator może stosować tę regułę, kiedy robi ustępstwa, ale także kiedy o coś prosi. Kiedy negocjator za swoją przysługę nie wymaga rewanżu, sprawca czuje się prawdopodobnie zobowiązany „uregulować dług” (McMains, Mullins, 2001, s. 239). Stosując taktykę *drzwiami w twarz*, redukując prośbę do tej właściwej po przedstawieniu prośby w formie wyolbrzymionej, której spełnienie nie jest możliwe z sugestią, że jest to ustępstwo, na które rozmówca ma odpowiedzieć również ustępstwem, np.:

N: Wenn ich dafür Sorge, dass Sie etwas zu Essen bekommen, lassen Sie dann die schwangere Frau frei? (Jeśli postaram się o coś do zjedzenia, to czy zwolni pan tę kobietę w ciąży?).

N: Wenn wir sicher sein können, dass Irene noch am Leben ist, werden wir das Lösegeld zahlen (Jeśli będziemy pewni, że Irena żyje, zapłacimy okup).

Potwierdzanie społeczne / społeczny dowód słuszności (*Rationales Überzeugen*)¹³⁰

Reguła społecznego dowodu słuszności może być stosowana przez negocjatora do stymulowania ustępstwa wobec żądania przez poinformowanie sprawcy, że inni robią tak samo (McMains, Mullins, 2006, s. 242), np.:

N: Ich glaube nicht, dass es eine gute Idee ist, ihre Eltern das Auto fahren zu lassen, da sie wirklich gestresst sind (Nie sądzę, aby był to dobry pomysł, aby rodzice jechali samochodem, gdyż są bardzo zestresowani).

Badania relacji między sprawcą i negocjatorem w incydentach wzięcia i przetrzymywania zakładników (z powodów politycznych, kryminalnych i psychologicznych) mogłyby być prowadzone w celu opisu relacji pomiędzy stosowanymi strategiami a reakcjami interlokutora. Byłoby to pomocne

¹²⁹ Robimy ustępstwo (najlepiej w punkcie dla nas nieważnym), aby sprowokować drugą stronę do odwzajemnienia się (Hogan, 2005, s. 61–63).

¹³⁰ Zachowania postrzegamy jako bardziej poprawne w zależności od stopnia, w jakim widzimy, że inni to czynią (Hogan, 2005, s. 63–65).

w uprawdopodobnieniu możliwości prognozowania zachowań sprawcy w czasie trwania incydentu, np. wyniki badań przedstawione w *Forschungsbericht* (2004, s. 36–43) wskazują, że w przypadku porwań z pobudek ideologicznych stosowanie strategii wiarygodności (*Glaubwürdigkeit*) (wskazanie aktualnego stanu rzeczy, niezawodność / wiarygodność negocjatora) opierającej się na regule autorytetu oraz uzasadnianie legalności działań (*Legitimierung*) zostaje nagrodzone uprzejmością, opierającą się na regule sympatii (*Freundlichkeit*). W przypadku porwań o charakterze kryminalnym zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia reakcji oczekiwanych. Jedynie wypowiedzi w ramach strategii podobieństwa (*Gleichberechtigung*) mogą powodować-pozytywne reakcje (*Gleichberechtigung*) i są odpowiednie do zainicjowania dalszych negocjacji. W przypadku sytuacji zakładniczej z powodów psychologicznych odwoływanie się do emocji (*Emotionaler Appell*), wymiana (oparta na regule wzajemności) (*Tauschen*) i wskazanie na zakres uprawnień (*Legitimierung*) wywołują natomiast reakcje zgodne ze stosowaniem reguły sympatii (*Freundlichkeit*). W przypadku uprowadzenia i wymuszenia stosowanie strategii i odzew ze strony sprawcy realizują się według schematu: wymiana – wymiana (*Tauschen – Tauschen*), przekonywanie w sposób racjonalny – przekonywanie w sposób racjonalny (*Rationales Überzeugen – Rationales Überzeugen*), wiarygodność – podobieństwo (*Glaubwürdigkeit – Gleichberechtigung*), bezpośredni nacisk – nałożenie ograniczenia (*Direkter Druck – Auferlegen einer Beschränkung*).

Trzeba jednak stosować wymienione reguły z ostrożnością, aby nie dopuścić do „efektu bumerangowego”, z którym mamy do czynienia wtedy, gdy zbyt intensywne, wręcz nachalne nakłanianie do zmiany postawy kończy się przyjęciem postawy przeciwnej do oczekiwanej. Dlatego też pożądane byłyby badania zmierzające do ustalenia np. największego stopnia prawdopodobieństwa stosowania reguł w zależności od tego, z jakim typem sprawcy

ma negocjator do czynienia, w jakiej fazie sytuacji kryzysowej znajduje się, jaki jest to typ sytuacji, jaką strategię działania przyjęli negocjatorzy. Nie dadzą one oczywiście gotowych recept dotyczących zachowań w sytuacji kryzysowej, ale na podstawie zebranych danych empirycznych pozwolą ustalić wysokie prawdopodobieństwo celowości stosowania danej reguły.

Trzeba dodać, iż samo uwikłanie w dialog jest już skuteczną techniką wpływu społecznego, gdyż kontakty współczesnych ludzi w przeważającym stopniu mają charakter werbalny, a wywieranie wpływu na innych oparte jest na werbalnych przekazach (Doliński, 2005, s. 41, 51). Określone sformułowania, normy gramatyczne czy tryby komunikacji mogą mieć znaczenie w przebiegu procesów wpływu społecznego, a roli słowa w procesach wpływu społecznego psychologia społeczna zdaje się nie poświęcać należytej uwagi (Doliński, 2005, s. 52).

A zatem kolejny problem można sformułować następująco: W jakim stopniu wiedza o procesach i mechanizmach wywierania wpływu na ludzi uwzględnia specyfikę języka, np. użycia różnych zwrotów gramatycznych, form komunikowania się w negocjacjach kryzysowych. I w tym kierunku powinny zmierzać badania nad językiem negocjacji kryzysowych, a psychologia społeczna powinna poświęcać im więcej uwagi.

Ellen Giebels i Paul J. Taylor w artykule *Communication predictors and social influence in crisis negotiations* (2010: 59–76) poddali analizie 35 incydentów zakładniczych (Giebels, 2004; Giebels, Noelanders, Vervaeke, 2005, s. 241–253). Były to rozmowy telefoniczne nagrywane oraz transkrybowane (kodowane) w ciągu ostatnich 10 lat w Holandii lub Belgii. Celem badań było ustalenie, jakie taktyki stosowali negocjatorzy i które z nich były najbardziej efektywne.

Badania przeprowadzone w ramach wskazanego projektu ujawniły, że ponad 70% wiadomości może być charakteryzowanych w ramach reguł

wpływu społecznego. Badano częstotliwość użycia reguł wpływu w trzech typach incydentów: sytuacja barykadowa, porwanie, wymuszenie. Badania wykazały, że częstotliwość użycia tych reguł jest zróżnicowana (Giebels, Taylor, 2010, s. 65). Niezależnie od typu incyduentu taktyka uprzejmości (opierająca się na regule sympatii) była najczęściej stosowana. Nie dziwi to, gdyż ta reguła jest podstawą stosowania empatii i aktywnego słuchania (Vecchi, Van Hasselt, Romano, 2005). Wśród stosowanych taktyk 80% stanowiły taktyki relacyjne. Użycie taktyk jest zależne od fazy negocjacji (Holmes, 1992, s. 83–105; Piotrowicz, 2010), a także od typu incyduentu, fazy negocjacji i różnic kulturowych (Giebels, Taylor, 2010, s. 67–71).

Chociaż istnieje bogata literatura przedmiotu na temat taktyk wpływu, to brak badań dotyczących relatywnej efektywności w różnych kontekstach. To oznacza, że wybór taktyki jest uzależniony od doświadczenia i opiera się raczej na intuicji. W prototypowych sytuacjach ekspresywnych – próbie samobójczej lub eskalacji kłótni domowej – komunikacja jest zwykle intensywna i emocjonalna, interakcja może być synonimiczna z doradzaniem w kryzysie (*crisis counseling*) (Donohue, Ramesh, Borchgrevink, 1991). W porównaniu do incydentów o charakterze ekspresywnym negocjacje kryzysowe o podłożu instrumentalnym przypominają bardziej transakcje biznesowe (Giebels, De Dreu, Van de Vliert, 2000; Giebels i in., 2003; Giebels, Taylor, 2010, s. 67–68, ponieważ ofiara (zakładnik) jest użyta przez sprawcę jako źródło wpływu¹³¹ (Giebels, Taylor, 2010, s. 67–68). Typowe przykłady: uprowadzenie i wymuszenie przez groźbę (groźba zatrucia detalicznych produktów i narażenia życia niewinnych klientów). W Europie około 60% stanowią incydenty ekspresywne, chociaż liczba incydentów instrumentalnych rośnie

¹³¹ Sytuacje instrumentalne, które często mają naturę wygrany – przegrany (Giebels E., Taylor P.J., w druku).

w Europie i na świecie (Giebels, 1999). Interakcja w tych incydentach jest zależna od charakterystyk kontekstualnych incydentu¹³².

Dla incydentów ekspresywnych, które miały miejsce w więzieniach (włączając groźby popełnienia samobójstwa), nie były charakterystyczne żądania materialne czy dyskusja perswazyjna, lecz agresja fizyczna i werbalna oraz życzenie rozmowy z rodziną. Te zachowania bazują na strategiach relacyjnych. Wymaga to stosowania innych taktyk, przy czym omawiane badania wykazały, że chodzi o regułę sympatii (wskazać sympatię, aktywne słuchanie, apel emocjonalny) i legitymizację (referencje do kontekstu zewnętrznego) (Giebels, Noelanders, 2004; Giebels, Taylor, 2010, s. 68).

Taktyki wpływu używane są podczas wszystkich faz negocjacji (w fazie inicjanej, w fazie przebiegu / rozwiązania konfliktu i w fazie finalnej), przy tym centralną rolę grają w fazie przebiegu (Giebels, Noelanders, 2004). W fazie inicjalnej występuje asymetryczność interakcji – użycie przez negocjatora reguły sympatii i podobieństwa (Giebels, Noelanders, 2004; Giebels E., Taylor P.J., 2010: 68). Faza przebiegu nastawiona jest na zachowania dystrybutywne – racjonalna perswazja i zastraszanie (Giebels, Taylor, 2010: 68).

Interesujące jest, że w porównaniu z fazą pierwszą użycie reguły sympatii następuje po użyciu grożenia / zastraszania przez sprawcę. Chociaż reguła sympatii może być ważna dla budowania relacji w fazie pierwszej incydentu, później użycie jej może być uważane za bardziej niestosowne i może być przeszkodą w zadaniach interakcji (Giebels, Taylor, 2010, s. 69). W fazie finalnej znaczną rolę odgrywają taktyki relacyjne i treściowe, co warunkuje skuteczne działania i pokojowe rozwiązanie incydentu.

¹³² In comparision with expressive incidents, our analyses show that instrumental incidents are characterized be greater symmetry in the behavior of the negotiator and the perpetrator (Giebels E., Noelanders S., 2004). To dotyczy szczególnie strategii racjonalnej perswazji i wymiany.

Poniżej zamieszczam przykład z artykułu *Communication predictors and social influence in crisis negotiations* (Giebels, Taylor, 2010, s. 65) wskazujący zastosowanie reguł wpływu społecznego (tab.2).

Tabela 2

*Zastosowanie reguł wpływu społecznego w negocjacjach policyjnych
(Giebels, Taylor, 2010, s. 65).*

Speaker (roz-mówca)	Message (wiadomość)	Influence Tactic (taktyka wpływu)
Police negotiator	<i>Marco speaking.</i>	
Perpetrator	<i>Romeo here.</i>	
Police negotiator	<i>Romeo, how are you doing?</i>	Being kind (uprzejmość / reguła sympatii)
Perpetrator	<i>Do you have the 100.000 in cash ready?</i>	
Police negotiator	<i>I am working on it.</i>	Imposing an restriction (nałożenie ograniczenia / strategia przymusu)
Perpetrator	<i>Don't fuck with me!</i>	
Police negotiator	<i>No, I'm not. But it is quite an amount of money, and I hate to make sure that people do not react suspiciously.</i>	Rational persuasion (racjonalna perswazja)
Perpetrator	<i>Just 100.000 right away.</i>	
Police negotiator	<i>I'll do my best. Did I ever let you down before?</i>	Being credible (wiarygodność)
Perpetrator	<i>No, but...</i>	
Police negotiator	<i>I would like to talk to Cindy when I have the money.</i>	Exchanging (wymiana)
Perpetrator	<i>That's ok.</i>	
Police negotiator	<i>Is she ok? Please take good care of her.</i>	Emotional appeal (apel emocjonalny)
Perpetrator	<i>Yes.</i>	
Police negotiator	<i>Thanks. You and I, we are doing great.</i>	Being equal (uprzejmość)

Na zakończenie rozważań na temat możliwości stosowania reguł wpływu społecznego warto przytoczyć przykład z artykułu W.C. Mullinsa (2002, s.80) pokazujący użycie kilku technik w jednej wypowiedzi negocjatora:

Joe, we have a lot in common and I feel I have come to know you (reguła lubienia). Because of that, if you will quit yelling, I will get the heat turned back on (reguła wzajemności). I know very few people like to be cold (reguła wpływu społecznego) and I know you don't like to be cold either (Joe, mamy z sobą wiele wspólnego i wiem, że przyszedłem, aby ciebie poznać (reguła lubienia). Z tego powodu, jeśli przestaniesz krzyczeć, ciepło zostanie włączone (reguła wzajemności). Wiem, że niewielu ludzi lubi przebywać w zimnie (dowody społeczne) i wiem, że nie lubisz, kiedy jest ci zimno.)

W przypadku niespełnienia żądania lub upłynięcia terminu sprawca może reagować ostro i grozić, że zabije zakładnika. Negocjator może powiedzieć *I understand you are upset. Most people who have been in your position have gotten upset when things did not go according to their schedule, but I really cannot remember any threatening to kill people because they were upset. Rozumiem, że jesteś zdenerwowany. (Większość osób, które znalazły się w twojej sytuacji była zdenerwowana/niespokojna gdy sprawy nie układały się tak jak to zostało zaplanowane, ale naprawdę nie pamiętam aby ktoś groził, że zabije kogoś tylko dlatego, że był zdenerwowany; McMains, Mullins, 2006, s. 242).*

7. Dialog negocjator – sprawca. *Case study*

W niniejszym podrozdziale zostanie scharakteryzowany dialog negocjatora ze sprawcą. Punktem wyjścia jest *model targowania się (the crisis bargaining model)* wykorzystany do opisu strategii stosowanych podczas negocjacji zasadniczych, który został opisany w artykule: W.A. Donohue'a, D. Ra-

mesha, G. Kaufmana i R. Smitha pt. *Crisis Bargaining: A Framework for Understanding Intense Conflict* (1991). Autorzy wykorzystali model targowania się do opisu strategii stosowanych podczas negocjacji zakładniczych i różnią targowanie się kryzysowe (dystrybutywne) i normatywne (integratywne) (Grubb, 2010, s. 345). Model zawiera w sobie elementy: relacyjny i substancjalny, które przejawiają się na różnych poziomach preferencji w procesie negocjacyjnym. Model opiera się na założeniu, że początkowy etap negocjacji wykazuje tendencję do skupiania się na tematach relacyjnych, takich jak autorytet, rola, odpowiedzialność / zaufanie, relacja między policją i sprawcą. Koncentruje się w mniejszym stopniu na specyficznych technikach, a bardziej na adaptacji stylu negocjacji w celu dostosowania się do potrzeb sprawcy (tj. na koncentrowaniu się na targowaniu kryzysowym i normatywnym w powyższej kolejności) (Stawnicka, 2013 b).

W istocie negocjacje te są bardziej zogniskowane na rozwiązywaniu tematów dotyczących spraw materialnych. Autorzy stosują ten model do strategii negocjacji zakładniczych, próbując odsunąć sprawców od targowania się kryzysowego w kierunku targowania się normatywnego w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej (Grubb, 2010, s. 345). Negocjacje powinny przebiegać w sposób stopniowy od negocjacji kryzysowych do negocjacji o charakterze normatywnym¹³³. Mitchell R. Hammer i Randall G. Rogan (1997, s. 9–23) przeprowadzają podobne rozróżnienie w modelu negocjacji opartym na komunikacji. Identyfikują temat instrumentalny, relacyjny i identyfikujący w ramach negocjacji. Zadaniem negocjatora jest przeprowadzenie sprawcy od kryzysowego modelu negocjowania, w którym tematy re-

¹³³ Donohue et al. (1991) apply this model to hostage negotiation strategies by trying to move hostage takers away from crisis bargaining and towards normative bargaining in order to resolve the crisis situation (Grubb, 2010, s. 345).

lacyjny i identycznościowy są przeważające do modelu targowania się normatywnego, który może skuteczniej doprowadzić do rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Poniżej przedstawiono dialog między negocjatorem i sprawcą¹³⁴:

*S*¹³⁵. *Hello (Cześć)*

N. Hi Bill? (Cześć. To ty, Bill?)

S. Yes. (Tak)

N. Rich again. How's it going? (Znów się spotykamy. Co słychać?)

S: S'alright. (W porządku)

N. Okay, we got a call out for Larry... Um... He's in the field someplace, we're trying to get a hold of him... Um ... We checked on Joe... He's in the city here but we're not sure exactly where right now but I expect ho hear back... well... probably within the next half hour or so exactly where he is. (Dzwoniliśmy do Larry'ego. ... Hm... Jest gdzieś niedaleko, próbujemy się z nim skontaktować... Hm... Sprawdzaliśmy, gdzie jest Joe... Jest w mieście, ale nie wiemy na razie dokładnie, gdzie, wkrótce się dowiemy... myślę, że za jakieś pół godziny będziemy wiedzieć, gdzie jest dokładnie)

S: That's a long time. (To długo)

N: Well, it's not that long. (pause). Where do we stand now? What do you... Where do we go from here? (Nie, to nie jest długo. (przerwa). Na czym stanęliśmy? I co dalej?)

S: I have... I have to go out... I have to terminate myself. I induce no other way out. (Muszę... Muszę odejść... Muszę ze sobą skończyć. Nie widzę innej drogi wyjścia)

N: Well... As I said before, I think you're selling yourself short on that. (Widzisz... Już ci to mówiłem, źle siebie oceniasz)

Identity Negotiation (poziom identyfikacji)

S: Nobody sells themselves short if they have to pick between the two. (Nikt nie ocenia siebie źle, jeżeli ma tylko dwa wyjścia)

¹³⁴ W nawiasach tłumaczenie wypowiedzi negocjatora i sprawcy na język polski.

¹³⁵ Przyjęto oznaczenia: S. – sprawca, N. – negocjator.

N: *But you're making assumptions that you only have a few choices, and I don't think that's necessarily the case. (To tylko tobie się wydaje, że masz tak niewielki wybór. To nie jest tak)*

S: *Well it isn't fair. I have to join Mary. (To niesprawiedliwe. Muszę iść za Mary)*

N: *Well, as I said before... I'm still trying to check on that situation too. (Już ci powiedziałem... Cały czas sprawdzamy...)*

S: *No, she's gone. I have to join her. (Ona odeszła. Muszę do niej dołączyć)*

N: *Well, we don't know that for a fact yet, Bill... You're making an assumption. (Ale jeszcze nie wiemy, czy to prawda, Bill... To tylko twoje przypuszczenia)*

S: *No, I know she's gone. (Nie, ja wiem, że odeszła)*

N: *Then again, the people that you're trying to help, they need you. (No, a co z ludźmi, którym próbujesz pomóc? Potrzebują cię)*

S: *They don't need me! (Wcale mnie nie potrzebują!)*

N: *Who have they got? (Kogo teraz będą mieli?)*

S: *They'll... They'll do it for themselves now. (Kogo...? Oni... Po prostu sami sobie poradzą)*

N: *Who's going to do it for them? (Kto będzie o nich dbał?)*

S: *They will do it. (Sami sobie dadzą radę)*

Identity and Relational Issues (identyfikacja i relacja)

N: *Do you belong to a... group? Do you have an organization of your own? (Czy należysz do jakiejs... grupy? Jakiejś organizacji?)*

S: *You'll find that out... I've messed things up. (Sam się dowiesz... Narobiłem tylko bałaganu)*

N: *Well I'd just like to know... It's... You know again... I'm trying to point out to you that you're a strong person... You're an extremely strong person... And you've got a lotta... A lot of room to move and you've [...]. (Chciałbym się dowiedzieć... To jest... Widzisz... Chciałbym, żebyś wiedział, że jesteś silnym człowiekiem... Jesteś bardzo silnym człowiekiem. I masz tak wiele... I masz tak wiele możliwości i masz ...)*

S: *I've (Mam)*

N: *= got a lot of things for people that you have a strong feeling for. (= tyle do zrobienia dla ludzi, z którym cię dużo łączy, tak wiele do nich czujesz)*

S: I've fouled it up. (Zepsułem to wszystko)

N: Nothing... There's nothing that can't be corrected... Nothing... (To nieprawda... Nie ma takiej rzeczy, której nie da się naprawić... nie ma...)

N: Well again, that's just an assumption and you're selling yourself short. (I znowu, a to jest tylko przypuszczenie, źle siebie oceniasz)

Identity, Relational and Instrumental Conflict

(konflikt na poziomie identyfikacji, relacji i instrumentalnym)

S: I have no alternative, you have lots of alternatives. (Ja nie mam żadnej alternatywy, ty masz mnóstwo)

N: Do you think the drugs are the whole problem? It's just... Kinda should deal without... Deal without... Deal with people without using medication? (Czy nie myślisz, że cały ten problem stanowią narkotyki? Czy... Czy mógłbyś radzić sobie z... radzić sobie z... radzić sobie z ludźmi, nie biorąc niczego?)

S: No, I believe that Valium was fine... I was very concerned that they'd take Valium off the market. Once you become hooked on it, ya know I get into this whole thing in San Francisco to raise money... (sigh)... for the... and then it... In order to get into it you have to take the Valium. You've gotta do something so you look like you need disability. And then all of the sudden I realize you're hooked on it. I didn't know that you would become hooked on it. (Nie, myślę, że walium było całkiem fajne... Byłem załamany, kiedy wycofali go ze sprzedaży. Kiedy już się człowiek uzależni, wiesz, kiedy zacząłem tę robotę w San Francisco żeby zebrać kasę to... (westchnienie) ... na... I później... żeby to robić, musiałem brać walium. I nagle zdajesz sobie sprawę, że jesteś uzależniony. Nie przypuszczałem, że kiedyś się uzależnię)

N: Did you ever take anything else? (Brałeś kiedyś jeszcze coś innego?)

S: I took Acid in '68 and couldn't do anything else I was hallucinating so bad. I took Angel Dust in San Francisco unbeknownst to myself twice... people... sneaked it on me. (W 68 roku wziąłem LSD czułem się strasznie, nie mogłem nic robić, miałem okropne halucynacje. Dwa razy wziąłem Angel Dust w San Francisco, to było bez mojej wiedzy... tacy ludzie... dali mi to, nie wiedziałem, co to jest)

N: How'd that affect ya? (Jak to na ciebie podziało?)

S: Bad... Very bad. (Okropnie... Naprawde okropnie)

N: Still get flashbacks from that? (Czy nadal odczuwasz skutki tego?)

S: Still get flashbacks from that? (Czy nadal odczuwasz skutki tego?)

S: I don't think so. I... You know it's... I know you people wanna write me off as crazy but [...] (Myślę, że nie. Ja... To... Wiem, że ludzie uważają mnie za szalonego, ale ...

N: You know... (No, ale ty przecież...)

S: I'm not that crazy. I may be slightly warped who know everybody's warped to a degree, but I am not that crazy. (Przecież nie jestem świrnięty. Może jestem trochę zakręcony, trochę zwariowany, każdy jest w jakimś tam stopniu, ale nie jestem szurnięty)

N: But those are the exact things... That... are... really your strong suit. If you could deal with... Ya know convince people that you've had some bad trips with Acid and Angel Dust... The far-reaching effects of that still aren't know. But it... The flashbacks and the problems that occur from that are horrendous. Now [...] (Widzisz, i o to właśnie chodzi... To... To jest... to jest bardzo ważne, to twój silny atut. Gdybyś tylko mógł się tym zająć... Wiesz, przekonaniem ludzi, że miałeś takie złe doświadczenia z LSD i Angel Dust... Długoterminowe efekty ich zażywania są nadal nieznane. Ale to... Te efekty i problemy wynikające z tego są przerażające. Teraz ...

S: What's that got to do with anything? I don't understand what you mean. (No, ale co to ma z tym wszystkim wspólnego? Nic z tego nie rozumiem).

N: But that's = You know if that's having an affect on you now hopefully they can deal with that and any problems you've had up to this point you can attribute directly to that. Ya know, so write that off... It's not a problem.

(A właśnie = Widzisz, jeśli to ma takie efekty, to będzie można spokojnie poradzić sobie z tym i z innymi problemami, które miałeś do tej pory i które są, być może, efektem tego. Widzisz, nie ma o czym myśleć... To nie żaden problem)

S: Are you... Are you trying to tell me the bullshit that I should try to say that the things that happened to Mary can be attributed to drugs? It's bullshit. I will not... I will not cop that. (Czy ty... Próbujesz mi wmówić, a ja mam uwierzyć, że to, co się stało z Mary, jest związane z narkotykami... Nie... Nie, nie uwierzę...)(Hammer, Rogan, 1997: 18–22).

Sprawca zabarykadował się w budynku po tym, jak zamordował swoją przyjaciółkę. Prezentowane poniżej fragmenty zostały wyselekcjonowane,

aby zobrazować zachowania komunikacyjne w ramach interakcji kryzysowej w trzech aspektach:

- instrumentalnym;
- relacyjnym;
- identyfikującym.

Wymienione aspekty przeplatają się nawzajem, np. wypowiedź o charakterze instrumentalnym może zawierać informacje o charakterze relacyjnym i identyfikującym / tożsamościowym. Problematyczne w kontekście oddziaływania na siebie stron są rozbieżności pomiędzy wypowiedziami o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i identycznościowym między negocjatorem i sprawcą. Dialog otwarcia zawiera przede wszystkim wiadomości typu instrumentalnego:

N: - Dzwoniliśmy do Larry'ego... Hm... Jest gdzieś niedaleko, próbujemy się z nim skontaktować... Hm... Sprawdzaliśmy, gdzie jest Joe... Jest w mieście, ale nie wiemy na razie dokładnie, gdzie, wkrótce się dowiemy... myślałem, że za jakieś pół godziny będziemy wiedzieć, gdzie jest dokładnie (Hammer, Rogan, 1997: 18).

Jest to odpowiedź negocjatora na wcześniejsze pytanie o zlokalizowanie dwóch osób. Chociaż wypowiedź ma charakter instrumentalny, to stwierdzenie negocjatora ma charakter relacyjny: *próbujemy się z nim skontaktować*. Negocjator popełnia jednak błąd, podając zbyt dokładnie czas, gdyż po upływie tego czasu sprawca może domagać się działań ze strony negocjatora. Zaprzeczał także słowom sprawcy, że pół godziny to długo. W kolejnym pytaniu negocjatora pojawia się treść instrumentalna *Na czym stanęliśmy? I co dalej?* W tym miejscu sprawca zaczyna atakować swoją twarz *Muszę... Muszę odejść... Muszę ze sobą skończyć. Nie widzę innej drogi wyjścia*. Negocjator przechodzi od wypowiedzi instrumentalnej do identycznościowej: *Widzisz... Już ci to mówiłem, źle siebie oceniasz*. Dalej negocjator pomaga sprawcy odstąpić od atakowania swojej twarzy poprzez identyfikację pozytywnych aspektów jego osoby. Wyraża np. eksplicytnie, że są ludzie, którym

jest potrzebny: *No, a co z ludźmi, którym próbujesz pomóc? Potrzebują cię.* W odpowiedzi sprawca dalej atakuje swoją twarz, zaprzeczając: *Wcale mnie nie potrzebują!* Później pojawiają się wypowiedzi o charakterze identyfikacyjnym. Negocjator pyta o przynależność do grupy: *Czy należysz do jakiejś... grupy? Jakiejś organizacji?* Sprawca odpowiada: *Sam się dowiesz*¹³⁶. *Narobiłem tylko bałaganu*¹³⁷. Taka odpowiedź jest wyrazem braku zaufania do negocjatora. Pytanie o przynależność do grupy może być dwuznaczne, można je bowiem odebrać jako pytanie o przynależność polityczną lub religijną. Negocjator nazywa sytuację „problemem z narkotykami”. Po wypowiedzi (045) negocjator nie wykazuje żadnego zainteresowania stanem zdrowia sprawcy, chociaż sprawca go o tym szeroko informuje, a nawet w trakcie wypowiedzi kaszle. Wręcz przeciwnie, niepotrzebnie „draży” temat narkotyków i wzmacnia poczucie winy u sprawcy. Sprawca opowiada, jak to się stało, że zaczął brać narkotyki. Negocjator próbuje nawiązać do teraźniejszości: *Czy nadal odczuwasz skutki tego? Sprawca odebrał to pytanie jako atak na własną osobę i odpowiada: Myślę, że nie. Ja... To... Wiem, że ludzie uważają mnie za szalonego, ale [...] Przecież nie jestem szalony. Może jestem trochę zakręcony, trochę zwariowany, każdy jest w jakimś tam stopniu, ale nie jestem szurnięty. Tu zaczyna się konflikt. Negocjator próbuje pozostać na poziomie instrumentalnym wypowiedzi, podczas gdy sprawca pozostaje na poziomie identyfikującym.* Na wypowiedź sprawcy: *Przecież nie jestem szalony*, negocjator reaguje: *Widzisz, i o to właśnie chodzi... To... To jest... To jest bardzo ważne, to twój silny atut. Gdybyś tylko mógł się tym zająć... Wiesz, przekonaniem ludzi, że miałeś takie złe doświadczenia z LSD i Angel Dust... Długoterminowe efekty ich zażywania są nadal nieznane. Ale to... Te efekty i problemy wynikające z tego*

¹³⁶ To wypowiedź o charakterze relacyjnym, a nie identyfikacyjnym.

¹³⁷ Powrót do charakteru identyfikacyjnego wypowiedzi.

są przerażające. Teraz... Po tym kontynuuje wypowiedź na poziomie instrumentalnym, podczas gdy sprawca jest na poziomie identyfikującym: *No ale co to ma z tym wszystkim wspólnego? Nic z tego nie rozumiem.*

Negocjator wypowiada się na poziomie instrumentalnym: *A właśnie... Widzisz, jeśli to ma takie efekty, to będzie można spokojnie poradzić sobie z tym i z innymi problemami, które miałeś do tej pory i które są, być może, efektem tego. Widzisz, nie ma o czym myśleć... to nie żaden problem.* Sprawca kończy dialog na poziomie identyfikacji: *Czy ty... Próbujesz mi wmówić, a ja mam uwierzyć, że to, co się stało z Mary, jest związane z narkotykami... Nie... Nie, nie uwierzę...*

Negocjator zbyt często używa słowa *nie*, nie stworzył właściwej atmosfery rozmowy, uświadamia sprawcy problem z narkotykami, zadaje zbyt mało pytań. Sugeruje, że narkotyki są przyczyną takiego stanu rzeczy, zamiast budować atmosferę zaufania. Stawia się w roli terapeuty, co powoduje rozdrażnienie sprawcy. Rozmowa wzmacnia u sprawcy poczucie winy, negocjator sugeruje bowiem powiązanie sprawy z kwestią narkotyków, przywołuje przy tym epizody z przeszłości sprawcy, które wpływają na jego rozdrażnienie.

Rozdział V. Dekalog negocjatora kryzysowego

Dekalog negocjatora stał się przedmiotem rozważań w książce zatytułowanej *Bezpieczeństwo uczestników interakcji - Kiedy słowo jest bronią* (Stawnicka, 2012). Po szczególne rozdziały książki odpowiadają wskazaniom kierowanym do negocjatora:

- 1) Nakłaniaj niedyrektywnie!
- 2) Stosuj techniki, taktyki, strategie, triki negocjacyjne!
- 3) Aktywnie słuchaj i milcz!
- 4) Wybierz model działania i modyfikuj go!
- 5) Zadawaj właściwe pytania!
- 6) Uwzględniaj różnice kulturowe!
- 7) Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne!
- 8) Wycisz emocje!
- 9) Pomóż drugiej stronie zachować twarz!
- 10) Bądź szczery!¹³⁸

Poniżej dokonano charakterystyki każdego z tych wskazań.

1. Nakłaniaj niedyrektywnie!

Przekaz informacji w sytuacjach zagrożeń, związany jest z działaniami w warunkach silnych obciążeń emocjonalnych. Z jednej strony towarzyszy mu poczucie niepewności, z drugiej strony - „głód informacji” i poszanowania prywatności. Dlatego też jest niezmiernie utrudniony. Podczas przepływu informacji w sytuacji kryzysowej należy zwrócić szczególną uwagę na

¹³⁸ Wskazania te formułowane są w drugiej osobie liczby pojedynczej, a także nie zawierają negacji.

możliwość popełniania błędów. Kluczowym zadaniem na nadawcy jest takie formułowanie komunikatu, aby odbiorca mógł odczytać jego intencje. Nadawca formułując komunikat musi uwzględnić w treści komunikatu przekonania odbiorcy oraz uczucia i emocje. Komunikaty powinny być spójne treściowo oraz formalnie, a także zawierać wszystkie niezbędne informacje. Komunikaty niepełne, jak i przeładowanie informacyjnie (nieprzestrzeganie maksymy ilości) powoduje szum komunikacyjny. Komunikaty powinny być sformułowane w taki sposób, aby zawierały element nakłaniania niedyrektywnego, tj. poprzez prośbę, propozycję lub radę. Nakłanianie niedyrektywne to nakłanianie poprzez stosowanie prośby, propozycji oraz rady. Argumentowanie jest zasadniczym rodzajem działania perswazyjnego¹³⁹. Negocjator, nakłaniając sprawcę do rozwiązania konfliktu w sposób niedyrektywny (poprzez prośbę, propozycję i radę), stosuje argumentację, aby pozyskać odbiorcę i dowieść słuszności własnych przekonań.

Poniżej przedstawiam wybrane przykłady stosowania argumentacji podczas prowadzenia negocjacji. Negocjator nakłania sprawcę do podjęcia decyzji, powołując się na regułę sympatii poprzez uintensywnienie komunikatu w efekcie powtórzeń, podkreślając, iż zależy mu na sprawcy:

N: a może moglibyśmy pani pomóc // bardzo nam na tym zależy (SPNK 1)

Kolejny argument – to argument do upodobań ludzi *Argumentum ad populum*. Negocjator powołuje się na stereotypowe myślenie, posługiwanie się

¹³⁹ Argumentacja jest jednym z wielu sposobów oddziaływania na postawę odbiorcy, sięgającym czasów starożytnych. Podstawy argumentacji zostały sformułowane przez Arystotelesa, który wyróżnił: argumentację apodyktyczną (wywodzącą się z aksjomatów); argumentację dialektyczną (wywodzącą się z opinii lub zdań prawdopodobnych); argumentację retoryczną (opartą na wnioskach wynikających z założeń rozmówcy); argumentację sofistyczną (opartą na założeniach pozornie prawdziwych lub pozornie prawdopodobnych), zob. Korolko, 1998: 89. O argumentacji i typach argumentów zob. Szymanek, 2005, s. 37; Jabłońska-Bonca, 2002, s. 128–129; 133–134; Schopenhauer, 1983; Budzyńska-Daca, Kwosek, 2009.

rozumowaniami odpowiadającymi sposobowi myślenia ogółu i odwołuje się np. do świata wartości (rodzina, żona, dzieci, przyjaźń):

N: na pewno jest pani potrzebna dziecku // każde dziecko potrzebuje matki (SPNK 1)

S: [...] matka nie będzie żyła moim życiem / matka nie rozwiąże moich problemów // ty też ich nie rozwiążesz

N: każde z rodziców żyje problemami swoich dzieci (Sytuacja 1).

Negocjator, porzucając jakiegokolwiek spory, odwołuje się do uczuć drugiej strony (*Argumentum ad misericordiam*):

N: nigdy tego nie robiłeś / nigdy nikogo nie skrzywdziłeś (Film Pieskie popołudnie).

Kolejny typ argumentowania to z przeciwieństwa (*Argumentum a contrario*). Negocjator obala twierdzenie poprzez udowodnienie jego zaprzeczenia. Jeśli przepis orzeka P (uprawnienie, zobowiązanie, zakaz itp.) o podmiotach będących w sytuacji S, to interpretacja *a contrario* mówi, iż orzeczenie P nie dotyczy – jeśli brak wyraźnego przepisu odmiennego – podmiotów nie będących w sytuacji S, np.:

N: niech pan chwilkę ze mną pomyśli na głos / proszę zobaczyć, to, że pan zadzwonił i poinformował mnie / że może się coś stać / to świadczy tylko dobrze o panu / że przecież nie chciał pan / żeby komuś stała się krzywda (Przykład 21)

Przy stosowaniu argumentacji do próżności (*Argumentum ad vanitatem*) negocjator schlebia rozmówcy, komplementuje go, daje do zrozumienia, że podzielenie takich czy innych zapatrywań świadczy o wysokiej inteligencji, wyrobieniu, rozsądku, że podjęcie odpowiednich działań świadczy o tym, że sprawca jest człowiekiem rozsądnym:

*N: to / co mi powiedziałeś / świadczy o tym / że **jesteś niezwykle wartościowym i wspaniałym człowiekiem** // twoje życia ma sens / jesteś bardzo ważny dla swojej matki i brata (Przykład 4)*

N: ja wiem / że jesteś wyjątkowym i wspaniałym człowiekiem (Przykład 7)

Negocjator odwołuje się do namiętności (*Argumentum ad passiones*), inklinacji słuchacza czy słuchaczy, powołując się przy tym na to, co słuchacz najprawdopodobniej zaakceptuje z racji swoich pragnień, skłonności, uprzedzeń i przyjmowanych postaw:

N: Man, I hear you. Bosses never understand (Człowieku, zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją) (McMains, Mullins, 2006: 227)

N: You know how they are about... (Wiesz, jak oni podchodzą do...) (McMains, Mullins, 2006: 227).

Argument do wiary (*Argumentum ad fidem*) odwołuje się do źródła przekonań, do wiary religijnej, jej zasad i prawd. Fakt, że odbiorca jest wyznawcą danej religii, powoduje, iż zaufanie, którym darzy jej twierdzenia, przelewa również na przedstawiane mu tezy:

N: Jako chrześcijanka uważasz zapewne, że przykazanie Nie zabijaj jest dość istotne. Z tego, co mówisz, wynika, że masz zamiar popełnić grzech, tak jak i oni popełnili. W jaki sposób miałyby Ci to pomóc i w jakim świetle stawia Ciebie wobec Boga? (Lipczyński, 2007: 55).

Negocjator stosując argument z podobieństwa (*Argumentum a simili*) wskazuje sprawcy, iż mają wspólne przeżycia i wspólny świat, argumentuje poprzez wskazanie na podobieństwo, co pozwala w sposób bardziej intensywny zasygnalizować omawiany problem:

N: I understand, I remember one time I was put in a similar bind and reacted the same way... (Rozumiem, pamiętam, że raz znalazłem się w podobnej sytuacji i zareagowałem tak samo...) (McMains, Mullins, 2006: 222)

Negocjator stosując argument dostosowany do danego człowieka (*Argumentum ad hominem*) wskazuje w tym, co mówi przeciwnik, sprzeczności z akceptowaną przez niego grupą lub sposobem postępowania, np. *Nie wierzę, że uczciwy ojciec tak by postąpił. Nie wierzę, że kochająca matka tak by postąpiła:*

N: domyślam się / że człowiek, który był w wojsku i który zna musztrę wojskową i ma honor wojskowy / na pewno udzieli mi odpowiedzi i odpowie mi na to pytanie / czy wszystko w porządku jest z pasażerami (Lotnisko 2011)

Negocjator odwołuje się do przykładu, który może być rzeczywisty lub fikcyjny (*Argumentum ab exemplo*), w którym wskazuje się na właściwości jakiegoś A jako dostarczające przesłanek uzasadniających daną tezę¹⁴⁰:

N: też byłem kiedyś w trudnej sytuacji

S: jakiej

N: życiowej / tak jak pani (SPNK 1)

2. Stosuj techniki, taktyki, strategie, triki negocjacyjne

W literaturze przedmiotu pojawiają się terminy: techniki, taktyki, triki, metody, strategia, przy czym podziały oparte są na różnych kryteriach, np. osiągnięcie dla siebie w procesie negocjacji korzystnego rezultatu, wyróżnienie zespołu czynności służących wprowadzeniu w błąd partnera itd. Zakresy niektórych pojęć nakładają się na siebie, a czasem niektóre pojęcia traktowane są jako tożsame. Grzegorz Myśliwiec charakteryzuje taktykę negocjacyjną jako sekwencję technik prowadzącą do celu finalnego, czyli przyjęcia przez obie strony konkretnej opcji w jednym z obszarów (Myśliwiec, 2007, s. 12). Natomiast według Urszuli Kałużnej-Drewińskiej (2006, s. 129) taktyka w procesie negocjacji to czynności, jakich należy dokonać w stosunku do poszczególnych kwestii w procesie negocjacji, aby uzyskać korzystny dla siebie rezultat, techniki natomiast odpowiadają poszczególnym działaniom. Natomiast technika według Grzegorza Myśliwca to *konkretny zabieg werbalny i niewerbalny jednej ze stron, nieprzedzielony innym, realizujący cel szczegółowy negocjacji* (Myśliwiec, 2007, s. 11). Techniki negocjacyjne są także charakteryzowane jako *sposoby werbalizowania żądań, czy-*

¹⁴⁰ Taki sposób argumentacji Teun Adrianus van Dijk (1985, s. 158) opisuje poprzez ujawnienie mechanizmu psychologicznego wpływającego na wybór takiego argumentowania: N (nadawca) zakłada, że O (odbiorca) uczyni coś podobnego do tego, co N zrobił w podobnych okolicznościach, i chce, by O, dzięki opowiadaniu N, znał odpowiednie warunki i konsekwencje takich czynów.

nienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylania korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwyt (Stalmaszczyk, 1992, s. 73). Strategia określana jest jako: *Ogólne spostrzeżenie procesu negocjacji i zastosowanie owej impresji do długoterminowego działania. Strategia wymaga od osób negocjujących posiadania wizji, celów oraz określenia środków stosowanych w negocjacjach* (Kowalczyk, 2001, s. 24).

Wyróżnia się ponad 200 taktyk negocjacyjnych, a Maciej Stalmaszczyk (1992, s. 73) pisze nawet, że istnieje około 600 technik i taktyk, które stosują negocjatorzy. Poniżej zaprezentowano wybrane techniki i taktyki negocjacyjne na podstawie literatury przedmiotu (Myśliwiec, 2007; McMains, Mullins, 2006; Nęcki, 1991, s. 133 – 135; Roszkowska, 2007; Zbiegień-Maciąg, 1992, s. 47 - 64)¹⁴¹ z przykładami własnymi bądź zaczerpniętymi z literatury przedmiotu ze wskazaniem źródła. Przykłady dotyczą różnych sytuacji kryzysowych, gdyż celem charakterystyki technik jest wskazanie ich uniwersalności. Mogą być stosowane w negocjacjach biznesowych i kryzysowych. Sytuacje kryzysowe przy swoim zróżnicowaniu charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, takimi jak dążenie do wyciszenia emocji drugiej stronie, zaproponowanie kompromisowego rozwiązania przy wygranej obu stron, uzyskanie na czasie itd. Oto wybrane techniki i taktyki negocjacyjne:

- Demaskowanie sprzeczności. W negocjacjach stwierdza się, że w tym, co mówi druga strona występują sprzeczności. Demaskuje się te sprzeczności, podając je do publicznej wiadomości: *Wcześniej twierdził pan, że wysokie*

¹⁴¹ Ujednolicono nazwy technik i taktyk negocjacji i zamieszczono je kolejności alfabetycznej, pomijając w nich nazwach słów technika i taktyka..

koszty projektu są dla pana przeszkodą w wyrażeniu zgody na propozycję. Teraz okazuje się, że powodem pańskiej odmowy są względy osobiste. Jest to sprzeczność, która odbiera wiarygodność pańskiej decyzji (Lemmermann 1990, s. 85).

- Inny wymiar. Taktyka ta, wymagająca elastyczności i kreatywności polega na zmianie jednego lub wielu podstawowych założeń, z którymi jedna ze stron przystępowała do negocjacji, zmianie strategii, zmianie stylu negocjacji, zmianie negocjatorów itp. (Jabłońska-Bonca, 2002: 300).

Oto przykład: Dwoje ludzi spiera się w bibliotece o to, czy okno ma być otwarte, czy zamknięte. Jeden z nich uzasadnia otwarcie okna potrzebą świeżego powietrza, drugi potrzebą zamknięcia okna tym, że chce uniknąć przeciągu. Reagując na ten spór bibliotekarka, koncentrując się na interesach spierających się otwiera okno w pokoju obok, co daje dopływ świeżego powietrza bez przeciągu. (Fischer, Ury, Patton, 2000, s. 75 – 76)¹⁴².

- Inspektor Columbo. Zasłanianie się brakiem doświadczenia, wyeksponowanie swoich starań, które jednak nie przynoszą właściwego rezultatu z powodu zagubienia i braku zorganizowania. Pozorowane zdanie się na umiejętności drugiej strony, co budzi to litość drugiej strony, która służy pomocą, a pod pozorem niekompetencji negocjator osiąga swoje cele¹⁴³.

- Komplementowanie. Jest to technika, będąca częścią taktyk ingracji w ramach negocjowania wobec silnej presji partnera. Komplement nie może być jednak przesadny. Zarówno w negocjacjach biznesowych, jak i kryzyso-

¹⁴² Przykład w ramach negocjowania opartego na zasadach (Principled negotiation) w ramach zasady Skoncentruj się na interesach, a nie stanowiskach, gdyż dla osiągnięcia mądrego rozwiązania należy pogodzić interesy, a nie stanowiska (Fischer, Ury, Patton, 2000, s. 75 - 80).

¹⁴³ Nawiązanie do postaci inspektora Columbo, postaci z serialu telewizyjnego, który w trakcie dochodzenia jest niezorganizowany, zapomina o szczegółach, ale tylko pozornie. W efekcie jego działań przestępcy zostają zdemaskowani.

wych należy chwalić drugą stronę w celu wzmocnienie w niej poczucia własnej godności (McMains, Mullins, 2001, s. 227; Blanchard, 1991, s. 1-2). Nie należy krytykować drugiej strony, np. słowa negocjatora *Don't talk so fast* (*Nie mów tak szybko*) mogą być interpretowane jako krytyka (McMains, Mullins, 2001, s. 227). Komplementowanie, wyrażanie uznania i pochwał dokonuje się przy pomocy wyrażen typu *To dobry pomysł, to jest bardzo dobre; ciekawe ... proszę mówić dalej; warto się nad tym zastanowić; Tak, to było naprawdę słuszne*.

- Milczenie (przerwa, odroczenie). Jedna ze stron przerywa wypowiedź lub nie podejmuje dyskusji. Pomaga to z jednej strony znaleźć czas na przemyślenie własnego stanowiska, z drugiej strony może powodować napięcie związane z oczekiwaniem na zajęcie przez stronę stanowiska. Może wpłynąć ponadto na przebieg negocjacji, tj. spowodować obniżenie pobudzenia emocjonalnego lub odwrotnie – podnieść temperaturę dyskusji. Milczenie może trwać sekundę, kilka sekund, godzin, dni, miesiące, lat (Jabłońska-Bonca, 2002, s. 301)¹⁴⁴. Milczenie może nastąpić w sytuacji, gdy nie wiemy, co mamy odpowiedzieć, gdy przedstawiamy mocny argument, aby druga strona miała czas sobie go przyswoić, a także w celu przedstawienia propozycji drugiej strony. Może pojawiać się w ciągnących się zbyt długo negocjacjach. Działa niekiedy mobilizująco lub terapeutycznie, ale w niektórych wypadkach może być niezręczne, a nawet groźne (Tokarz, 2005, s.229). Należy mieć w przygotowaniu środki werbalne dla zapełnienia ciszy. Są to pytania otwarte, wymagające czasu i inwencji do odpowiedz (*dlaczego..., w jaki sposób..., a jak było z..., jak doszło do..., co myślisz o...*) (Tokarz, 2005, s. 229). Takie pytania przerywają niewygodną i niebezpieczną ciszę, służą pogłębieniu do-

¹⁴⁴ Od milczenia należy odróżniać akt przemilczenia i zatajenia. Uwagi o tych aktach znalazły się w rozdziale poświęconym szczerości i kłamstwu.

brych kontaktów i oddalają uwagę sprawcę od aktualnych wydarzeń. Negocjator powinien sprawiać wrażenie troski o los drugiej strony w czasie prowadzenia negocjacji kryzysowych, podkreślać, że dla niego i wielu innych ludzi to ważne, co się z nią stanie (Tokarzm 2005, s. 229).

- Nagroda w raju. Stosując tę taktykę, obiecujemy drugiej stronie, że jeśli zaspokoi nasze dodatkowe żądania, to zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreślonej przyszłości. W większości przypadków obietnica nie zostaje dotrzymana. Dobre efekty daje dawanie odpowiedzi dwuznacznych (np. *może ma pan rację, ale być może jednak to pan się myli*), odpowiadanie pytaniem na pytanie (np. *a dlaczego chce pan uzyskać te dane?*), zmiana tematu rozmowy (np. *pana pytanie przypomina mi wczorajsze spotkanie...*), udawanie, że się nie rozumie pytania (np. *może pan powtórzy, bo nie rozumiem...*), obracanie pytania w żart albo odwrotnie – demonstrowanie gniewu, kwestionowanie założenia pytania, milczenie (Jabłońska-Bonca, 2002, s. 282).

- Odwrócenie (tak, ale). Odwrócenie polega na powtórzeniu wypowiedzi drugiej strony oraz dodaniu części wypowiedzi poprzedzonej spójnikiem *ale*, którego użycie „kasuje” poprzednią informację: *Wyszczególniane przez pana wady są z pewnością prawdziwe. Ale zapomniał pan wymienić liczne zalety, a mianowicie...* (Lemmermann, 1990, s. 93), np.

Neg: Wygląda na to, że mamy problem. Ale jeśli będziemy współpracować to sądzę, że uda nam się go rozwiązać. (I believe we have a problem, and I think if we put our heads together we can probably solve it) (Fowler, Vivo, 2001, s. 92).

- Ograniczone pełnomocnictwo. Polega na przekonaniu partnera o braku (faktycznym lub iluzorycznym) pełnego pełnomocnictwa w celu psychologicznego zaangażowania drugiej strony w już osiągnięte porozumienie. Np.

Zlituj się nade mną, ja tu robię, co mogę, i stoję na głowie, żeby to załatwić – w tej chwili szukamy dyrektora banku, bo gdzieś przepadł... (Tokarzm, 2005, s.227).

- Okazywanie zainteresowania. Drugiej stronie należy okazać zainteresowanie poprzez aktywne słuchanie, parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony (McMains, Mullins, 2006, S. 226). Można wyrażać przy tym swoje stanowisko:

Opiszcie mi, na czym polega problem. Chcielibyśmy wiedzieć, jak go postrzegacie i jakie proponujecie rozwiązanie, Wasze uwagi znaczą dla nas bardzo dużo i chcielibyśmy je uwzględnić przy podejmowaniu decyzji.

Tell me what happened (Powiedz mi, co się stało)

That must have been hard / sad / frightening (To na pewno było trudne / smutne/przerażające)

I'd really like to help you (Naprawdę chciałbym ci pomóc) (McMains, Mullins, 2006, s. 226)¹⁴⁵.

- Pozorne poparcie. Dzięki technice pozornego poparcia udowadniamy, że dokładniej niż przeciwnik przemyśleliśmy jego stanowisko, a tym samym zyskujemy możliwość obalenia jego punktów: *Zapomniał pan przytoczyć na rzecz swojej tezy takie a takie argumenty. Jednak na nic się one panu przydadzą, gdyż...* (Lemmermann, 1990, s. 101)

- Uprzedzanie zarzutów. Uprzedzanie zarzutów polega na ich odparciu przed sformułowaniem: *Ktoś z państwa uważa być może, że... Ja jednak nie zgadzam się z tym, gdyż... Stanowisko, jakie prezentuję, spotyka się niekiedy z zarzutem, że... Są ludzie, którzy twierdzą...* (Lemmermann, 1990, s. 99).

- Usprawiedliwianie i rozgrzeszanie. Techniki usprawiedliwiania i rozgrzeszania polegają na przekonaniu drugiej strony, że jej czyn nie jest aż tak naganny, jak sądzi, a dopóki nie ma ofiar w ludziach, można traktować incydent jako nieszczęśliwy zbieg okoliczności.

- Włóż jego buty. Pomoc drugiej stronie wyjść z twarzą, np. poprzez wskazanie argumentów, gdy sama nie umie ich wskazać.

- Wspólnota psychiczna. Działania będące częścią taktyk ingracjacji poprzez znalezienie czynnika łączącego partnerów (hobby, rzecz, poglądy). Chodzi

¹⁴⁵ Taką taktykę werbalną należy stosować w stosunku do ludzi w depresji, osobowości nieadekwatnych i zdeorientowanych.

nie tylko o wspólnotę pozytywną, ale i negatywną (te same nieszczęścia). W negocjowaniu ze sprawcą sytuacji kryzysowej należy przyjąć rolę towarzysza niedoli i okazać współczucie, np. *Man, I hear you. Bosses never understand* (Człowieku, zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją; McMains, Mullins, 2006, s. 227) Można wskazać element wspólnoty dotyczący wspólnego przeżywania tych samych trudności. Np. negocjator mówi w celu rozładowania negatywnych emocji: *I understand, I remember one time I was put in a similar bind and reacted the same way...* (Rozumiem, pamiętam, że raz znalazłem się w podobnej sytuacji i zareagowałem tak samo...; McMains, Mullins, 2006, s. 222). Adresat podstawia do komunikatu elementy własnego doświadczenia w miejsce domniemyanych doświadczeń nadawcy, aż po sprawdzenie zasadności takiej interpretacji i włączenie uzyskanej informacji w struktury wiedzy podmiotu.

- Wypuszczanie pary. Partner zostaje dopuszczony do głosu i stymulowany do wypowiedzania się, aż jego emocje opadną. Wówczas można powrócić do negocjowania.

- Wzbudzanie zaufania. W procesie prowadzenia negocjacji należy postępować tak, aby druga strona nam ufała. Osiąga się to także poprzez posiadanie pewności siebie (McMains, Mullins, 2006, s. 227). Np. negocjator zwraca się do drugiej strony:

Don't worry about a thing, we're going to get this worked out...(O nic się nie martw. Damy sobie z tym radę/rozwiążemy tę sytuację i będziesz bezpieczny) (McMains, Mullins, 2006, s. 227).

Let me tell you about another situation I was to successfully resolve. (Pozwól, że opowiem ci o innej sytuacji, którą mi się udało z powodzeniem rozwiązać/dla której udało mi się znaleźć dobre rozwiązanie) (McMains, Mullins, 2006, s. 249)

Ważne jest spojrzenie na problem oczami drugiej strony. Negocjator może ujawnić takie aspekty swojego życia, które mogą mieć odniesienie do prowadzonej rozmowy. Ta metoda jest dobra w celu budowania wzajemnej

szczerości: *Ja to potrafię zrozumieć, miałem takie doświadczenia...* (Lipczyński, 2007, s. 86).

3. Aktywnie słuchaj i milcz!

Rozróżnia się cztery poziomy słuchania. Poziom pierwszy ogranicza się do percepcji dźwięku. Poziom drugi wymaga natomiast koncentracji (można na podstawie natężenia dźwięku orzec, czy samolot przybliży się, czy oddala). Poziom trzeci związany jest z analizowaniem dźwięku. Na przykład, słuchając kogoś, rejestrujemy treść wypowiedzi i możemy się do niej ustosunkować. Poziom czwarty umożliwia ocenę uczuć rozmówcy. To słuchanie empatyczne, nastawione na odczytywanie uczuć drugiej osoby. Słuchanie na tym poziomie wymaga nie tylko umiejętności analitycznego myślenia, ale też wrażliwości (Stempa, 2008, s. 82). Aktywne słuchanie jest słuchaniem empatycznym, nastawionym na odczytywanie uczuć drugiej osoby, wymaga umiejętności analitycznego myślenia i wrażliwości. Okazywanie zainteresowania rozmówcy przejawia się poprzez zachowanie kontaktu wzrokowego o charakterze umiarkowanie ciągłym, lekkie pochylenie się w stronę rozmówcy, lekkie uniesienie brwi, potakiwanie głową, przyjęcie życzliwego wyrazu twarzy, współczującą minę, a także poprzez dźwięki paralingwistyczne. Gdy osoba słuchająca nie patrzy na rozmówcę dłużej niż 20% czasu, świadczy to o braku zainteresowania (Baney, 2009, s. 19). W czasie trwania rozmowy należy ją podtrzymywać poprzez potwierdzanie z intencją aprobowania treści przekazanej przez nadawcę. Stosuje się stymulatory potwierdzenia – leksemy stosowane z intencją uzyskania od rozmówcy potwierdzenia informacji przekazanej w replice, np. reakcje aprobowo-potwierdzające: *tak, dobrze, świetnie tak (tak), rozumiem, aha, dobrze, okay, znakomicie, właśnie tak; dokładnie tak..., zgadza się, Ma pan / masz rację, nieprawda(ż),*

prawda, nie (no nie, co nie) i tak (Borowiecka, 2005, s. 357-365). Należy okazać rozmówcy współczucie w celu redukowania napięcia emocjonalnego (Rozumiem, co czujesz; McMains, Mullins, 2006, s. 232); *Man, I hear you. Bosses never understand. You know how they are about... That shouldn't happen to a dog.* (Człowieku, zgadzam się z tobą. Szefowie nigdy nic nie rozumieją; Wiesz, jak oni podchodzą do... Tak nie powinno się potraktować nawet psa) (McMains, Mullins, 2006, s. 227), zachęcać rozmówcę do konwersacji poprzez krótkie zachęty typu *Oczywiście. Tak. Jasne. I co było potem? Czy może mi pan / możesz mi powiedzieć więcej o...*. Okazywanie współczucia nie oznacza akceptacji działań drugiej strony. Dobre efekty daje nazywanie emocji przeżywanych przez drugą stronę: *Nie dziwię się, że wpadł pan wtedy w złość. Na pana miejscu zareagowałbym tak samo.* Wzmacnia to wzajemne zrozumienie. Podczas aktywnego słuchania należy skupić się na tym, o czym mówi rozmówca. Uważne skupienie gwarantuje możliwość podążania za jego tokiem myślowym. Nie traci się w ten sposób wątku rozmowy i –co należy szczególnie podkreślić – wyraża szacunek do drugiej strony.

Ważną kwestią jest dopasowanie się pod względem językowym i sposobu mówienia do rozmówcy. Dostrojenie do nadawcy polega na naśladowaniu siły głosu, szybkości wymowy, pauz, akcentu logicznego, stosowania charakterystycznego słownictwa (McMains, Mullins, 2006, s. 232).

Jednym z elementów aktywnego słuchania jest parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony. Parafrazowanie to *Wyrażanie tych samych treści przez różne pod względem strukturalnym wypowiedzi językowe [...]* (Urbańczyk, red. 1994, s. 419), np. *Jeśli dobrze pana zrozumiałem...; rozumiem, że uważa pan...; inaczej mówiąc...; czy chce pan przez to powiedzieć*, to zwięzła reakcja słowna udzielona rozmówcy, która wyraża istotę przekazywanej treści, przy czym ujęta jest we własne słowa słuchającego (Bolton, 1986). Inaczej ujmując parafrazowanie Sława Tuszno, Monika Wojtkowiak (2004, s. 38). Według

autorek *Parafrazowanie polega na ujmowaniu w cytaty słów naszego współ-rozmówcy po to, aby upewnić się, czy właściwie zrozumieliśmy je lub po to, aby zapewnić mu poczucie bezpieczeństwa „bycia słuchanym”*. Najszerze ujęcie parafrazy obejmuje i użycie różnych pod względem strukturalnym wypowiedzi językowych, ale także i cytowanie słów rozmówcy, czyli powtarzanie wypowiedzi rozmówcy. Właśnie powtarzanie najważniejszych wypowiedzi rozmówcy powoduje wzmocnienie tych elementów rozmowy, a co za tym idzie, osiąga się współbrzmienie emocjonalne.

Natomiast podsumowania wypowiedzi drugiej strony mogą rozpoczynać się wyrażeniami: *Chciałbym się upewnić, że dobrze zrozumiałem...; W świetle tego, co do tej pory ustaliliśmy, można stwierdzić, że...; Jeśli dobrze zrozumiałem pana wypowiedź, to... .* należy unikać natomiast „osłabiaczy rozmowy”, tj. wyrażen typy *chyba tak, raczej tak, no tak, raczej nie, nie bardzo, chyba nie; ojej, czyżby...; widzę to nieco inaczej, mam inne poglądy...; - nie, nigdy*. Parafrazowanie jest jedną z najbardziej użytecznych technik w repertuarze negocjatora (Ury, 1995, s. 73 – 74). Parafrazowanie nie może niczego dodawać, ani nie pomijać, nadawca ma je odebrać jako kompletne i dokładne (Bronwell, 2000, s. 226). Parafrazowanie jest ważnym narzędziem perswazji i manipulacji (Nowak, 2004, s. 137 – 149). Niewątpliwie sposób parafrazowania jest uzależniony od stopnia zrozumienia przekazywanych treści, skuteczność parafrazowania jest zatem stopniowalna. Zależy zatem od tego, w jakim stopniu odbiorca odczyta intencję nadawcy i znaczenie komunikatu wyjściowego. Skuteczność parafrazy jest uzależniona od sposobu zmodyfikowania wypowiedzi nadawcy, zainteresowania przekazywaną informacją, zrozumienia komunikatu, kompletności i dokładności przekazania informacji (Bronwell, 2000, s. 226).

Aktywne słuchanie należy wspomagać sygnałami niewerbalnymi¹⁴⁶, takimi, jak np. ciągły kontakt wzrokowy z rozmówcą, mimika twarzy świadcząca o zainteresowaniu, lekkie pochylenie się w stronę rozmówcy, aprobujące potakiwanie głową. Należy zatem koncentrować się nie tylko na sygnałach werbalnych, ale i uwzględniać sygnały niewerbalne i właściwie odczytywać mimikę rozmówcy oraz zmiany pozycji ciała w relacji do przekazywanych treści.

Oznakami aktywnego słuchania, w szerokim rozumieniu są: krótkie zachęty (*Jasne; Oczywiście; I co było potem?*), powtarzanie lub parafrazowanie wypowiedzi drugiej strony (*Czy dobrze zrozumiałem – chce pan, aby...*), okazywanie współczucia (*Widzę, że cię potraktowali naprawdę niesprawiedliwie; Tak mi przykro*), trafne i łatwe do zrozumienia określanie przeżywanych przez sprawcę emocji (*Nie dziwię się, że wpadł pan wtedy w złość; Też bym się czuł tym dotknięty; Rozumiem pana niepokój*), przeproszanie (Tokarz, 2005, s. 223).

Odzwierciedlenie polega na mówieniu drugiej stronie, jakie są jej uczucia w naszych oczach, jej stan emocjonalny lub jakie ma zdanie na dany temat. Odkreśla się w ten sposób uczucie empatii do drugiej strony. Nie można jednak doprowadzić do tego, że druga strona traci do nas zaufanie. Może się to stać, gdy „odzwierciedlimy” uczucia drugiej strony w sposób niewłaściwy (Tusznio, Wojtkowiak, 2004, s.38).

Do technik aktywnego słuchania należy nie tylko uważne śledzenie tego, co zostało powiedziane, ale i zwrócenie się do drugiej strony z prośbą, aby jasno określiła swoje poglądy, życzenia, pomysły i koncepcje. W ten sposób

¹⁴⁶ Niewerbalne sygnały osłabiające aktywne słuchanie: kręcenie głową, marszczenie brwi, wzruszanie ramionami, wznoszenie gałek ocznych do góry, pocieranie czoła, zaciskanie ust, odwracanie wzroku, przechylenie głowy, podejmowanie rozmowy z kimś innym, siedzenie w odchyleniu do tyłu, robienie grymasów wyrażających dezaprobatę (Bieniok, 2005, s.72 -73).

nie powstaną żadne dwuznaczności, które mogłyby być przyczyną braku porozumienia (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 68). W trakcie słuchania nie należy koncentrować się na odpowiedzi, lecz wsłuchanie się w to, co druga strona ma do powiedzenia, aby dokładnie ją poznać.

Barierą aktywnego słuchania jest np. przeciążenie informacyjne, niemożność odbioru zbyt wielu informacji, stan fizyczny odbiorcy (złe samopoczucie, choroba), stres. Temat konwersacji także może nie być interesujący. Wiele informacji, o których mówi sprawca, mogą nie być interesujące dla negocjatora. Także czynniki zewnętrzne mogą zakłócać aktywne słuchanie (McMains, Mullins 2006, s. 251). Barierą jest także respektowanie poglądu innych, zgodnie z którym negocjator nie powinien przywiązywać wielkiej wagi do argumentów drugiej strony, lecz koncentrować się na własnych dążeniach. Działanie doświadczonego negocjatora powinno być właśnie ukierunkowane na przeciwne działanie. Wiadomość drugiej strony powinna zostać potwierdzona, w przeciwnym razie druga strona może odnieść wrażenie, że nie została wysłuchana, że nie miała możliwości przedstawienia swojego punktu widzenia i pomyśleć: *Przedstawiłem mu nasz punkt widzenia, ale on teraz mówi coś innego. Musiał go nie zrozumieć* (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 69). Zamiast słuchać, co mamy do powiedzenia, druga strona będzie się ciągle zastanawiać, jak to zrobić, żeby powtórnie przedstawić swój punkt widzenia, jak to zrobić, żeby być zrozumianym. Należy więc pokazać, że zrozumieliśmy, co inni mieli do powiedzenia: *Pozwólcie, że sprawdzę, czy dobrze was rozumiem. Z naszego punktu widzenia sytuacji wygląda następująco...* (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 70).

Ważne jest podsumowanie tego, co zostało powiedziane wcześniej. Druga strona ma wówczas pewność, że została zrozumiana. Można powiedzieć: *Wasze argumenty wydają się mocne. Pozwólcie mi spróbować je powtórzyć.*

Oto one... (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 70). Przy tym zrozumienie nie oznacza akceptacji poglądów drugiej strony. Mogliśmy wysłuchać uważnie, aby zrozumieć stanowisko innych, ale to nie oznacza, że je akceptujemy. Druga strona musi być o tym przekonana, że zrozumieliśmy jej punkt widzenia, co da nam szansę na przedstawienie swoich poglądów. Klasycy negocjacji stwierdzają:

Gdy już streściłeś to, co powiedzieli, wróć do problemów, jakie dostrzegasz w ich propozycji. Jeżeli możesz przedstawić ich punkt widzenia lepiej niż oni, a następnie wykazać jego błędność, maksymalizujesz szanse rozpoczęcia konstruktywnego dialogu dotyczącego meritum sporu i minimalizujesz niebezpieczeństwo tego, że będą uważać, iż źle ich zrozumiałeś (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 70).

Podsumowania są syntetycznym zrekapitulowaniem przebiegu dyskusji. Nie odnoszą się one do zbliżania się do zakończenia dyskusji, lecz do śródpodsumowań w czasie trwania dyskusji. Podsumowanie można rozpocząć słowami: *W świetle tego, co udało nam się dotychczas ustalić, można stwierdzić, że...; Tak jak zrozumiałem Pana wypowiedź...* (Kamiński, 2003: 64). Są one ważnym narzędziem aktywnego słuchania, gdyż pozwalają sprawdzić, czy wypowiedź została dobrze zrozumiana. Dzięki podsumowaniom (śródpodsumowaniom) można wskazać drugiej stronie zainteresowanie prezentowanymi przez nią treściami negocjacji, można „poruszać się” pomiędzy spornymi kwestiami, można w sposób naturalny zmieniać tematy. Strona, która stosuje podsumowania może w lepszy sposób kontrolować przebieg negocjacji i mieć wpływ na ich przebieg (Kamiński, 2003, s. 64).

4. Wybierz model działania i modyfikuj go!¹⁴⁷

5. Zadawaj właściwe pytania

Pytanie służy zakomunikowaniu braku wiedzy, czy P: *Pytam*, czy P. Funkcją pytania w dialogu jest inicjatywa nadawcy, a jego cel pragmatyczny wobec odbiorcy jest następujący:

Po to, by O przekazał wiedzę o tym, że P / nie P (Laskowska, 2004: 39).

Rozmówcę można zachęcić pytaniami, szczególnie, jeśli rozmówca oczekuje reakcji słuchacza (Baney, 2009, s. 22). Pytanie powinno być tak sformułowane, aby rozmówca mógł dzielić się swoimi problemami, np. *Jak widzisz rozwiązanie tych problemów? Jak chciałbyś rozwiązać ten problem?* Powinny służyć zdobyciu niezbędnych informacji, np. pytania otwarte typu *Co się następnie zdarzyło? Jak to było? Jak to wyglądało? Kto? Co? Gdzie? Kiedy? Dlaczego? Dlaczego nie?*, odnoszące się do odczuć, np. *Co myślisz o tym...? Jakie są twoje wrażenia...?*, do wydarzeń z przeszłości, np. *Czy możesz opowiedzieć o tym, co się zdarzyło? I co było później?*; pytania pozorne, do których należy tzw. pytanie retoryczne (*Jaki jest sens takich działań, czy daje Ci to satysfakcję?*; pytania medytatywne: *Może w tym momencie stawiasz sobie pytanie: z jednej strony ty, a z drugiej policja. I co mam teraz robić. Jestem tu po to, żeby Ci pomóc, razem rozwiążemy ten problem.* Istotne są pytania „dlaczego?”. Pozwalają one poznać stanowisko drugiej strony, dlaczego widzą takie, a nie inne rozwiązanie problemu. Ważne są pytania *dlaczego nie?* Można zaproponować pytania: *Co jest złego w tym podejściu, dlaczego nie można tego zrobić w taki sposób?* Chodzi przy tym o wciągnięcie drugiej strony w dyskusję, aby rozważyć problem i dojść prawidłową drogą do jego rozwiązania.

¹⁴⁷ Modele komunikowania się w sytuacjach kryzysowych zostały omówione w Rozdziale II niniejszej książki.

Pytania otwarte powodują, że druga strona kontynuuje opowiadanie i mogą służyć do rozładowania emocji, gdyż *Twierdzenia rodzą opór, pytania rodzą odpowiedzi*. (Acland), 2000)¹⁴⁸, np.

Joe, what do you think you can do to make her move back in with you? lub *What do you anticipate will happen when you do ...?* (*Joe, jak sądzisz co możesz zrobić, aby skłonić ją do wrócić do ciebie/z tobą?* lub *Jak sądzisz co się może wydarzyć jeżeli...?* (McMains, Mullins, 2006: 250).

W pytaniach można koncentrować się na przeszkodach w osiągnięciu postępów, na problemach, na barierach (*Dlaczego zawsze przydarzają mi się takie rzeczy? A co, jeśli to nie zadziała?* Koncentrować się na rozwiązaniach (*Czego byśmy potrzebowali, żeby właśnie teraz dokonać przełomu? Jakie mogę podjąć działanie, które by pozwoliło pójść naprzód i ułatwiło proces? Czego potrzeba, abyśmy przeszli do następnego etapu? Co mogę teraz zmienić, żeby przyniosło efekty?*). Jeśli ktoś nas denerwuje, to nie należy stosować pytań demotywujących i reaktywnych (*Jak ona mogła cię tak potraktować? Dlaczego to zawsze przytrafia się tobie? Jak oni mogli ci to zrobić?* lecz motywujące i twórcze (*Ciekawe, dlaczego ona tak się zachowuje? Co jeszcze może to oznaczać, a o czym nie pomyślałem? Jak mogę najlepiej przekazać moje pozytywne zainteresowanie w tej sytuacji?* (Lyons, 2008: 47)¹⁴⁹. Pytania *Dlaczego nie?* zamiast pytań *Dlaczego?* stosuje się, jeśli druga strona niechętnie ujawnia to, co dotyczy jej interesów, np. *Dlaczego nie można zrobić tego w inny sposób?, Co jest niewłaściwego w zaproponowanym przez nas podejściu?*

Jeśli druga strona nie chce wyjawic swoich interesów, można zadać pytanie z informacją wymagającą skorygowania. Po zadaniu takiego pytania jest bardzo prawdopodobne, iż druga strona sprostuje niewłaściwe rozumienie

¹⁴⁸ A. F. Acland jest autorem książki *Doskonałe umiejętności interpersonalne* (2000).

¹⁴⁹ Pytania motywujące sprawiają, że myśli się zupełnie inaczej o sobie, o swojej umiejętności znajdowania rozwiązań, a także o samym problemie. Pomagają się skupić na tym, co można zrobić, aby rozwiązać problem (Lyons, 2008, s. 47).

ich intencji (*Jeżeli dobrze zrozumiałem to, co pan powiedział Czy to prawda?*). Można przedstawić swoją propozycję, a potem zadać pytanie uszczegóławiające (Ury, 1995, s. 100), przy czym propozycja nie musi być przedstawiona w całości. Nie trzeba odrzucać propozycji przedstawionej przez drugą stronę. Można natomiast podsumować tę propozycję, jako jedną z możliwości oraz przedstawić swoje propozycje, po czym poprosić o zasugerowanie kolejnych (Ury, 1995, s. 101).

Ważne jest stawianie pytań otwartych¹⁵⁰, np. *Jak? Dlaczego? Dlaczego nie? Co? Kto?*, które powinny skłonić drugą stronę do myślenia, a po zadaniu pytania otwartego spokojnie czekać na odpowiedź (Ury, 1995, s. 105). Jeżeli jedno pytanie nie daje oczekiwanych efektów, należy zadawać następne i czekać na odpowiedzi.

Stosowanie taktyki zapytań polega na zadawaniu jednocześnie wielu pytań, co pozwala ukryć to, na czym nam zależy w odpowiedziach i może doprowadzić do zdezorientowani przeciwnika. Dobre efekty daje stosowanie pytań sugerujących własną interpretację wypowiedzi partnera: *Czy woli pan podpisać umowę piórem czy długopisem? Czy umówimy się na jutro, czy na piątek, aby omówić szczegóły zawarcia kontraktu? Cemu miał służyć ten oszczerczy atak na moją osobę?* (Budzyńska-Daca, Kwosek, 2011, s. 54). Można próbować doprowadzić do pogubienia się drugiej strony w jej wywodzie poprzez zadawanie pytań w niewłaściwej kolejności.

Ważny jest sposób zadawania pytań. Pytania można zadawać w sposób pośredni: *Nie jestem pewien, czy zrozumiem, dlaczego tego chcesz? Pomóż mi zrozumieć, dlaczego jest to dla ciebie ważne. Wydaje się, że strasznie ci na tym zależy – chciałbym zrozumieć dlaczego* (Ury, 1995: 98). Dobre rezultaty daje poprzedzanie pytania zwrotem potwierdzającym *Słuchałem tego, co powiedziałeś. Jestem pewien, że....., czy mógłbyś mi to objaśnić?* Po zadaniu pytania

¹⁵⁰ Na pytania rozpoczynające się od Czy... lub Czy nie..., można bowiem odpowiedzieć Nie.

należy spokojnie poczekać na odpowiedź. Jeżeli jedno pytanie nie przynosi oczekiwanych rezultatów, należy zadawać następne i czekać na odpowiedzi.

W negocjacjach z trudnym partnerem należy zadawać pytania skierowane na rozwiązanie problemu, np. *Dlaczego właściwie tego chcecie? Na czym polega problem? Co was niepokoi?* Ważne jest nie tylko to, o co się pyta, ale też, jak się pyta. Zobowiązanie kieruje podjęcie decyzji tylko w jednym kierunku. W czasie trwania sytuacji kryzysowej związanej z wzięciem i przetrzymywaniem zakładników, negocjator pyta sprawcę:

Would you like to release a person now or wait minutes? (Czy chciałbyś uwolnić pierwszą osobę teraz czy chcesz poczekać parę minut?) (McMains, Mullins, 2006, s. 247).

Inaczej wygląda kwestia rozmowy z człowiekiem z kryzysie. Należy w czasie rozmowy wydobyć od klienta informacje o jego uczuciach, myśleniu, zachowaniu, przy czym koncentrować się na planach interwencji kryzysowej: *Co będziesz robił...? Jak do tego doprowadzisz? W jaki sposób pomoże ci to w...?* Należy unikać pytań *Dlaczego...?* Nowicjusze prowadzący interwencję chcąc dowiedzieć się, dlaczego ktoś tak myśli, dlaczego tak działa, jak działa, zadają pytanie *Dlaczego..?* Ale to pytanie może uruchamiać mechanizmy obronne, racjonalizować problem, albo obarczać inną osobę odpowiedzialnością. Należy stosować pytania zamknięte w celu uzyskania określonych informacji: *Czy? Kiedy? Gdzie? Czy nie jest tak, że...? Czy nie uważasz, że ...?* (Lipczyński 2007, s. 61-62).

6. Uwzględniaj różnice kulturowe

Kwestia uwzględnienia różnic kulturowych w negocjacjach kryzysowych jest zjawiskiem nowym obserwowanym od kilkadziesiąt lat poprzez zjawisko globalizacji, zbliżenie się ludzi do siebie, kontaktom międzykulturowym, co rodzi także sytuacje konfliktowe.

Powołam się w tym miejscu na artykuł E. Giebels, P. J. Taylor: *Communication predictors and social influence in crisis negotiation* zamieszczony w monografii *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation* pod redakcją R. G. Rogana, F. J. Lanceley (Giebels, Taylor, 2010, s. 59 – 76), w którym autorzy dają wskazówki, jak prowadzić negocjacje z przedstawicielami kultur niskokontekstowych (*low-context cultures*) i wysokokontekstowych (*high-context cultures*). Użycie strategii sympatia, podobieństwo i wiarygodności daje lepsze efekty w negocjacjach z przedstawicielami kultur niskokontekstowych. Podobnie racjonalna perswazja i grożenie / zastraszanie jest bardziej efektywne w negocjacjach ze sprawcami kultur niskokontekstowych. Natomiast odwoływanie się do emocji daje większy efekt w negocjacjach ze sprawcami kultur wysokokontekstowych.

Odwołam się do artykułów autorstwa E. Giebels i P. J. Taylora. W jednym z nich zatytułowanym *Tuning into the right wavelength: The importance of culture for effective crisis negotiation* (2011) autorzy podkreślają znaczenie różnic kulturowych na przebieg negocjacji kryzysowych. Proponują w nim listę zagadnień niezbędnych do opracowania w ramach przygotowań negocjatorów do prowadzenia negocjacji z uwzględnieniem różnic międzykulturowych:

- Budowanie porozumienia i obowiązkowa wzajemność (*Building rapport and obligatory reciprocity*)
- Członkostwo w grupie i indywidualne prawa (*Group membership and individual rights*)
- Różnice roli i autorytetu (*Role differences and authority*)
- Honor i kwestia zachowania twarzy (*Role differences and authority*)
- Udział osób trzecich (*The involvement of third parties*)
- Zastosowanie logiki i racjonalności (*The use of logic and rationality*)
- Ultimatum (*Ultimatums*).

Negocjatorzy kryzysowi coraz częściej muszą stawać przed problemem uwzględnienia tła kulturowego negocjacji. Zarówno w Ameryce Północnej, jak i w Europie mają miejsce sytuacje kryzysowe z udziałem sprawców różnych kultur (Giebels, Taylor, 2011; Giebels, Noelanders, 2004; Ostermann, 2002; Taylor, Donohue, 2006), szczególnie incydenty wymuszeń i porwań. Negocjator staje przed problemem prowadzenia dialogu z drugą stroną, która różni się pod względem zachowań, motywacji, hierarchii potrzeb. Autorzy wymienionego artykułu koncentrują się na zróżnicowaniu kultur zachodnich (Europa Północna i kultura anglosaska) i niezachodnich (Azja, Afryka, Środkowy Wschód i Południowa Afryka). Omawiają przy tym dwa podstawowe wymiary kulturowe (kolektywizm i dystans władzy) oraz jeden z wymiarów relacyjnych (kultury wysokokontekstowe i niskokontekstowe) i uwzględniają je przy omawianiu wskazanych obszarów, które negocjator powinien uwzględnić w ramach prowadzenia negocjacji kryzysowych. Formułują implikacje dla negocjowania w kryzysie w ramach parametru 'społeczeństwa indywidualistyczne i kolektywistyczne' w odniesieniu do pierwszego z parametrów, tj. budowania porozumienia i obligatoryjnej wzajemności (*Building rapport and obligatory reciprocity*) oraz członkostwa w grupie i praw jednostki (*Group membership and individual rights*). Badania pokazały (Giebels, Taylor: 2011, s. 286), iż przedstawiciele kultur kolektywistycznych mają tendencję do grupowania ludzi w ramach trzech kategorii:

- Członek grupy (rodzina i najlepsi przyjaciele) – komunikacja bezpośrednia i uprzejma
- Osoba spoza grupy - komunikacja bezpośrednia i czasami agresywna
- Osoba o pośrednim statusie (znajomy, potencjalny kupiec) – komunikacja niebezpośrednia i ostrożna.

W społeczeństwach kolektywistycznych rozwinięta jest obligatoryjne od-
wzajemnianie się, większą rolę spełnia element członkostwa w grupie i in-
dywidualnych praw. Kolektywistyczne społeczeństwa są zwykle wyższe
w dystansie władzy niż społeczeństwa indywidualistyczne (Hofstede,
2001). Kolejny analizowany parametr to różnice roli i autorytetu oraz kwe-
stia zachowania twarzy. W kulturze zachodniej tożsamość własna jest
w mniejszym stopniu określona przez przynależność do grupy, a bardziej
przez swoje osiągnięcia, działania i realizację własnych potrzeb.

7. Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne

W pracach o komunikacji niewerbalnej można spotkać się ze twierdze-
niami, iż 7% komunikatu to przekaz werbalny, 38% to sygnały parawer-
balne, zaś aż 55% to sygnały niewerbalne, przy czym autorzy powołują się
na pracę A. Mehrabiana (1971). Ale – jak zauważa – Bożydar J. Kaczmarek
(Kaczmarek, 2003: 7), spostrzeżenia A. Mehrabiana odnoszą się do wyraża-
nia stanów emocjonalnych, a nie do aktu komunikacji w sferze neutralnej, tj.
„ogólne uczucie = 7% uczucia wyrażone słowami + 38% uczucia wyrażone
głosem + 55 % uczucia wyrażone mimiką” (Zimbardo, Ruch 1994, s. 154).
Zachowania niewerbalne mają szczególne znaczenie w sytuacji napięcia
emocjonalnego. Informacje dotyczą przekazywania stanów emocjonalnych,
dlatego też badania komunikacji niewerbalnej nabierają szczególnego zna-
czenia w kontekście badań negocjowania ze sprawcą sytuacji kryzysowej.
Do tej pory nie badano roli zachowań niewerbalnych w sytuacjach kryzyso-
wych. Kod niewerbalny obejmuje gesty konwencjonalne, znaki utrwalone
w danej grupie społecznej, znaki indywidualne, dla których źródłem są oso-
bowościowe predyspozycje mówiącego, system utrzymywania odległości
miedzy mówiącymi (gesty wykonywane rękami, dłońmi i palcami, mimika
twarzy, ruchy ciała, głowy, nóg, oddalanie się i zbliżanie do rozmówcy).

Badania komunikacji niewerbalnej w negocjacjach mogłyby polegać między innymi na analizie pozawerbalnego wyrażania znaczeń w ramach kompetencji komunikacyjnej negocjatora (kinezyka i proksemika) i roli komunikacji niewerbalnej we wspieraniu komunikatów słownych (np. posługiwanie się natężeniem głosu, tempem mówienia pomaga w odbiorze informacji).

Wśród badaczy komunikatów niewerbalnych wymienić należy E. Halla, autora bestsellerów *Bezgłośny język* (1987) i *Ukryty wymiar* (1976) tłumaczonych na wiele języków. W centrum zainteresowania badaczy komunikatów niewerbalnych pozostawała wokalna ekspresja emocjonalna (J. R. Davitz), zachowanie żrenic podczas komunikowania się (E. H. Hess), przestrzeń osobista (R. Sommer), pauzy i wahania w mowie potocznej (F. Goldman-Eisler), znaczenia dotyku (L. K. Frank), ekspresja mimiczną (P. Ekman)¹⁵¹, ruchy głowy (E. McClave).

Człowiek pod wpływem emocji może reagować impulsywnie. Szczególnie w taki sposób mogą reagować osoby zaburzone, których nastroje zmieniają się równie szybko jak mimika twarzy. Dla negocjatora ważne jest w czasie rozmowy z osobą zaburzoną, że treść wypowiedzi osoby zaburzonej niekoniecznie odpowiada treści przeżywanej emocji. Chory z uśmiechniętą twarzą może rzucać obelgi, co budzi dysonans w obserwatorze (Piotrowicz, 2010, s.16 - 17). O stanie emocjonalnym świadczą komunikaty („fizjologiczne”) - zaczerwienienie twarzy, pocenie się, drżenie rąk, a ich ekspresja nie zależy w zasadzie od woli podmiotu.

Ważne jest, aby w procesie negocjacji kryzysowych unikać wysyłania sygnałów niewerbalnych przekazujących nieprzyjazne, wrogie i agresywne nastawienie. Nie należy stosować sygnałów dominacji w kontakcie *face-to-face* (Henley, 1977; za Nęcki, 2000: 200-201), takich, jak dotykanie rozmówcy w ramię, chwytanie za łokieć; wskazywanie palcem w kierunku

¹⁵¹ Za Knapp, Hall, 2000.

głowy partnera; zbliżanie się na odległość 25 cm, co jest odbierane jako inwazja w przestrzeń osobistą; przyjęcie pozycji nachylenia się z pozycji stojącej nad osobą siedzącą.

Osoba w kryzysie może przekazywać swoje emocje poprzez charakterystyczne ruchy rąk, wymachiwanie rąk w sposób niekontrolowany, co wskazuje na brak stabilizacji. Słowom (*Nie potrzebuję żadnej pomocy. Sam sobie dam radę ze wszystkim*) towarzyszą nerwowe ruchy rąk, wymachiwanie, wskazywanie palcem, zaciskanie pięści na znak groźby, nerwowe ruchy głową. O zdenerwowaniu świadczy przestępowanie z nogi na nogę, przytupywanie. W ramach mimiki twarzy zauważa się marszczenie brwi, zwężanie oczu, zaciskanie ust. Pojawia się nerwowe załamywanie rąk, słowa (*A co ty możesz o tym wiedzieć*). Załamywanie dłoni świadczy o bezradności i strachu, np. towarzyszyło słowom: (*Próbowała pani rozmawiać z mężem o waszych problemach? Wielokrotnie próbowałam... próbowałam, ale nic z tego nie wychodziło. Teraz jest już za późno*).

Mimika twarzy człowieka w kryzysie opowiadających o swoich nieszczęściach obejmowała także zmarszczenie brwi (wysiłek mentalny), uniesienie brwi (wyraz zdziwienia), otwieranie szeroko ust, zaciskanie ust, przygryzanie warg, mrużenie oczu. W trakcie mówienia o tym, co zaszło zaobserwować można było marszczenie nosa, ruchy brwi, zamknięcie ust przez dłuższy czas, zaciśnięcie ust. Szeroko otwarte oczy były wyrazem przestachu, intensywne wpatrywanie się w dal świadczyło o próbie ucieczki od rzeczywistości kontaktu „tu i teraz”. Wydawanie głębokich westchnień, przydźwięków *yyy, eee*, kiedy nie wiadomo, co powiedzieć, świadczy o dystansowaniu się od rozmówcy. W pierwszej fazie pojawia się nerwowe mówienie, po czym następuje wyciszenie emocji i opowiadanie jest kontynuowane tonem spokojnym. W przypadku żądań mówienie jest ostre, zimne, dynamiczne. Należy

zwracać uwagę na zmiany rytmu mówienia, ulega on zwolnieniu, kiedy zostają wyciszone emocje. W stanach irytacji podwyższa się tembr głosu, a w stanach przerażenia drżenie głosu, głębokie westchnienia sygnalizują ulgę. Ważne jest także, że gdy relacjonuje swoje przeżycia osoba zaburzona, niekoniecznie treść wypowiedzi odpowiada treści przeżywanej emocji, gdyż chory człowiek uśmiechając się może rzucać obelgi (Piotrowicz, 2010, s. 16 - 17). Stan fizjologiczny odzwierciedlają komunikaty: zaczerwienienie twarzy, pocenie się, drżenie rąk, a ich ekspresja nie zależy w zasadzie od woli podmiotu.

Zachowania niewerbalne mogą być interpretowane w niewłaściwy sposób. Zakłócenia w ich odbiorze mogą być wywołane kilkoma czynnikami. Jednym z nich jest dwuznaczność komunikatów niewerbalnych. Płkanie może być wynikiem smutku i bólu, ale także czynnością nastawioną na interpretację, np. kiedy nadawca chce dać do zrozumienia, jak bardzo został skrzywdzony (Jarmołowicz-Nowikow, 2005: 55). Można także mówić o rozbieżności między przypisywanym nadawcy i odbiorcy znaczeniu tego samego komunikatu niewerbalnego.

8. Wycisz emocje!

W czasie trwania sytuacji konfliktowych pojawiające się emocje mogą być przeszkodą w użyciu racjonalnych argumentów i prowadzeniu negocjacji. Podczas prowadzenia rozmów w czasie trwania negocjacji lub mediacji, emocje mają wpływ nie tylko na osoby uczestniczące w rozmowach, ale i na zachowania poszczególnych osób (Tabernacka, 2009, s. 100). Pod wpływem emocji każda ze stron może się zachowywać inaczej, niż sobie wcześniej zaplanowała. Aby doprowadzić do rozładowania negatywnych emocji, negocjator powinien słuchać i nie przerywać (Tokarz, 2005, s. 223). Kiedy emocje opadną, można bardziej racjonalnie ocenić sytuację. Na proces komunikacji

w negocjacjach i mediacjach ma wpływ skłonność do postrzegania u innych emocji, które przeżywamy (Niedenthal 2000; za Doliński, 2005, s. 212). Prowadzić to jednak może do błędnego odczytania emocji drugiej strony, np. nasza ekspresja uczucia gniewu, może powodować odczytanie takich samych emocji u drugiej strony (Tabernacka, 2009, s.101).

Pisząc o wywoływaniu konformizmu dzięki emocjom (Tabernacka, 2009, s.109-111), należy wspomnieć o znaczeniu wykorzystania siły empatii. Postawa empatyczna zwiększa sympatię do przejawiającej to uczucie osoby (Decety, Chaminade, 2003; za Tabernacka, 2009, s. 112). Empatię negocjator okazuje poprzez utrzymywanie kontaktu wzrokowego, potakiwanie, uśmiechanie się, pochylanie do przodu, biską odległość, jednak bez naruszania przestrzeni osobistej klienta, przekazuje ją mową ciała prowadzącego interwencję, ujawniająca troskę, chęć niesienia pomocy, tonem głosu, sposobem modulacji i płynnością wypowiedzi (Lipczyński 2007, s. 62 - 63).

Na wybuchy emocjonalne nie należy reagować, należy spokojnie wysłuchać drugą stronę nie odpowiadając na ataki, przy czym należy ponawiać prośbę o wypowiedzenie się do końca. *W ten sposób nie podsycasz ognia, umożliwiając jednocześnie wypowiedzenie się i nie zostawiając jątrzącej się rany* (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 65) (*Nie reaguj na wybuchy emocjonalne*). W latach 50. w pracach *Human Relations Committee* zaprezentowano technikę ograniczania wpływu emocji. Zespół, w skład którego wchodził przedstawiciel związków zawodowych i pracodawców hutnictwa i przemysłu stalowego, zajmujący się rozwiązywaniem konfliktów przyjął godną naśladowania regułę postępowania. Polegała ona na możliwości wyrażania gniewu w danym momencie wyłącznie przez jednego z członków zespołu. Kontrolowano w ten sposób emocje uczestników spotkań (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 65).

Z zachowaniami agresywnymi możemy się spotkać w różnych sytuacjach. Agresja werbalna jest interpersonalnym działaniem językowym i parajęzykowym, na które – z punktu widzenia pragmatyki – składają się w przeważającej części ekspresywy, *wyrażające negatywny stan uczuciowy nadawcy wobec odbiorcy, aktualizowany w chwili realizacji działania językowego z intencją zdeprecjonowania odbiorcy, poniżenia jego godności itp.* (Peisert, 2004, s.39).

Skuteczność napaści słownej zależy od kilku czynników: intencji nadawcy, rodzaju użytych środków językowych, będących narzędziem walki, indywidualnego progu wrażliwości uczestników aktu, ich kompetencji językowej i kulturowej, kontekstu / konsytuacji (Peisert, 2004, s. 39 – 40; Pisarkowa, 1978, s. 126).

Do najważniejszych wykładników agresji należą: podniesienie głosu (aż do krzyku), przyspieszenie tempa mowy, ostry (jadowity, rozkazujący) ton, ironia połączona ze śmiechem, przekrzykiwanie i przerywanie drugiej osobie. Milczenie (o agresywnym charakterze) i niedomówienie, zniekształcanie słów, przedrzeźnianie i aluzje fonetyczne (Gajda, 2002, s. 64).

Świadectwem tego, iż słowo było silną i bardzo niebezpieczną bronią jest prawo średniowieczne, istniejące na Mazowszu, które pozwalało na uniewinnienie oskarżonego, jeśli dopuścił się przestępstwa po zaistnieniu tzw. *inicum*, czyli początku, którym mogła to być nie tylko zaczepka czynna, ale i słowna. Zaczepką mogło być „dawanie złych słów” „, jeśli zatem osoba, która dokonała przestępstwa, została sprowokowana „złym słowem” – uwolniona była od odpowiedzialności” (Rafacz, 1931, s. 11 – 33 za Peisert, 2004, s. 76). Jak wynika ze średniowiecznych zapisków sądowych „począt-

kiem” mogły to być różne zniewagi słowne: zarzucanie kobiecie niewłaściwego prowadzenia, że jest kobietą lekkich obyczajów, zarzucanie komuś, że jest córką lub synem źle prowadzącej się kobiety¹⁵².

Chcę jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na pewien eksperyment, którego celem było wykazanie, iż uczenie się na błędach prowadzi do coraz lepszych wyników. Przykład ten mógłby być stosowany w interwencji kryzysowej, kiedy człowiekowi w kryzysie, który twierdzi *Nic mi się nie udaje, do niczego się nie nadaję* wydaje się, że doszedł do końca drogi, że nie warto podejmować jakichkolwiek prób, aby sytuację można było zmienić.

Jednym ze sposobów rozładowania negatywnych emocji jest informacja o własnych doświadczeniach i zastosowanie w ten sposób reguły sympatii na podstawie podobieństw między stronami:

I understand, I remember one time I was put in a similar bind and reacted the same way... (Rozumiem, pamiętam, że raz znalazłem się w podobnej sytuacji i zareagowałem tak samo...) (McMains, Mullins, 2006, s. 222).

Adresat podstawia do komunikatu elementy własnego doświadczenia w miejsce domniemanych doświadczeń nadawcy, aż po sprawdzenie zasadności takiej interpretacji i włączenie uzyskanej informacji w struktury wiedzy podmiotu..

... pojawiające się więc u interlokutorów wrażenie „dzielenia” z kimś jego doświadczenia jest nie tyle rezultatem znalezienia wspólnego mianownika dla dwóch istotnie różnych wartości, zawsze przecież indywidualnego doświadczenia, ile raczej subiektywną miarą siły własnego przekonania partnera w tym zakresie (Korzyk, 2001, s. 115).

¹⁵² Zarzut niewłaściwego prowadzenia się kobiety lub bycia jej potomkiem był uważany za najcięższą obelgę.

Charakterystyczne jest również nagromadzenie pytań retorycznych, które pojawiają się często w wypowiedziach nacechowanych uczuciowo. Zadając takie pytania nadawca nie dąży do uzupełnienia swojej wiedzy. Odpowiedź na te pytania jest znana i ma ono charakter emocjonalny.

*S: Patrzę, patrzę przez okno i coraz więcej ludzi szatana ubranych na czarno otacza mnie i wiem, i lękam się, ale proszę Boga, aby ten czas, ten czas misji, którą mam wypełnić jako jego prawa ręka po prostu nastąpił, aby jasność wstąpiła na ziemię. **Widzisz to? Czujesz to, tę moją moc i energię? I w ogóle to, co we mnie wzmacnia? Czujesz to? Rozumiesz mnie? Możesz je opisać? Widzisz ich tak, jak ja?** (SPNK 2).*

Przy przeżywaniu silnych emocji, nadawca coraz mniej dba o stronę formalną wypowiedzi, gdyż jego uwaga skupia się na tym, co przeżywa, na wydarzeniach, które spowodowały zmianę jego stanu emocjonalnego, na osobie / osobach, do których kieruje swoje uczucia. Emocje mogą się przejawiać poprzez nagłe przerwanie wypowiedzi, uczuciowe pauzy, nagromadzenie konstrukcji eliptycznych, wyodrębnienie części wypowiedzenia w samodzielne wypowiedzenie (Grzesiuk, 1995, s. 99).

9. Pomóż drugiej stronie zachować twarz!

W procesie negocjacji druga strona powinna odnieść wrażenie, że wynik negocjacji jest efektem jej działania, a nie jest narzucony. Aby stworzyć wrażenie, że wynik negocjacji jest efektem działań drugiej strony, należy wyeksponować te elementy, które były związane w jakiś sposób z przyjętym rozwiązaniem (pot. *Chyba zaczyna mi się podobać ten twój wcześniejszy pomysł, abyśmy...*) (Tokarz, 2005, s. 223). Pojęcie twarzy jest pozytywną społeczną wartością, której jakaś osoba domaga się dla siebie. Jest wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia aprobowanych społecznie atrybutów (Goffman, 1967, s. 5). Erving Goffman posługuje się w badaniach relacji interpersonalnych metaforą twarzy, znaną wielu kręgom kulturowym. Na przykład w języku polskim metafora ta występuje w wyrażeniach zachować

twarz 'pozostać wiernym swoim zasadom, przekonaniom w trudnej sytuacji, wymagającej zajęcia stanowiska', stracić twarz 'stracić szacunek u ludzi' itd. Twarz jest maską osoby, która wychodzi na spotkanie ze światem społecznym, jest odzwierciedleniem jej uczuć i honoru. Twarz (zarówno własną, jak i rozmówcy) można stracić, odzyskać, twarzy można bronić, można ją atakować, przybrać inną, odbudować, utrzymać.

Najbardziej interesujące jest pojęcie „utrąty twarzy”, które Erving Goffman definiuje następująco: *sformułowanie stracić twarz [to lose face] oznacza ukazywanie niewłaściwej twarzy, bycie bez twarzy lub bycie zawstydzonym przez kogoś* (Goffman, 1967, s.9). Twarz ma dwie strony: pozytywną i negatywną. Podczas gdy *twarz negatywna* odnosi się do obrony własnej wolności i działania, respektowania przez innych osobistych zachowań, próśb i życzeń, potrzeby *własnego terytorium*, prawa do samookreślenia i obrony tego terytorium, wolności w jego obrębie, *twarz pozytywna* dotyczy uznania przez innych własnej pozytywnej wartości, potrzeby każdego do potwierdzenia swojego *ja*, do zrozumienia.

W tym kontekście pojawia się koncepcja aktów zagrażających twarzy (*face threatening acts* = FTA) ograniczających odbiorcę w samostanowieniu, w wolności własnego terytorium. Takich aktów jest bardzo wiele, a partnerzy interakcji świadomi tego i negatywnych skutków takich zagrożeń, starają się uniknąć w interakcji takich aktów, w przypadku zaś dojścia do konfliktu, łagodzić go. Penelope Brown i Stephen C. Levinson (1987) wskazali także na niebezpośredniość komunikowania się. Im mniej bezpośrednia jest wypowiedź, tym więcej możliwości reakcji na nią ma partner. Im wypowiedź dłuższa i mniej bezpośrednia, tym bardziej uprzejma w stosunku do partnera (Tomiczek, 1992, s. 22).

W negocjacjach kryzysowych należy przyjąć zasadę „nie o mnie, lecz o tobie, to ty jesteś w centrum zainteresowania, zgodnie zresztą na możliwość

oparcie porozumienia o pośredniość. Dotyczy ona odczuwania satysfakcji z możliwości realizacji własnych zamiarów nie z tej przyczyny, że się tego chciało, lecz, że to właśnie partner tego chciał (Lakoff, 1975). Zachowanie twarzy odzwierciedla potrzebę człowieka pogodzenia stanowiska zajmowanego w negocjacjach czy porozumieniu ze swoimi zasadami, słowami, które były wypowiedziane wcześniej i tym, co robił (Fisher, Ury, Patton, 2000, s.62).

Ludzie często trwają przy swoim stanowisku, aby nie stracić twarzy, a nie dlatego, że propozycja drugiej strony jest przez nich nie do przyjęcia. Przy tej samej treści, ale innej formie skłonni są zaakceptować wynik (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 62). Zachowanie twarzy jest zatem pogodzeniem porozumienia z zasadami i własnym wizerunkiem negocjatorów (Fisher, Ury, Patton, 2000, s. 62). Dążeniem negocjatora powinno być utrzymanie dobrego mniemania o sobie, ochrona „twarzy”, honoru drugiej strony. Jeśli negocjator dostrzega, że jego posunięcia mogą godzić w poczucie honoru lub mogą być szkodliwe dla obrazu publicznego (*public image*) rozmówców, powinien działać w kierunku zachowania twarzy rozmówców (Nęcki, 1991, s. 39 – 40). Przeciwnikowi trzeba dać przegrać z honorem, jeśli osiągamy lepsze warunki porozumienia, niż on.

10. Bądź szczery!

Jolanta Antas w znakomitej książce *O kłamstwie i kłamaniu* (1999) formułuje zasady retoryki kłamania, będącej nieodłączną częścią naszej codziennej konwersacji omawiając takie strategie konwersacyjne jak: nierzetelne sądy, fałszywe wnioskowania, przemilczenia, zatajenia, półprawdy, pochlebstwa, kłamstwa grzecznościowe, kłamstwa niewerbalne. Autorka pisze, że semantyka logiczna oparta o klasyczny rachunek zdań nie nadaje się do skonstruowania modelu prawdziwoścowego, w którym mieściłoby się kłamstwo, gdyż w modelu tym musiałyby się mieścić warunki

kontekstu i postawa świadomościowa mówiącego (Antas, 1999, s. 76). Kłamstwo dla swojej wiarygodności często posługuje się prawdą logiczną, a więc jakoby nie fałszuje (Antas, 1999, s.87). Również definicje kłamstwa, unikające w opisie odniesień do woli i wiary są chybione (Antas, 1999, s. 80-81).

Definiowanie kłamstwa jako czegoś nieprawdziwego, nie jest zadowalające także w modelach logicznych, ludzie bowiem mówą coś, co jest fałszywe, a co nie jest kłamstwem. Może chodzić o nieświadome wprowadzenie kogoś w błąd lub o nieporozumienie. Są wypowiedzi fałszywe, które trudno nazwać kłamstwem, np. wyrażenia metaforyczne, hiperbole, frazeologizmy, częste w mowie potocznej *Ja go naprawdę zabiję; Zupełnie stracił rozum; Kowalscy w piątek w domu mieli koniec świata; Ty nie jesteś moją córką...* (Coleman, Kay, 1981; za: Antas, 1999, s. 139). Wartość prawdy i fałszu można przypisać zdaniom odnoszącym się do jakiegoś stanu rzeczy, np. *Lód jest zimny. Lód jest gorący*. Nie można jednak takich wartości przypisać zdaniom będącym subiektywną oceną lub wyrażeniem subiektywnej opinii, np. *Wydawało mi sięk że lód był gorący. Mam wrażenie, że lód jest zimny* (Tabernacka, 2009, s. 140). Jak stwierdza J. Antas: *Akt kłamania to nie akt fałszowania stanów rzeczy, ale akt fałszowania intencji dla osiągnięcia określonych korzyści* (Antas, 1999, s. 159). Przy niejednoznaczności aktu kłamania nadawca stwierdza coś innego, czym innym jest jego świadomość na temat tego, co stwierdza (Antas, 1999; s.164). Kłamstwo to nieszczerze mówienie, to równoczesne wykonanie „aktu pozornego” i zatrzymaniu w umyśle „aktu Rzeczywistego” (Antas, 1999, s. 172).

Kiedy człowiek w kryzysie wypowiada zdanie *Nic mi się nie udaje*, to mówiąc prawdę ma o sobie wyobrażenie kompletnego nieudacznika i ta interpretacja jest najbardziej niebezpieczna. Wypowiedzenie tego zdania na pod-

stawie jednostkowego incydentu jest rezultatem nadmiernego uogólnienia¹⁵³. J. Antas (1999, s. 177) przedstawia jeszcze trzecia interpretację – kłamstwo, kiedy nadawca sam nie wierzy w to, co mówi, by sprowokować odbiorcę do zaprzeczeń. Oto inne przykłady tego typu: *Moje życie nie ma sensu, nie potrafię bez niej żyć, Jestem do niczego, Ludzie mnie nie lubią, Nikt mnie nie lubi, Zabiję ją*. Wyobraźmy sobie, że jedna ze stron wypowiada zdanie: *Ja jeszcze nigdy nie skłamałem, zawsze mówię prawdę*, to albo 1) ma o sobie wyobrażenie osoby prawdomównej, czyli mówi prawdę 2) jest zakłamany, tak często stosuje tę strategię, że się w niej zatracił. 3) kłamie, nie wierzy w to, co mówi, a stosowanie kłamstwa jest jednym z elementów jego strategii.

W literaturze przedmiotu wymienia się kilka koncepcji kłamstwa i prawdy. Jedną z nich jest absolutystyczna koncepcja kłamstwa. Zgodnie z koncepcją absolutystyczną ocenia się kłamstwo jako nieetyczne. Koncepcja ta ma jednak wielu przeciwników, którzy twierdzą, że kłamstwo jest nieodłącznym elementem świata. Można zatem skłamać, jeśli jest to usprawiedliwione szczególnymi okolicznościami. Kolejna koncepcja zakłada, że istnieje różnica pomiędzy kłamstwem a uzasadnioną fałszywą wypowiedzią (Kamiński, 2003, s. 204 – 205). Trzecie podejście do problematyki kłamstwa wiąże się z uznaniem, że w niektórych sytuacjach nieprawdziwe oświadczenia nie są kłamstwem. Akceptując wygłaszanie takich oświadczeń uznaje się następujące przejawy kłamstwa: niepełne ujawnianie pozycji, blef, falsyfikacja, oszustwo, selektywne ujawnianie (Kamiński, 2003, s. 205).

Kolejną formą kłamstwa jest falsyfikacja. Polega na takim przedstawieniu argumentów nie tylko prawdziwych, ale i nieprawdziwych, aby druga strona została doprowadzona do błędnych konkluzji. Opisuje się np. działania,

¹⁵³ Człowiek zakłamany szczerze wierzy w to, co mówi, a zatem zakłamanie jest stanem fałszywej świadomości. (Antas, 1999, s. 174, 176).

które zostały podjęte w przeszłości sugerując, że teraz należy postąpić podobnie (Kamiński, 2003, s. 205). Negocjator posługuje się oszustwem, kiedy podaje np. nieprawdziwe informacje na temat kondycji firmy, w sytuacji kryzysowej w kwestii kondycji finansowej. Selektywne ujawnianie polega na udzielaniu niepełnych informacji zarówno drugiej stronie, jak i reprezentowanej przez siebie stronie na temat przebiegu negocjacji (Kamiński, 2003, s.206).

Zastanawiając się na tym, czym można w czasie negocjacji posługiwać się kłamstwem, trzeba jednak wziąć od uwagę, że kłamstwo ma różne oblicza (niepełna informacja, blefowanie, falsyfikacja faktów, przemilczanie, nierzetelność sądów, fałszywe wnioski, zatajenie, półprawdy, pochlebstwa, kłamstwa grzecznościowe, kłamstwa niewerbalne), a poza tym cecha kłamstwa charakteryzuje się stopniowalnością, tj. można wyznaczyć różny stopień intensywności kłamstwa. Kwestie etyki w prowadzeniu negocjacji, nie tylko biznesowych, ale i kryzysowych są skomplikowane, ponieważ nie ma w tych kwestiach jednoznaczności, nie ma gotowych recept. Jest to jeden z najbardziej kontrowersyjnych problemów praktyki negocjacji. Negocjacje różnią się bowiem od wielu sytuacji, w których obowiązują ściśle wyznaczone reguły postępowania. To strony ustalają reguły. Oceniając reguły stosowane w negocjacji, szczególnie w negocjacjach kryzysowych, stwierdzić należy, że ocena jest trudna, bo o zasadności stosowania poszczególnych reguł decydować będzie wynik negocjacji. Znalezienie płaszczyzny porozumienia jest głównym celem negocjacji. Z jednej strony istnieją zasady, które niezależnie od okoliczności powinny być przestrzegane przez negocjatorów. W sytuacjach kryzysowych należy nakłaniać w sposób niedyrektywny, aby doprowadzić do rozwiązania konfliktu. Technika *Nagroda w raju* jest jedną z technik wywierania presji na partnera. Obiecuje się drugiej stronie, że jeśli zaspokoi nasze dodatkowe zadania, zostanie wynagrodzona w bliżej nieokreślonej przyszłości. Może to

być np. obietnica preferencji przy przyznawaniu nowego kontraktu, obniżka cen na następne zamówienie, mamienie dużym kontraktem, czy inne obietnice składane w sytuacjach konfliktowych w celu zapobiegania eskalacji konfliktu oraz rozwiązania sytuacji konfliktowej. Zresztą w przypadku obiecywania w negocjacjach, należy przyjąć kilka zasad. Nie należy obiecywać niczego za darmo, tj. za każdą wyświadczoną przysługę domagać się jakiegoś rewanzu, choćby drobnego. Nie należy obiecywać niczego z własnej inicjatywy. Jeśli już obiecało się coś drugiej stronie, to nigdy nie należy dawać więcej, niż się, obiecało (Tokarz, 2005, s. 224). Należy dotrzymywać obietnic, gdyż niedotrzymywanie obietnic na dłuższą metę jest szkodliwe i obniża wiarygodność.

**Rozdział VI. Negocjacje kryzysowe –
perspektywa szkoleniowa.**
**Program szkolenia „*Doskonalenie umiejętności
w zakresie negocjowania kryzysowego*”**

Pojęcie „negocjacje w sytuacjach kryzysowych” stało się w ostatnich czasach problemem, o którym coraz częściej można usłyszeć, czy też przeczytać nie tylko w aspekcie działalności służb specjalnych czy porządku publicznego ale także świata nauki, którego przedstawiciele coraz aktywniej włączają się w budowanie nowoczesnych koncepcji kształcenia negocjatorów. Wynika to z faktu, że żyjemy współcześnie w okresie wciąż dokonujących się zmian ustrojowych, pojawiających się nowych zagrożeń i negatywnych zjawisk społecznych. Służby, które są odpowiedzialne za realizację zadań w obszarze szeroko rozumianych sytuacji kryzysowych nie mogą prowadzić swojej działalności edukacyjnej w oderwaniu od doświadczeń i badań prowadzonych przez uczelnie wyższe w kraju i zagranicą.

Podjęta próba przedstawienia koncepcji kształcenia negocjatorów w służbach uwzględnia zachodzące zmiany i wymusza na jednostkach organizacyjnych zaangażowanych w kształcenie negocjatorów konieczność podnoszenia poziomu wykształcenia, ciągłego poszerzania swojej wiedzy, w celu przystosowania się do zmiennej rzeczywistości, a także sprawnego wykorzystywania wielu możliwości, jakie tworzą nowoczesne technologie oraz doświadczenia naukowe. Głównym celem proponowanego systemu powinno być stworzenie wielopłaszczyznowego i długofalowego procesu kształcenia wzbogaconego o elementy praktycznego działania i analizę przypadku.

Celem szkolenia jest doskonalenie umiejętności w zakresie prowadzenia negocjacji kryzysowych oraz właściwego reagowania w sytuacjach konfliktowych. W ramach szkolenia należy przede wszystkim uwzględnić potrzebę kształcenia ogólnych umiejętności komunikacyjnych (w szczególności negocjacyjnych), konieczna jest zatem integracja zewnętrzna nauk prawnych m.in. z psychologią, teorią komunikacji, semiotyką, logiką i klasyczną retoryką. Program szkolenia specjalistycznego przygotowuje policjanta do prowadzenia negocjacji w sytuacjach kryzysowych oraz do reagowania werbalnego w sytuacjach konfliktowych.

Czas trwania szkolenia wynosi 40 godzin (5 dni szkoleniowych), przeznaczonych na:

- zapoznanie z regulaminami i organizacją szkolenia (1 godz.),
- zajęcia programowe (38 godz.),
- zakończenie szkolenia (1 godz.).

W ramach szkolenia wyróżniono następujące bloki tematyczne: *Pojęcie i historia negocjacje kryzysowych; Sposoby prowadzenia negocjacji kryzysowych; Charakterystyka wybranych taktyk i technik negocjacyjnych; Modele negocjacji w sytuacjach kryzysowych; Aspekt pragmatyczny negocjacji kryzysowych; Inne zagadnienia negocjowanie kryzysowego*. Poniżej zaprezentowano treść kształcenia poszczególnych bloków:

Blok I: Pojęcie i historia negocjacji policyjnych i kryzysowych

TEMAT NR 1: Pojęcie „negocjacji policyjnych” i „negocjacji kryzysowych” (0,5 godz.).

Zagadnienie: Pojęcie „negocjacji”, „negocjacji kryzysowych” oraz „negocjacji policyjnych” w znaczeniu wąskim i szerokim; Zdefiniowanie sytuacji kryzysowej, kryzysu, zagrożenia, konfliktu.

Metoda: wykład.

Wskazówki do realizacji: Na podstawie słowników normatywnych, literatury przedmiotu i aktów prawnych zdefiniować pojęcie *negocjacji*, *negocjacji biznesowych*, *negocjacji kryzysowych*, a także *negocjacji policyjnych* w ich wąskim i szerokim znaczeniu. Na podstawie słowników normatywnych, literatury przedmiotu i aktów prawnych zdefiniować również podstawowe pojęcia: *sytuacja kryzysowa*, *kryzys*, *zagrożenie*, *konfliktu*.

TEMAT NR 2: Historia negocjacji kryzysowych (0,5 godz.).

Zagadnienie: Badania negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych; Badania negocjacji kryzysowych w Niemczech i Holandii; Badania negocjacji kryzysowych w Polsce.

Metoda: wykład.

Wskazówki do realizacji: Na podstawie anglo- i niemieckojęzycznej literatury przedmiotu omówić następujące zagadnienia szczegółowe: *Wydarzenia, które wzbudziły zainteresowanie negocjacjami kryzysowymi*; *Szkolenia w zakresie negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych*; *Bazy danych zawierające informacje dotyczące liczby i charakteru incydentów*; *Badanie negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych*; *Wydawnictwa zawierające ćwiczenia dla negocjatorów policyjnych*. Omówić projekt badawczy realizowany przez niemiecką i holenderską Policję oraz Katolicki Uniwersytet w Leuven w latach 1999–2004. Omówić historię negocjacji policyjnych w Polsce oraz literaturę przedmiotu z tego zakresu.

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 1 słuchacz będzie potrafił:

- zdefiniować podstawowe pojęcia dotyczące negocjowania kryzysowego;
- scharakteryzować historię negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych;
- przekazać informacje o badaniach negocjacji kryzysowych w Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Holandii i Polsce;

- omówić wyniki holenderskiego projektu badawczego E. Giebels (Giebels, 2000, 2003, 2004a, 2004b, 2005, 2010a, 2010b);
- dokonać charakterystyki badań negocjacji kryzysowych w Polsce.

Blok II: Sposoby prowadzenia negocjacji kryzysowych

TEMAT NR 1: Nakłanianie niedyrektywne (1 godz.)

Zagadnienie: Pojęcie *komunikacji*; Reguły wpływu społecznego: reguła wzajemności, reguła zaangażowania i konsekwencji, reguła społecznego dowodu słuszności, reguła lubienia i sympatii, reguła autorytetu, reguła niedostępności.

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić pojęcie *komunikacji*, zanalizować różne jej definicje, a także omówić modele komunikowania się. Przedyskutować stosowanie reguł wpływu społecznego w negocjacjach kryzysowych, z wykorzystaniem uwag i przykładów zamieszczonych w raporcie z projektu badawczego Policji niemieckiej i holenderskiej.

TEMAT NR 2: Perswazja i manipulacja (1 godz.).

Zagadnienie: Pojęcie *manipulacji* i *perswazji*; Dobra i zła manipulacja; Techniki manipulacji: technika atrakcyjności, immunizacji, kaznodziei, kontrastu, niszczenia, przygwożdżenia, przypodobania, złych argumentów

Metoda: wykład.

Wskazówki do realizacji: Omówić pojęcie „perswazji” i „manipulacji” oraz podobieństwa i różnice między nimi.

TEMAT NR 3: Argumentowanie w negocjacjach kryzysowych (1 godz.).

Zagadnienie: Argumentacja jako jeden z wielu sposobów oddziaływania na postawę odbiorcy; Omówienie typów argumentacji: uogólnienie, błędne

koło, etykietowanie, wykazywanie niekonsekwencji w myśleniu przeciwnika, zmiana tematu, rozmydlenie, fabrykowanie konsekwencji etc.; Użycie presupozycji.

Metoda: wykład.

Wskazówki do realizacji: Omówić pojęcie „argumentowania”; Wskazać możliwości oddziaływania argumentacji na odbiorcę; Omówić zastosowanie argumentacji na wybranych przykładach.

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 2 słuchacz będzie potrafił:

- omówić definicje komunikacji i modele komunikacji;
- scharakteryzować reguły wpływu społecznego (omawiane przez pryzmat projektu badawczego Policji niemieckiej i holenderskiej);
- zdefiniować pojęcie „perswazji” i „manipulacji”;
- omówić techniki manipulacyjne zawarte w książce *Zakazana retoryka* G. Beck (BECK, 2007);
- zdefiniować pojęcie „argumentowania”;
- wskazać możliwości zastosowania reguł argumentowania w sytuacjach kryzysowych.

BLOK III: Charakterystyka wybranych taktyk i technik negocjacyjnych

TEMAT NR 1: Zdefiniowanie podstawowych pojęć (1 godz.).

Zagadnienie 1: Pojęcia: *strategia, techniki, taktyki, metody, triki, recepty* (0,5 godz.).

Zagadnienie 2: Typologia interwencji *trzeciej strony* (autokracja, arbitraż, mediacje, negocjacje).

Metoda (zagadnienie 1 i 2): wykład.

Wskazówki do realizacji: Na podstawie wskazanej literatury przedmiotu omówić pojęcie *strategii, techniki, taktyki, metody, trików, recept*. Zdefiniować sposoby interwencji tzw. *trzeciej strony*: autokracja, arbitraż, mediacje.

TEMAT NR 2: Wybrane techniki i taktyki negocjacyjne (5 godz.).

Zagadnienie: Przykłady użycia technik i taktyk negocjacyjnych: demaskowanie sprzeczności, gra na zwłokę, *inspektor Columbo*, komplementowanie, kompromis, *nagroda w raju*, nieudzielanie odpowiedzi na pytania, *odbicie piłki*, odłożenie w czasie, ograniczone pełnomocnictwo, pauza, powtórka, działania ukierunkowane na zmęczenie partnera, powołanie się na opinię publiczną itd.

Metoda: wykład, ćwiczenia.

Wskazówki do realizacji: Omówić techniki i taktyki negocjacyjne. Zaktywizować grupę do wskazywania przykładów zastosowania poszczególnych technik i taktyk negocjacyjnych oraz do ich nazywania na podstawie prezentowanych przykładów.

TEMAT NR 3: Rola aktywnego słuchania w negocjacjach (1 godz.).

Zagadnienie: Sposoby okazywania zainteresowania rozmówcy; Umiejętność podtrzymywania rozmowy; Umiejętność wnioskowania

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić rolę aktywnego słuchania w negocjacjach. Wskazać sposoby okazywania zainteresowania rozmówcy, podtrzymywania rozmowy i właściwego wnioskowania. Zaktywizować grupę do wskazywania przykładów aktywnego słuchania.

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 3 słuchacz będzie potrafił:

- zdefiniować pojęcie *taktyki* i *techniki negocjacyjnej*;
- określić sposoby interwencji tzw. trzeciej strony;
- scharakteryzować wybrane techniki i taktyki negocjacyjne;
- wskazać optymalne możliwości użycia technik i taktyk negocjacyjnych w sytuacjach kryzysowych;
- określić rolę aktywnego słuchania w negocjacjach;

- wskazać, w jaki sposób okazywać zainteresowanie rozmówcy, podtrzymywać rozmowę i przeprowadzać właściwe wnioskowanie.

Blok IV: Modele negocjacji w sytuacjach kryzysowych

TEMAT NR 1: Negocjacje oparte na zasadach (0,5 godz.).

Zagadnienie: Skoncentrowanie uwagi na podstawowych interesach, wzajemnie korzystnych alternatywach i uczciwych standardach; Prowadzenie negocjacji twardych w stosunku do problemu, a miękkich w stosunku do ludzi; Poszukiwanie obopólnych korzyści

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić model „negocjacji opartych na zasadach”, zaproponowany w książce *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* (Fisher, Ury, Patton, 2000) i przedyskutować ze słuchaczami zasadność jego użycia.

TEMAT NR 2: Strategia przełamywania oporu w negocjacjach (0,5 godz.).

Zagadnienie: Stosowanie się do zaleceń (Ury, 1995): *Nie reaguj: idź na galerię (nie daj się sprowokować), Przejdź na ich stronę (uznaj punkt widzenia drugiej strony i wycisz ich emocje), Przekształcaj (nie odrzucaj stanowiska drugiej strony, przekształć negocjacje w dialog), Zbuduj złoty most (wciągnij drugą stronę we wspólne poszukiwanie rozwiązania), Stosuj siłę, aby edukować (nie: eskalować).*

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić i przedyskutować ze słuchaczami strategię przełamywania oporu w negocjacjach według książek: *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji* (Ury, 1995) oraz *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* (Fisher, Ury, Patton, 2000).

TEMAT NR 3: Model wpływu na zachowania poprzez „schody behawioralne” (0,5 godz.).

Zagadnienie: Określenie roli aktywnego słuchania, empatii, porozumienia, wpływu behawioralnego oraz zmian behawioralnych w negocjacjach.

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić i przedyskutować zasady wpływu modelu „schodów behawioralnych” (*Behavioral Influence Stairway Model/BISM*) na podstawie artykułu C.A. Irelanda i G.M. Vecchiego (Ireland, Vecchi, 2009).

TEMAT NR 4: Model cylindryczny zachowań komunikacyjnych P.J. Taylora (0,5 godz.).

Zagadnienie: Ujawnienie form interakcji na trzech poziomach: faza unikania/odmowy, faza konfrontacji i faza kooperacji oraz – w każdej fazie – trzech stylów komunikowania się: styl instrumentalny (potrzeby instrumentalne subiektu), styl relacyjny (relacja i związek między negocjatorem i sprawcą), styl tożsamościowy (zachowanie twarzy i honoru).

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić i przedyskutować zasady działania cylindrycznego modelu zachowań komunikacyjnych P.J. Taylora (*Cylindrical Model of Communications Behavior*) na podstawie anglojęzycznej literatury przedmiotu (Taylor, 2002) oraz prac J. Stawnickiej (2010a, 2010b, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2012a, 2012b, 2012c, 2012 d, 1013).

TEMAT NR 5: Ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania (*Structured Tactical Engagement Process Model / STEPS*) (0,5 godz.).

Zagadnienie: Omówienie czterech etapów sytuacji kryzysowej: krok 0 (faza przed zastanowieniem), krok 1 (zastanawianie), krok 2 (przygotowanie), krok 3 (działanie).

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić i przedyskutować możliwości zastosowania w sytuacjach kryzysowych modelu *Structured Tactical Engagement Process Model / STEPS* (Kellin, McMurtry, 2007).

TEMAT NR 6: Model S.A.F.E (0,5 godz.).

Zagadnienie: Wyróżnienie czterech aspektów modelu S.A.F.E, które należy uwzględnić w przebiegu negocjacji kryzysowych: S – *substantive frame* (poziom treści), A – *attunement frame* (wzajemne zharmonizowanie), F – *face frame* (kwestia zachowania twarzy, poziom identyfikacji); E – *emotion frame* (poziom emocji).

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić i przedyskutować możliwości stosowania w sytuacjach kryzysowych modelu fazowego oraz modelu S.A.F.E (Hammer, Rogan, 1997; Hammer 2007, 2010).

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 4 słuchacz będzie potrafił:

- omówić zasady działania w sytuacji kryzysowej według modelu „negocjacji opartych na zasadach”;
- scharakteryzować strategie przełamywania oporu w negocjacjach;
- przedstawić zasady działania w sytuacji kryzysowej według modelu wpływu na zachowania poprzez „schody behawioralne” (*The Behavioral Influence Stairway Model*);
- omówić zasady działania w sytuacji kryzysowej według modelu cylindrycznego P.J. Taylora;
- wskazać zasady działania w sytuacji kryzysowej na podstawie modelu *Structured Tactical Engagement Process Model / STEPS*;
- omówić przebieg sytuacji kryzysowej na podstawie modelu S.A.F.E.

Blok V: Aspekt pragmatyczny negocjacji kryzysowych. Wybrane zagadnienia

TEMAT NR 1: Akty mowy w negocjacjach kryzysowych. Wybrane zagadnienia (0,5 godz.).

Zagadnienie: Podział aktów mowy: akty nakłaniające do działania, akty odmowy i obietnicy, akty groźby.

Metoda: wykład konwersatoryjny.

Wskazówki do realizacji: Dokonać podziału aktów mowy na podstawie literatury przedmiotu. Określić akty mowy nakłaniania w prezentowanym materiale. Podjąć dyskusję na temat stosowania aktów mowy nakłaniających. Określić akty odmowy i obietnicy oraz akty groźby w prezentowanym materiale. Podjąć dyskusję na temat stosowania aktów odmowy, obietnicy i groźby.

TEMAT NR 2: Łamanie warunków niewadliwego wykonania aktów illokucyjnych (0,5 godz.).

Zagadnienie: Reguły niewadliwego wykonania aktów obietnicy, przepraszenia, podziękowania i prośby oraz reguły łamania warunków niewadliwego wykonania tychże.

Metoda: prezentacja multimedialna, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić oraz wyznaczyć w toku dyskusji ze słuchaczami sytuacje łamania warunków niewadliwego wykonania aktów mowy w negocjacjach kryzysowych.

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 5 słuchacz będzie potrafił:

- dokonać klasyfikacji aktów mowy;
- określić stosowanie poszczególnych aktów mowy w negocjacjach;
- zanalizować sytuacje łamania warunków niewadliwego wykonania aktów mowy.

BLOK VI Inne zagadnienia negocjowania kryzysowego

TEMAT NR 1: Komunikacja niewerbalna w negocjacjach kryzysowych (1 godz.).

Zagadnienie: Gestykulacja; Mimika; Wygląd fizyczny; Dźwięki paralingwistyczne; Kanał wokalny; Spojrzenie i wymiana spojrzeń; Dystans fizyczny między rozmówcami; Pozycja ciała w trakcie rozmowy; Organizacja środowiska.

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Przedstawić za pomocą rysunków sposoby zachowań niewerbalnych z podkreśleniem, które z nich służyć mogą negatywnemu wyrażeniu emocji. Poprowadzić dyskusję w grupie na temat zachowań niewerbalnych w sytuacjach kryzysowych.

TEMAT NR 2: Różnice kulturowe w negocjacjach. Tłumacz w negocjacjach kryzysowych (1 godz.).

Zagadnienie: Uwzględnienie różnic kulturowych; Hierarchia potrzeb kultur zachodnich i niezachodnich; Negocjacje z tłumaczem

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić znaczenie różnic kulturowych dla sposobu prowadzenia negocjacji kryzysowych. Wskazać i podjąć dyskusję w kwestii możliwości prowadzenia negocjacji z tłumaczem.

TEMAT NR 3: Emocje w negocjacjach (0,5 godz.).

Zagadnienie: Wyciszanie emocji, wzbudzanie empatii, rozpoznawanie uczuć, które przeżywają ludzie w kryzysie; Rozładowanie negatywnych emocji.

Metoda: wykład, dyskusja.

Wskazówki do realizacji: Omówić klasyfikacje emocji. W formie dyskusji zanalizować ze słuchaczami sposoby wyciszania emocji w negocjacjach kryzysowych.

TEMAT NR 4: Zachowanie twarzy w negocjacjach (0,5 godz.).

Zagadnienie: Pojęcie „twarzy”, akty zachowania twarzy, akty zagrażające twarzy; Znaczenie aktów zachowania twarzy w negocjacjach kryzysowych

Metoda: wykład.

Wskazówki do realizacji: Omówić na podstawie anglojęzycznej literatury przedmiotu akty zagrażające twarzy.

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 6 słuchacz będzie potrafił:

- omówić znaczenie komunikowania niewerbalnego w negocjacjach kryzysowych;
- wskazać znaczenie różnic kulturowych dla prowadzenia negocjacji kryzysowych;
- omówić rolę emocji w negocjacjach;
- określić sposoby wyciszania emocji sprawcy;
- wskazać znaczenie kwestii zachowania twarzy w negocjacjach kryzysowych.

Blok VII: Warsztat pracy negocjatora

Zajęcia warsztatowe – sytuacje symulowane (20 godz.).

Zagadnienie: Prowadzenie negocjacji w sytuacjach kryzysowych.

Metoda: Symulacja sytuacji kryzysowych.

Wskazówki do realizacji: Przygotować zespoły negocjacyjne do prowadzenia negocjacji we wskazanych sytuacjach: zapowiedź samobójstwa, groźba użycia broni lub innego narzędzia, sytuacje zakładnicze (ekspresyjne i instrumentalne), ingerencja w czasie bójki, negocjacje z osobą zaburzoną, negocjacje zbiorowe, negocjacje ze strajkującymi itd. Zapoznać słuchaczy ze scenariuszami ćwiczeń. Przeprowadzić negocjacje w wymienionych sytuacjach kryzysowych.

Po zrealizowaniu zagadnień BLOKU NR 7 słuchacz udoskonalił swoje umiejętności prowadzenia negocjacji kryzysowych.

Zakończenie

Negocjacjami kryzysowymi interesują się w obecnych czasach nie tylko służby specjalne czy też porządku publicznego. Zainteresowanie tą problematyką przejawiają przedstawiciele świata nauki, którzy aktywnie włączają się w nurt badań negocjacji kryzysowych oraz w budowanie nowoczesnych koncepcji kształcenia negocjatorów. Wspólne siły teoretyków i praktyków w tym obszarze stanowiłyby podłoże działalności naukowej i edukacyjnej, która nie jest możliwa w oderwaniu od doświadczeń i badań prowadzonych w kraju i za granicą. Przedstawiony w niniejszej książce zarys problematyki poruszanej przez zespoły naukowców i praktyków w obszarze negocjacji kryzysowych to tylko namiastka działań podejmowanych wspólnie przez te zespoły.

W niniejszej książce wskazano możliwości wykorzystania strategii komunikacyjnych w negocjacjach kryzysowych. Badania w tym zakresie powinny uwzględniać kwestie stosowania wyrażen językowych, które mogą być w danej sytuacji wykorzystywane. Ale na rytuał językowy nakłada się doświadczenie negocjatora oraz podejście rutynowe do kwestii sposobu negocjowania. Negocjator powinien także pamiętać o tym, że każda sytuacja jest inna i w każdym incydencie niezbędna jest jego kreatywność. Bez tych elementów, nierozłącznie z sobą związanych, nie jest możliwe skuteczne prowadzenie negocjacji. W badaniach nad negocjacjami kryzysowymi należy uwzględnić szereg problemów związanych np. z wyjaśnieniem kwestii terminologicznych, z ustaleniem, w jakim stopniu wiedza o procesach i mechanizmach wywierania wpływu na ludzi uwzględnia specyfikę języka, np. uży-

cia różnych zwrotów gramatycznych, form komunikowania się w negocjacjach kryzysowych. W negocjowaniu mogą być stosowane różnorodne modele komunikacyjne, ale wybór modelu należy do negocjatora, jest uzależniony od jego kreatywności, od podjęcia decyzji na podstawie własnego doświadczenia w kwestii sposobu prowadzenia negocjacji. Możliwości zastosowania poszczególnych modeli mogłyby być sprawdzone na obszernym materiale empirycznym. Żywię nadzieję, że wskazówki zawarte w niniejszej książce przyczynią się do prowadzenia dalszych badań w zakresie negocjowania kryzysowego. Pozwoliłoby to na ustalenie zależności między zasadnością użycia poszczególnych strategii wpływu przez negocjatora a typem incydentu, na ustalenie relacji między sprawcą i negocjatorem w incydentach wzięcia i przetrzymywania zakładników z powodów politycznych, kryminalnych i psychologicznych, możliwości grupowania poszczególnych strategii. Badania mogłyby objąć udział strategii wpływu w poszczególnych fazach incydentu oraz charakterystykę zachowań sprawcy w czasie trwania incydentu, co pozwoliłoby na prognozowanie – przynajmniej z pewnym przybliżeniem – zachowań sprawcy. Odrębną kwestią jest użycie emocjonalizmów składniowych jako narzędzia perswazji emocjonalnej w negocjacjach kryzysowych (pytania retoryczne, wypowiedzenia żądające, wypowiedzenia wykrzyknikowe) oraz klasyfikacja arsenału systemowego środków perswazyjnych w sytuacjach kryzysowych w oparciu o bogaty materiał empiryczny.

Zdaję sobie sprawę, że książka została napisana na dużym poziomie ogólności. Wiele kwestii należałoby głębiej zbadać i bardziej wnikliwie rozpatrzyć. Pojawiające się konieczne uproszczenia, niedopowiedzenia i nadinterpretacje mogłyby stać się przyczynkiem do dalszych analiz. Negocjowanie bowiem to proces komunikowania się, a od sposobu przeprowadzenia nego-

cjacji zależy ich skuteczność. Negocjator realizuje swoje zadania przeprowadzenia drugiej strony z poziomu unikania poprzez poziom konfrontacji na poziom kooperacji. Jak to uczynić, podpowiada właśnie analiza językowa. Kiedy druga strona nie zawsze przestrzega zasad kooperacji, wówczas stosowanie właściwych aktów mowy pomaga realizować zadania postawione przed negocjatorem.

Negocjacje kryzysowe stanowią odrębny typ komunikacji, który może zostać nazwany *crisis negotiations genre*. Jego cechą dystynktywną jest osiągnięcie celu, jakim jest porozumienie i beżsiłowe rozwiązanie konfliktu. Jak jednak dojść do tego etapu, jak stosować argumentację, techniki i taktyki, jakie stosować akty mowy i jak uzasadniać swój wybór? Badania negocjacji kryzysowych są badaniami interdyscyplinarnymi i połączenie wysiłków zespołu psychologów, socjologów, komunikologów, taktyków i praktyków dałoby odpowiedź na wiele pytań postawionych w książce, a przede wszystkim na relacje pomiędzy rytuałem, rutyną a kreatywnością w negocjowaniu kryzysowym. Celem niniejszej książki było zwrócenie uwagi na takie relacje oraz zasygnalizowanie problemu w zakresie wykorzystania możliwości negocjacji kryzysowych.

Bibliografia

- Ackermann D., *Dolmetschen für Polizei im Freistaat Sachsen. Marktanalyse und Ausblick*, w: Kierzkowska D., (red.) *On the Practice of Legal and Specialized Translation. Papers from the Third International Forum on Legal and Specialized Translation held in Cracow on 7th and 8th September 1996*. Warsaw 1997, s. 130 – 145.
- Adang O., Giebels E., red., *To save lives. Proceedings of the First European Conference on Hostage Negotiations*. Haga 1999.
- Adang O., *Improving crisis negotiation cooperation in Europe*. W: Adang O., Giebels E., red., *To save lives. Proceedings of the First European Conference on Hostage Negotiations*. Haga 1999b.
- Aelstyn V., Huntsville M.A., *Crisis Negotiations: An Evaluation of Perceived Characteristics That Facilitate the Successful Conclusion of Crisis Situations* / Van Aelstyn, Michael A. Huntsville, TX, USA: Michael A. Van Aelstyn. HV 8058 V36 2007
- Antokol N., Nudell M., *Nikt nie jest neutralny. Porywanie zakładników politycznych we współczesnym świecie*. Łódź 1990.
- Austin J.L., *How to Do Things with Words*. London 1962.
- Awdiejew A., *Pragmatyczne podstawy interpretacji wypowiedzi*. Kraków 1987.
- Awdiejew A., *Strategie konwersacyjne (próba typologii)*. „Socjolingwistyka” 1991/XI.
- Awdiejew A., *Gramatyka interakcji werbalnej*. Kraków 2004.
- Awdiejew A., Habrajska G., *Wprowadzenie do gramatyki komunikacyjnej*. Tom 2. Łask 2006.
- Bielska T., *Problematyka negocjacji policyjnych na poszczególnych etapach kształcenia psychologicznego*. W: *Psychologia a praktyka policyjna. Dotychczasowe doświadczenia i kierunki rozwoju kształcenia psychologicznego w szkołach policyjnych (materiały poseminaryjne)*. Red. I. Krzyna. Szczytno 1999.
- Bielska T., 2004: *Funkcjonowanie człowieka w roli zakładnika*. W: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*. Red. K. Popiołek. Poznań, 76 – 83.
- Bilsky W., 2006: *Verhandlungen in Krisensituationen: Möglichkeiten und Grenzen eines Theorie Praxis Transfers*. Westfälische Wilhelms-Universität Münster Tagung „Polizei & Psychologie” 03. –04. April. Frankfurt am Main.
- Bilsky W. 2007: *Krisenverhandlungen – Verhandlungen bei Geiselnahmen. Möglichkeiten und Grenzen eines Theorie-Praxis Transfers*. W: *Polizei & Psychologie. Kongressband der Tagung „Polizei & Psychologie” am 3. Und 4. April 2006 in Frankfurt AM Main*. Red. C. Lorei. Verlag für Polizeiwissenschaft, 11 – 39.
- Bilsky W., Tebrügge B., Wessel-Therhorn D., *Escalation and Deescalation in Hostage Negotiation*. W: *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*. Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley. New Jersey 2010, 119–139
- Bilsky, W., Müller, J., Voss, A., von Groote, E., 2005: *Affect assessment in crisis negotiation: An exploratory case study using two distinct indicators*. „Psychology, Crime & Law” 11/3, 275–287.
- Charles L. L., 2008: *When the Shooting Stopped: Crisis Negotiation at Jefferson High School*. Maryland

- Cialdini B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk 2000.
- Cisowski S., *Low Profile Policing oraz strategii 3D w realizacji przez siły policyjne efektywnej „kontroli tłumu”* Zespół Antykonfliktowy Policji, najpierw słowa — potem czyny. W: *Optymalizacja procesów przepływu informacji w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa państwa*. Red. B. Hołyst, P. Potejko, J. Stawnicka, Szczelno 2015, s. 95 – 108.
- Cisowski, *Zespoły Antykonfliktowe Policji i koncepcja Low Profile Policing oraz strategia 3D*, „Kwartalnik Policyjny” 2013, nr 4.
- Collis J., *Negocjacje z porywaczami*. W: *Zasieczna B., Zasieczny A., red., Encyklopedia terroryzmu*. Warszawa 2004.
- Cupryjak M., Radosz J., *Podręcznik dla policjantów negocjatorów*. Szczecin 1994.
- Doliński D., *Psychologia wpływu społecznego*. Warszawa 2000.
- Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa 2006.
- Dolnik A., Fitzgerald K. M., 2008: *Negotiating Hostage Crisis with the New Terrorists*. Westport CT.
- Donohue, W. A., 1981: *Development of a model of rule use in negotiation interaction*. „Communication Monographs”, 1981/ 48, 106 – 120.
- Donohue, W. A., Ramesh, C., Borchgrevink, C., *Crisis bargaining: Tracking relational paradox in hostage negotiation*. „The International Journal of Conflict Management”, 1991, 2, 257 – 274.
- Donohue, W. A., Ramesh, C., *Negotiator-opponent relationships*. W: *Communication and Negotiation*. Red., L. L. Putnam, M. E. Roloff. Newbury Park, CA: Sage 1992, 209–232.
- Donohue W. A., Roberto A. J., 1993: *Relational development as negotiated order in hostage negotiation*. „Human Communication Research”, 1993, 20, 175 – 198.
- Dubbert G., 2006: *Profesjonalna komunikacja w sytuacjach specjalnych*. „Problemy Kryminalistyki”, nr 251.
- Fisher R., Ury W., Patton B., 2000: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa.
- Fowler Rod, De Vivo Paul P., *Analyzing Police Hostage Negotiations with the Verbal Interactional Analysis Technique*. „Journal of Police Crisis Negotiations”, 2001, Vol. 1, Nr 1, 83 – 97 (Fowler, Vivo, 2001).
- Giebels E., Dreu C.K.W. de, Vliert E. van de, 2000: *Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation*. „European Journal of Social Psychology”, t. 30.
- Giebels E., Dreu C.K.W. de, Vliert E. van de, 2003: *No way out or swallow the bait of shared exit options in negotiations: the influence of social motives and interpersonal trust*. „Group Processes and Intergroup Relations”, t. 6.
- Giebels E., Noelanders S., 2004a: *Crisis Negotiations a Multiparty Perspective*. Veendendaal.
- Giebels E., Noelanders S., 2004b: *Forschungsbericht*. Veendendaal.
- Giebels E., Noelanders S., Vervaeke G., 2005: *The hostage experience: implications for negotiation strategies*. „Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Review”, nr 12.
- Giebels E., Taylor P.J., 2010a: *Communication predictors and social influence in crisis negotiations*. W: Rogan R.G., Lanceley F.J., red., *Research, and practice of crisis and hostage negotiation*. New Jersey.
- Giebels E., Taylor P.J., 2010b: *Tuning in to the right wavelength: the importance of culture for effective crisis negotiation*. „Culture and Crisis Communication” 1.
- Goffman E., 1972: *Rytuał interakcyjny*. Warszawa.

- Goffman E., 2000: *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa.
- Grice H.P., 1975: *Logic and conversation*. W: Cole P., Morgan J.L., red., *Syntax and semantics*. T. 3: *Speech acts*. New York.
- Grice H.P., 1977: *Logika a konwersacja*. „Przegląd Humanistyczny”, nr 6.
- Grice H.P., *Logika a konwersacja*. W: Stanosz B., oprac., *Język w świetle nauki*. Warszawa 1980.
- Grubb A., *Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena*. „*Aggression and Violent Behavior*”, 2010, vol. 15, s. 341–348.
- Gulliver P. H., *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. New York 1979.
- Grice H.P., *Presupposition and conversational implicature*. W: Cole P. red., *Radical pragmatics*. New York 1981.
- Grubb A., 2010: *Modern day hostage (crisis) negotiation: the evolution of an art form within the policing arena*. „*Aggression and Violent Behavior*”, nr 15.
- Hall E.T., *Ukryty wymiar*. Warszawa 2001.
- Hammer M.R., Rogan R.G., *Negotiation models in crisis situations: The value of a communication-based approach*. W: *Dynamic Processes of Crisis Negotiation: Theory, Research and Practice*. Red. R.G. Rogan, M.R. Hammer, C.R. Van Zandt. London 1997, s. 9–23.
- Hammer M.R., *Conflict negotiation under crisis conditions*. W: *The Language of Conflict and Resolution*. Red. W. Eadie, P. Nelson. Thousand Oaks 2001, s. 57–80.
- Hammer M.R., *The S.A.F.E. Model for Resolving Hostage and Crisis Incidents*. Praeger International Security 2007.
- Hammer M. R., *The S.A.F.E. model for negotiating critical incidents*. W: *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*. Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley. New Jersey 2010, s. 33–58.
- Hammer M. R., Rogan R. G., *Latino and indochinese interpretative frames in negotiating conflict with law enforcement: a focus group analysis*. „*International Journal of Intercultural Relations*”, 2002, 26, 551 – 575.
- Hammer M.R., Rogan R.G., *Threats, demands, and communication dynamics: Negotiating the 1991 Talladega prison siege*. „*Journal of Police Crisis Negotiations*”, 2004, vol. 4, (1), s. 45–56.
- Hammer M. R., Van Zandt C. R., Rogan R. G., 1994: *Crisis / hostage negotiation team profile*, „*FBI Law Enforcement Bulletin*”, 63 (3), 8 – 11.
- Hammer, M. R., Rogan R. G. 1997: *Negotiation models in crisis situations: The value of a communication-based approach*. W: *Dynamic Processes of Crisis Negotiation: Theory, Research and Practice*. Red. R. G. Rogan, M. R. Hammer, C. R. Van Zandt. London, 9 – 23.
- Hermanutz M., Ludwig, C., Schmalzl, H. P., 2001: *Moderne Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen*. Stuttgart.
- Hermanutz, M. Litzcke, S.M., *Standards für den Umgang mit psychisch Kranken im polizeilichen Alltag*. „*Polizei & Wissenschaft*”, 2002, 3, 40-48.
- Heymann P.B., *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement*, Washington 1993.
- Hofstede G., 2000: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa.
- Hogan K., 2001: *Sztuka porozumienia. Twoja droga na szczyty. Jak się dogadać w biznesie i w miłości*. Warszawa.
- Hogan K., 2005: *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*. Warszawa.

- Hostage Barricade System Database (HOBAS), 2002,. Federal Bureau of Investigation Academy. Quantico.
- Ireland C.A., Vecchi G.M., 2009: *The Behavioral Stairway Model (BISM): a framework for managing terrorist crisis situations?*. „Behavioral Sciences of Terrorism and Political Aggression”, t. 1, nr 3.
- Jabłońska-Bonca J. *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*. Warszawa 2003.
- James R. K., Gilliland B. E., *Strategie interwencji kryzysowej*. Warszawa 2004.
- Kaczmarek J., Kierszka M., *Porwania dla okupu*. Wolters Kluwer 2008.
- Kaczmarek B., Markiewicz K., 2003: *Komunikowanie się we współczesnym świecie*. Lublin.
- Kaczmarek B., 2003: *Rodzaje kodów komunikacyjnych*. W: Kaczmarek B., Markiewicz K., red., *Komunikowanie się we współczesnym świecie*. Lublin.
- Kaczmarek J., Kierszka M., 2008: *Porwania dla okupu*. Warszawa.
- Kellin B., McMurtry C. M. 2007: *STEPS – Structured Tactical Engagement Process: A model for crisis negotiation*. „Journal of Police Crisis Negotiations” 2007/ 7 (2), 29 – 51.
- Klift E.Ch. Van der, 2010 : „Talk to me” – Education meets hostage negotiation. Colwood.
- Knapp M.L., Hall J.A., 1997: *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*. Wrocław.
- Komorowska E., *Prośba niejedno ma imię, czyli o wykładnikach prośby w języku rosyjskim i polskim*. W: *Język trzeciego tysiąclecia II*. Kraków, 28 lutego – 2 marca 2002. Tom I: *Nowe oblicza komunikacji we współczesnej polszczyźnie*. Red. Grzegorz Szpila. Kraków 2002, 371 - 379.
- Korolko M., *Sztuka retoryki. Przewodnik encyklopedyczny*. Warszawa 1998.
- Krawczyńska A., *Stop agresji, czyli zespoły antykonfliktowe Policji*. „Policja 997” 2013/11, s. 6 - 7
- Lanceley F., *On-scene guide for crisis negotiators*. Boca Raton, Florida 2003.
- Lanceley F. J., Rogan R. G., *Concluding thoughts and future directions in crisis and hostage negotiation*. W: *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage negotiation*. Red. R. G. Rogan, F. J. Lancley. New Jersey 2010, s. 255 – 261.
- Laskowska E., *Dyskurs parlamentarny w ujęciu komunikacyjnym*. Bydgoszcz 2004.
- Latane B., Darley J. M., *Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies* „Journal of Personality and Social Psychology” 1968, 10, 215 – 221.
- Leathers D.G., 2007: *Komunikacja niewerbalna*. Warszawa.
- Leech G.N., 1983: *Principles of pragmatics*. London – New York.
- Levinson S., Brown P., 1987: *Politeness. Some universals in language usage*. Cambridge.
- Lewicki R. J., Litterer J. A., Saunders D. M., *Negotiation*. Boston 1994.
- Liedel K., 2003: *Zwalczanie brania zakładników*. „Jurysta”, nr 11.
- Liedel K., 2012: *Terroryzm – charakterystyka zjawiska*. W: Wiśniewski B., Kaczmarczyk B., red., *Zarządzanie kryzysowe. T. 2: Diagnoza rozwiązań praktycznych w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego*. Legnica.
- Lipczyński A., 2007: *Psychologiczna interwencja w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa.
- Louden, R.J., *The Structure and Procedures of Hostage/Crisis Negotiation Units in US Police Organizations*. Unpublished doctoral dissertation. City University of New York 1999.
- Louden R.J., *Hostage/crisis negotiation: a means to an end*. W: Rogan R.G., Lanceley F.J., red., *Contemporary theory, research, and practice of crisis and hostage negotiation*. New Jersey 2010.

- Majewska M., *Akty deprecjonujące siebie i innych*. Kraków 2005.
- Mamcarz A., *Metodologia badań nad językiem nakłaniania*. Zarys problematyki. „Poradnik Językowy”, 1996, nr 10, 14-24
- McMains, M. J., Mullins, W. C., *Corrections*. Cincinnati, OH 2006.
- McMains, M. J., Lanceley, F. J., *The use of crisis intervention principles by police negotiators*. „Journal of Police Crisis Negotiations”, 2003, 3(1), 3-30.
- McMains M.J., Mullins W.C., 2006: *Crisis negotiation. Managing incidents and hostage situations in law enforcement and corrections*. Cincinnati, OH.
- Mortensen K.W., 2006: *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*. Kraków.
- Mullins, W. C., *Advanced communication techniques for hostage negotiators*. „Journal of Police Crisis Negotiations: An International Journal”, 2002, 2(1), 63-81.
- Mullins W.C., McMains M.J., *Negotiation Issues With Terrorists W: Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*. Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley. New Jersey, 2010, s. 203 – 227.
- Netczuk-Gwoździewicz M., *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych*. Wrocław 2014.
- Nęcki Z., 1991: *Negocjacje w biznesie*. Kraków.
- Nęcki Z., 2000: *Komunikacja międzyludzka*. Kraków.
- Nierenberg G.I., 1997: *Sztuka negocjacji*. Warszawa.
- Noesner G., Webster M., *Crisis intervention: using active listening skills in negotiations*. „FBI Law Enforcement Bulletin”, 1997, 66, 13 – 18.
- Noesner G., *Stalling for Time. My Life as an FBI Hostage Negotiator*. New York 2010.
- Pawlik J., 1990: *Negocjacje z osobami przetrzymującymi zakładników*. Centrum Szkolenia Policji. Legionowo. 1990
- Pawlik J., *Negocjacje z osobami przetrzymującymi zakładników jako forma zapobiegania agresji*. W: *Agresja i metody jej przeciwdziałania*. Odniesienia do praktyki edukacyjnej i działań prewencyjnych Policji. Materiały z konferencji zorganizowanej w Centrum Szkolenia Policji 21.10.1993. Legionowo 1994, 37 – 42.
- Peisert M., 2004: *Formy i funkcje agresji werbalnej: Próba typologii*. Wrocław.
- Piotrowicz D., 2010: *Negocjacje kryzysowe i policyjne*. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne. Warszawa.
- Poklek R., Chojnacka M., *Negocjacje policyjne i więzienne*. Warszawa 2017
- Prochaska J.O., DiClemente C.C., 1986: *Toward a comprehensive model of change*. W: Miller W.R., Heather N., red., *Treating addictive behaviors: process of change*. New York.
- Prochaska J.O., DiClemente C.C., Norcross J.C., 1992: *In search of how people change: applications to addictive behaviors*. „American Psychology”, t. 47.
- Reinhardt A., *Übersetzen für Ämter, Gerichte und Polizei. Ein praktisches Kompendium*. Stuttgart 1998. Rogan R.G., Hammer M.R., *Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflict discourse*. „Journal of Applied Communication Research”, 1994, vol. 22, s. 216–231.
- Rogan R. G., *Emotion and Emotional Expression in Crisis Negotiation*. W: *Dynamic processes of crisis negotiation: Theory, research and practice*. Red. R. G. Rogan, M. R. Hammer, C. R. Van Zandt. Westport, CT, 1997, 24 – 43.
- Rogan R. G., F.I.R.E.: *A communication-based approach for understanding crisis negotiation W: To Save lives. Proceedings of the First Proceedings of the First European Conference on*

- Hostage. Red. O. Adang, E. Giebels. LSOP Police Education and Knowledge Centre Department of Educational Development and Research, 1999, 25 – 42.
- Rogan R.G., *Communication and crisis/hostage negotiation: A focus on facework. W: Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation.* Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley. New Jersey, 2010, 95–118.
- Rogan, R. G., Hammer, M. R., *Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflict discourse.* "Journal of Applied Communication Research", 1994, 22, 216–231.
- Rogan, R. G., Hammer, M. R., *Assessing message affect in crisis negotiations: An exploratory study.* "Human Communication Research", 1995, 21, 553–574.
- Rogan, R. G., Hammer, M. R., *The emerging field of crisis / hostage negotiations. A communication based perspective. W: Handbook of Conflict Communication.* Red. J. Oetzel, S. Ting-Toomey, Thousand Oaks, 2006, 451–478
- Rogan R.G., Hammer, M.R., *Crisis/hostage negotiations: A communication-based approach. W: Law enforcement, communication, and community.* Red. H. Giles, Amsterdam 2002, s. 229–254.
- Rogan R. G. Lanceley F. J., *Contemporary theory, research and practice of crisis and hostage negotiation. On overview. W: Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation.* Red. R.G. Rogan, F.J. Lanceley. New Jersey 2010, 1 – 9.
- Schmalzl, H. P. Pfeiffer, M., *Geiselnahme. W: Moderne Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen.* Red. M. Hermanutz, C. Ludwig, H. P. Schmalzl. Stuttgart, 2001, 68-75.
- Schopenhauer A., *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów.* Kraków 1983.
- Schulz von Thun, F., *Miteinander reden (Bd. 3). Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation.* Reinbek 1999..
- Slatkin A. A., *Communication in Crisis and Hostage Negotiations: Practical Communication Techniques, Stratagems, and Strategies for Law Enforcement, Corrections, and Emergency Service Personnel in Managing Critical.* Charles and Thomas Publisher 2005.
- Slatkin A. A., *Training and Strategies for Crisis and Hostage Negotiations.* Charles and Thomas Publisher. Springfield. Illinois 2009.
- Stanek M., *Dolmetschen bei der Polizei. Zur Problematik des Einsatzes unqualifizierter Dolmetscher.* Berlin 2011.
- Stawnicka J., 2010a: „Kiedy słowo jest bronią...” – wybrane aspekty komunikacji w sytuacjach kryzysowych. W: Stawnicka J., red., *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych.* Katowice.
- Stawnicka J., *Kiedy słowo jest bronią...” – wybrane aspekty komunikacji w sytuacjach kryzysowych. W: Komunikacja w sytuacjach kryzysowych.* Red. J. Stawnicka. Katowice, 2010a, 33 – 54.
- Stawnicka J., red., 2010b: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych.* Katowice.
- Stawnicka J., 2011a: *Bezpieczeństwo uczestników interakcji. Aspekt lingwistyczny i badania interdyscyplinarne.* W: Misiuk A., red., *Współczesny wymiar bezpieczeństwa.* Szcztytno.
- Stawnicka J., Biel D., red., 2011b: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych. T. 2.* Katowice.
- Stawnicka J., 2011c: *Komunikowanie kryzysowe. Perspektywy badawcze.* W: Stawnicka J., Wiśniewski B., Socha R., red., *Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania).* Szcztytno.
- Stawnicka J., 2011d: *Wprowadzenie.* W: Stawnicka J., Biel D., red., *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych. T. 2.* Katowice.

- Stawnicka J., *Bezpieczeństwo uczestników interakcji – Kiedy słowo jest bronią*. Dąbrowa Górnicza 2012a.
- Stawnicka J., *Modele komunikacji w sytuacjach kryzysowych*. Dąbrowa Górnicza 2012b.
- Stawnicka J., *Uwarunkowania prawno-organizacyjne prowadzenia negocjacji policyjnych*. W: *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych III*. Red. J. Stawnicka. Katowice 2012c, 7 – 16.
- Stawnicka J., *Crisis communication*. W: *Directions and Areas of cooperation Organization of the police of the Republic of Poland and the Police of the Czech Republic in the Situations of Emergency Threats to People and the Environment*. Bielsko-Biała – Karvina 2012d
- Stawnicka, J. *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2013a.
- Stawnicka, J. *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością*. Gliwice: WiS Opcjon, Uniwersytet Śląski 2013b.
- Stawnicka J., *Bezpieczeństwo w kontekście skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Wybrane aspekty psychospołeczne terroryzmu*. W: *Bezpečné Slovensko a Európska Únia. Zborník príspevkov z 6. Medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice 2013c, 427 – 432.
- Stawnicka J., *Bezpieczeństwo w kontekście skutecznego komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. Wybrane aspekty psychospołeczne terroryzmu*. W: *Bezpečné Slovensko a Európska Únia. Zborník príspevkov z 6. Medzinárodnej vedeckej konferencie*. Košice 2013d, 427 – 432.
- Stawnicka J. *Doskonalenie lokalne a współpraca Policji z podmiotami zewnętrznymi. Efekt synergii*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2015.
- Stawnicka J., *Dyskurs o bezpieczeństwie z perspektywy lingwosecuritologii*. Katowice 2016a.
- Stawnicka J., *Lingwosecuritologia. Diagnozy i prognozy*. W: *Odcienie bezpieczeństwa. Obszary badań, kierunki rozwoju*. Red. P. Polko, M. Walancik. Dąbrowa Górnicza 2016b, s. 51 – 59.
- Stawnicka J., *Negocjacje ze sprawcą z udziałem tłumacza. Perspektywa dla służb mundurowych*. W: *Bezpieczeństwo Polski w drugiej dekadzie XX wieku. Szanse, wyzwania, ryzyka i zagrożenia*. Red. K. Załęski, M. Walancik, P. Polko. Dąbrowa Górnicza 2017.
- Stein F., *Grundlagen der Polizeipsychologie*. Göttingen: Hogrefe 2003.
- Stelmach J., *Rola negocjacji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych z udziałem sprawców, działających w zorganizowanych grupach i związkach przestępczych*. *Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia Generała Tadeusza Kościuszki* 2013 / 4, s. 67 – 78.
- Stelmach J., *Negocjacje jako element działań sił specjalnych podczas sytuacji zakładniczych*. W: *Policyjne siły specjalne w Polsce*. Red. K. Jałoszyński, W. Zubrzycki, A. Babiński. Szczytno 2015, s. 287 – 296
- Stelmach J., *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych*, Wrocław 2016.
- Strentz T., 2006: *Psychological aspects of crisis negotiation*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Strentz T., 2011: *A short history of the development of FBI crisis negotiations*. W:
- Szkodzińska A., , *Tłumacz przysięgły w polskim systemie prawnym, [w:] On the Practice of Legal and Specialized translation. Papers from the Third International Forum on Legal and Specialized Translation held in Cracow on 7th and 8th September 1996*. Warsaw 1997, S. 111 – 119.
- Szymanek K., *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*. Warszawa 2005.
- Taylor P. J., *Cylindrical model of communication behavior in crisis negotiation*. „*Human Communication Research*”, 2002, 28, 7 – 48.

- Tokarz M., 2005: *Negocjacje z terrorystą*. W: Sierocka B., red., *Aspekty kompetencji komunikacyjnej*. Wrocław.
- Tokarz M., 2006: *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*. Gdańsk.
- Trum H., Schmalzl H. P., Langer M., *Einen Schritt weiter – Und ich springe!* Stuttgart, München, Hannove 1987
- Tryuk M., *Przekład ustny środowiskowy*, Warszawa 2006.
- Tymiakin L., *Nakłanianie subdyrektywne. Propozycja, prośba i rada w realizacjach młodzieży gimnazjalnej. Zagadnienia wybrane*. Lublin 2007.
- Tyszka T., 1999: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk.
- Useem B., Kimball P., *States of Siege - U.S. Prison Riots 1971 -1986.*, New York 1991.
- van Hasselt V., Romano S., Vecchi G., 2008: *Role playing: Application in hostage and crisis negotiations skills training*. „*Behavior Modification*”, 2007, 32, 248 – 263.
- Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Przekł. R. A. Rządca. Warszawa 1995.
- Vecchi, G. M., *Critical incident response, management, and resolution: Structure and interaction in barricaded hostage, barricaded crisis, and kidnapping situations*. „*Inside Homeland Security*”, 2009a, 7(2), 7-16.
- Vecchi, G. M., *Conflict and crisis communication: A methodology for influencing and persuading behavioral change*. „*Annals of the American Psychotherapy Association*”, 2009b, 12 (1), 34-42.
- Vecchi G. M., Van Hasselt V. B., Romano S. J., 2005: *Crisis (hostage) negotiation: Current strategies and issues in high-risk conflict resolution*. „*Aggression and Violent Behavior*”, 2005, 10, 533 – 551.
- Wierzbicka A., *Akty mowy*. W: *Semiotyka i struktura tekstu*. Red. R. M. Mayenowa, Wrocław 1972, 201 – 219.
- Wierzbicka A., *Genry mowy*. W: *Tekst i zdanie*. Red. T. Dobrzyńska, E. Janus. Wrocław 1983, 130 – 137.
- Wierzbicka A., *English Speech Act Verbs. A Semantic Dictionary*. Sydney 1987.
- Womack D., Walsh K. *A Three-Dimensional Model of Relationship Development in Hostage Negotiations*. In: *Dynamic Processes of Crisis Negotiation*, Eds: R.G. Rogan et al., London 1997, 57-75
- Żółtowski J., *Funkcjonowanie systemu negocjacji policyjnych w Polsce, w: Służby i formacje mundurowe w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej polskiej*, E. Ura, S. Pieprzny (red.), Rzeszów 2010, s. 379 - 386.

Summary

The book aims at determining applicative principles of conversational techniques employed in crisis negotiations. *Crisis negotiation* is a concept of which sense stems from the transference of the classical definitions onto the foundation of crisis psychology. Hence, crisis negotiations include all conversations taking place in crisis situations, not only by the police or other uniformed services, but also by all other individuals endeavoring to communicate with those involved in a crisis situation (such as municipal guards, personnel of therapeutic and rehabilitative institutions, penitentiary personnel, health care personnel).

The pioneering character of the book follows from its interdisciplinarity, and the fact of combining analyses of verbal and non-verbal communication. The author tests the hypothesis of relation holding between the effectiveness of strategies used to exert an influence on the perpetrator and the incident type, the perpetrator type, the phase of the negotiation, and the factor of culture and the level of their effectiveness and determining the possibility of anticipating the perpetrator's behavior by applying relevant conversational strategies. The analysis of the communicative competence of negotiators will be performed on the basis of Aleksy Awdiejew's and Zbigniew Nęcki's sociolinguistic, psycholinguistic and pragmatic-contextual typology of speech acts (Awdiejew 1987, 2004; Nęcki 1996, 2000) and Leech's theory of principles of effective communication (Leech, 1983). The analysis will be done in terms of the theory of speech acts and combined with cognitive sciences and psychology.

The chapters also discuss methods of communication applied in crisis negotiations. The research aims to answer questions of how an individual may influence the quality of communication process, how he or she may help overcome communication barriers, modify one's own behavior, or influence the behaviors of others in crisis situations when a word becomes a weapon used to save lives.

The research is directed towards the analysis of linguistic means employed in such contexts. In the course of the analyses of individual cases, the author indicates particular exponents of persuasion mechanisms, including arguments, to which interlocutors participating in the dialog resort.

There are four areas of communication in crisis, i.e.: - confidential / internal information / internal (the information flow and management described in crisis reaction procedures); external (public) information; communication with the perpetrator of crisis; communication with the victim (client), including the population in areas under threat. The following phases of crises are taken into consideration: crisis prevention (the preinitial phase), operation in the initial and the intraterminal phases, and postcrisis intervention.

The goals that the authors of the project will attain are: within the framework of communication with the perpetrator of crisis – defining rules of use of conversational strategies in crisis negotiations in relation to various communication situation parameters; examining the problem of relation in crisis within selected models of communication to examine their universality and verify their validity in crisis in a broad sense.