

UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNE DO PROWADZENIA NEGOCJACJI*

Autor publikacji wskazuje umiejętności niezbędne do prowadzenia negocjacji. Wskazuje również cechy jakimi powinien charakteryzować się negocjator. W publikacji zostały również przedstawione sytuacje kryzysowe wymagające użycia negocjatorów.

Słowa kluczowe: negocjacje, sytuacja kryzysowa, komunikacja.

Istnieją sytuacje kryzysowe, w których rozwiązanie wymaga użycia zespołu negocjacyjnego. Podstawy prawne użycia negocjatorów zostały wskazane w zarządzeniu nr 4/2002 KGP¹. Zgodnie z nim sytuacjami kryzysowymi, jakie uzasadniają ich udział są w szczególności zdarzenia związane z:

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

Sytuacje wskazane zarządzeniu wydawać by się mogły się jasne i jednoznaczne. Praktyka wskazuje jednak, że użyte w zarządzeniu 4/2002 sformułowania rodzą wiele wątpliwości. Z sytuacją wzięcia zakładnika mamy do czynienia podczas napadu na bank, uprowadzenia osoby, jak też ataku terrorystycznego związanego z porwaniem statku powietrznego czy wodnego. Mimo, że mamy do czynienia z taką samą sytuacją, to charakter tych zdarzeń jest w istocie różny. Podobnie jest z innymi wskazanymi w zarządzeniu sytuacjami. Zapowiedź popełnienia samobójstwa również może mieć podłoże czysto osobiste i samobójca chce wyłącznie sobie odebrać życie lub wiązać się z samobójczym atakiem terrorystycznym gdzie celem będzie wielu ludzi. Najszerzym pojęciem jest jednak groźba użycia broni lub niebezpiecznego materiału. Może tu chodzić zarówno o podłożenie ładunków wybuchowych, wszystkie przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu z użyciem

* В авторській редакції.

¹ Zarządzenie nr 4/02 KGP, §2 ust. 3.

niebezpiecznych narzędzi, ale o próbę samobójczą, gdy sprawca postanowi odebrać sobie życie, powodując wybuch gazu lub pożar w budynku mieszkalnym.

Można zatem skonstatować, że przepis ten mimo pewnych niedoskonałości poprzez swoją konstrukcję pozwala dużą elastyczność w jego dostosowywaniu do różnych sytuacji kryzysowych. Należałoby jednak rozszerzyć ten katalog o zdarzenia o wydźwięku społecznym, takich jak protesty, blokady dróg i okupacje obiektów, które zdarzają się obecnie często i wymagają od policji wyważonych i przemyślanych reakcji i rozwiązań. Praktyka wykazuje, że wykorzystanie negocjatorów w tego typu zdarzeniach powoduje, że mają łagodniejszy przebieg i częściej dochodzi do rozładowania napięcia oraz rozwiązania napięć i konfliktów bez rozwiązań siłowych.

Zadania jakie stoją przed negocjatorami policyjnymi, wymagają od nich posiadania dużego poczucia odpowiedzialności i nieprzeciętnej odporności psychicznej. Negocjator powinien wykazywać się szczególnymi umiejętnościami i cechami osobowościowych. Wbrew pozorom umiejętności niezbędne do prowadzenia negocjacji nie są wrodzonymi cechami lecz można je wypracować i doskonalić. Podobnie rzecz się ma z cechami osobowości. Jedne ułatwią kontakty z ludźmi i możliwość wywierania wpływu na ich zachowania – inne cechy natomiast znacznie ten proces utrudniają. Jak wiadomo osobowość można zmienić, choć wymaga to czasu i ogromnej determinacji. Wiele zależy jednak od tego czy ktoś chce być skutecznym negocjatorem i z pełną świadomością przyjmować odpowiedzialność za ludzkie życie. Wymaga to dojrzałości życiowej i odpowiedniej mentalności. Każdy zatem może być negocjatorem, niewielu jednak podejmie ten wysiłek i potrafi sprostać stawianym wymaganiom.

Jakimi zatem cechami powinien charakteryzować się negocjator? Przede wszystkim musi potrafić słuchać, być komunikatywnym, kreatywnym, elastycznym. Powinien mieć pozytywne nastawienie do ludzi, chcieć im pomagać i unikać oceniania innych. Najważniejsza jest świadomość, że nie należy postrzegać człowieka przez pryzmaty jego czynów. Nie przestrzeganie tej kardynalnej zasady sprawi, że nawet najlepsze wypracowane ciężko umiejętności nie będą przydatne. Ich wykorzystywanie będzie zwykłą manipulacją i oszustwem, a kłamstwo w negocjacjach prowadzi do porażki.

Negocjator powinien być osobą otwartą na wszystko co nowe, poznawać i badać zjawiska, których nie rozumie, nie ustawać w doskonaleniu umiejętności i kształtowaniu osobowości.

Amerykanie jako prekursorzy negocjacji policyjnych wskazują, iż optymalnymi cechami które winien posiadać negocjator są:

- wrażliwość interpersonalna - empatia,
- zdolności percepcyjne,
- tolerancja dla dwuznaczności,
- pozytywne myślenie,
- doświadczenie, szczególnie nabyte w sytuacjach stresowych,
- zręczność werbalna,
- elastyczność, zwłaszcza w sytuacjach pod naciskiem,
- doświadczenie zawodowe w pracy z różnymi typami sprawców,
- dojrzały wygląd i dobre warunki fizyczne,
- znajomość ideologii sprawcy (jeżeli sprawa dotyczy terrorysty).

Wyodrębnili też niepożądane cechy, które negocjatorzy powinni eliminować w ramach doskonalenia własnych umiejętności. Należą do nich:

- nadmierna wiara w siłę fizyczną, władzę i twardość,
- zbytni konformizm i formalne podejście,
- trudność w wyrażaniu uczuć osobistych,
- słabe umiejętności werbalne,
- tendencje do przerzucania własnych uczuć na innych,
- tendencje unikania introspekcji,
- niezajomość ideologii sprawcy (w sytuacjach z terrorystami)².

Jedną z najważniejszych cech, niezbędnych do skutecznego prowadzenia negocjacji jest empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuację innych oraz rozumienia ich odczuć i zachowań. Empatia pozwala negocjatorowi rozumiejąc partnerów z zespołu, dowódców działań oraz osoby z którymi prowadzi negocjacje, a przy tym zachować własne poglądy i nie ulegać wpływowi. Jest to podstawa skutecznych

² Na podstawie materiałów ze szkolenia FBI, maj 2003r, CSP Legionowo.

negocjacji. W każdych negocjacjach kluczowe znaczenie ma wyczulenie na wartości, percepcję i nastrój osób, z którymi się negocjuje. Należy je poznać i dostosować się, unikając jednocześnie stereotypowego myślenia.

Cechą zbliżoną do empatii jest szacunek do siebie i innych. W połączeniu z uczciwością, może okazać się efektywne w prowadzonych negocjacjach. Działa tu zasada wzajemności, z której wynika, iż podczas kontaktów interpersonalnych otrzymujemy od naszych partnerów to, co sami im dajemy. Przy zachowaniu elementarnych zasad ostrożności i odpowiedniej wiedzy z zakresu oddziaływania na innych, niezbędnego podczas negocjacji z psychopatami i osobami dotkniętymi niektórymi schorzeniami psychicznymi, uczciwe okazywanie szacunku dla poglądów i osoby partnera w negocjacjach, zawsze przynosi pozytywne rezultaty.

Dobry negocjator musi być także cierpliwy i elastyczny. Cierpliwość, to nie tylko przeciwność porywczosci. To także synonim wytrwałości, umiejętności radzenia sobie z chwilową porażką, metodyczne ponawianie prób. Porażka to nieodłączna część sukcesu. Dlatego też, tylko osoby wykazujące największą cierpliwość i upór, mają szansę odnieść sukces w negocjacjach. Elastyczność natomiast to cecha, która określa zdolność radzenia sobie z nowymi, nieprzewidywanymi sytuacjami i trudnościami. Cecha niezbędna szczególnie podczas negocjacji z osobami chorymi psychicznie oraz w sytuacjach ekstremalnych, na przykład z desperatami stojącym na krawędzi dachu, gdy jedno nieostrożne słowo może skutkować skokiem z wysokości.³

Negocjatorzy powinni posiadać jeszcze wiele innych cech i umiejętności, niezbędnych podczas prowadzenia negocjacji np. umiejętność przewidywania reakcji i zachowań ludzkich w sytuacjach kryzysowych. Ważne jednak, aby negocjatorzy mieli świadomość, że większość z nich można się nauczyć i doskonalić je.

Dlatego podczas doboru kandydatów na negocjatorów należy sprawdzać ich naturalne predyspozycje i wybierać przede wszystkim osoby posiadające już odpowiedni potencjał. Nie powinno się zamykać

³ K. Balcer, *Negocjacje w sytuacjach kryzysowych w kontekście zagrożeń terrorem kryminalnym*; s. 47; praca dyplomowa, Szczytno 2010.

drogi innym, którzy wykazują zainteresowania w tym kierunku. Muszą jedynie wykonać więcej pracy. Jeśli spełnią określone warunki, mogą okazać się równie skutecznymi negocjatorami.



Єжи Шафраньскі. Необхідні вміння для проведення переговорів.

Аналізуються вміння поліцейського, необхідні для проведення переговорів. Розкриваються психологічні риси, якими повинен характеризуватися переговорник. Окреслюються кризові ситуації, для вирішення яких потрібна допомога з боку переговорників.

Ключові слова: *переговори, кризова ситуація, спілкування.*



Єжи Шафраньскі. Необходимые умения для проведения переговоров.

Анализируются умения полицейского, необходимые для проведения переговоров. Раскрываются психологические черты, какими должен характеризоваться переговорщик. Очерчены кризисные ситуации, для решения которых нужна помощь со стороны переговорщиков.

Ключевые слова: *переговори, кризисная ситуация, общение.*



Jerzy Szafranski. Necessary Skills to Negotiate.

The author analyzes the policeman's ability needed to conduct the negotiations. The psychological features of what should characterize the negotiator are shown. The article is about the crisis situations that require the assistance of the negotiators for its solutions.

Key words: *negotiations, crisis situation, communication.*

Стаття надійшла 9 серпня 2011 року

