

**ПРЕГОВАРАЊЕ КАО НАЧИН РЈЕШАВАЊА КРИЗНИХ СИТУАЦИЈА У
МИНИСТАРСТВУ УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ**

Прегледни рад

DOI: 10.7251/BPGBL3415113M

УДК: 32.019.5:351.74

Др Жељко Мојсиловић*
Васо Јовановић**

Апстракт: Савремене безбједносне службе користе све расположиве стручне и научне ресурсе како би сталним усавршавањем метода које користе у свом раду ишле у корак са изазовима растућег криминала и тероризма. Уз улагање у технолошки напредак, приоритет је дат улагању у развој људских ресурса у смислу усмјеравања, усавршавања и савладавања одређених вјештина које битно подижу ефикасност у области планирања, руковођења и реализовања конкретних задатака. Узимање талаца или отмице су нека од оружја у криминалном арсеналу, која ипак дају више шансе властима да избјегну катастрофалне посљедице. Овакве ситуације се могу ријешити или преговорима или примјеном силе. У кризним ситуацијама, у којима је могуће остварити контакт са супротстављеном страном, преговарање може да буде успјешно и да има предност над другим полицијским мјерама. За рјешавање кризних ситуација преговорима, развила се посебна дисциплина позната као полицијско преговарање. У овом раду је представљено полицијско преговарање као метод рјешавања кризних ситуација, анализирани су циљеви и задаци полицијских преговарачких тимова, стратегије и тактике комуникације, а представљен је и систем организације преговарачке службе МУП-а Републике Српске с освртом на конкретне задатке преговарача, што читаоцима и истраживачима може указати на значај преговарања за безбједност грађана Републике Српске, као и потребу за даљим развојем ове значајне области полицијског дјеловања.

Кључне ријечи: полицијско преговарање, преговарачки тим, талачке ситуације, отмице.

Полицијско преговарање, као посебна вјештина, употребљава се у случајевима конфликта за чије је рјешавање потребно ангажовање

* *Министарство унутрашњих послова Републике Србије, Београд; zeljko.mojilovic@mp.gov.rs.*

** *Министарство унутрашњих послова Републике Српске, Бања Лука; vaso.jovanovic@mp.vladars.net.*

снага безбједности. Преговарачку активност у вези са потребом разрешења конкретне ситуације, нарочито талачке ситуације, спроводе специјализоване службе, тимови преговарача и појединци, претежно из полиције државе на чијој територији се та активност спроводи (Мојсиловић, 2009: 127).

У кризној ситуацији у којој неко уцјењује полицију, власт, или неку организацију, грађанина тако што узима таоце и пријети да ће им наудити, прихватање захтјева и њихово испуњење може имати тешке посљедице. Насупрот томе, уколико не буду испуњени захтјеви отмичара, то обично доводи до употребе силе, што подразумијева бројне ризике, како за таоце, тако и за припаднике полицијских снага. Коришћењем претходна два начина рјешавања кризне ситуације ствара се велики ризик, те се зато отвара простор за рјешавање кризне ситуације преговорима.

Све кризне ситуације спадају у ред оних које у највећој мјери доводе до узнемирења јавности и потенцијално дубљих друштвених криза. Повећање броја талачких ситуација и отмица захтјева отклањање уочених пропуста у досадашњем раду полиције и методолошко и техничко унапређење концепта рјешавања ових случајева. Рјешавањем кризних ситуација учешћем преговарачког тима постиже се измјена ставова и понашања супротстављене стране током кризних ситуација, уз одустајање од захтјева изазивача кризне ситуације односно проналажење компромиса, чиме се постиже њихова преоријентација у складу са интересима преговарача.

Талачка ситуација настаје оног момента када појединац или група противправно лише слободе или ограниче слободу кретања једноме или већем броју лица и пријете да ће их убити, повриједити или задржати као таоце у намјери да принуде другог појединца, државу или организацију да нешто учини или не учини као изричито или прећутни услов за ослобођење талача (чл. 155в. КЗ РС). Талачка ситуација је само једна, истина најкомпликованија, од кризних ситуација које могу да се рјешавају преговорима. Поред ње постоје и друге кризне ситуације које је могуће рјешавати преговорима као што су: пријетње самоубиством и убиством, барикадирање, пријетње експлозивном направом, побуне у затворима и сл.

Начин на који ће се ријешити кризна ситуација зависи од конкретног случаја, а најчешће од броја, врсте и тежине захтјева које постављају извршиоци, као и воље и могућности полиције и власти да испуне постављене захтјеве.

У складу са савременим тенденцијама полицијске доктрине, а у циљу рјешавања одређених кривичних дјела и кризних ситуација (у којима је могуће остварити контакт са починиоцем кривичног дјела), прије употребе других полицијских метода започињу се преговори.

Преговори се воде из два разлога:

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

- да се сваки конфликт ријеша уз минималну примјену силе, у складу са политиком која промовише хумани аспект полицијског поступања уз поштовање основних људских права,
- чињенице да се преговарање показало успјешним и да је у почетној фази рјешавања проблема добило предност у односу на све друге полицијске мјере.

Преговарање се у полицијском смислу одређује као спровођење полицијских циљева комуникацијским средствима, уз примјену научних сазнања и техничких средстава која су нам на располагању. Статистички подаци приликом рјешавања талачких ситуација показују да би све кризне ситуације требало рјешавати преговорима, ако за то постоји могућност. Процент преговорима успјешно ријешених талачких ситуација износи 78%, а показује и да је то повољнији начин од удовољавања или употребе силе. Када се има у виду да се преговарањем постиже већи ефекат, може се сматрати да је овај начин најпрепоручљивији. Неуспјеси других начина ослобађања талача такође афирмишу преговоре. Политиком непреговарања повећава се ризик по таоце, о чему свједочи податак да током тих околности они страдају у 55% случајева. Преговарачки начин рјешавања талачких ситуација веома је заступљен. Узимајући у обзир проценат преговорима ријешених кризних ситуација, може се закључити да је преговарање најбољи начин да се нека кризна ситуација позитивно ријеша (Субошић, 2003: 97).

Рјешавање кризних ситуација је један од најопаснијих задатака полиције, те га стога обављају посебно обучени тимови: специјалне јединице и полицијски преговарачи. Полицијски преговарачки тимови раде у садејству са специјалним јединицама, а често су и дио специјалних јединица.

Први контакт са отмичарима обично остварује онај који први дође на лице мјеста, тј. полицијска патрола. Почетни контакт је краткотрајан и због тога га може водити појединац који нема квалификације професионалног преговарача (Иваниш и Субошић, 2006: 193). Међутим, ове прве патроле морају бити упознате с основама преговарања, тј. начином поступања, прикупљања информација и шта не би требало да ураде, а како би олакшале посао при рјешавању кризне ситуације. Задатак полицајца који оствари први контакт с отмичарима јесте да смири ситуацију, сазна што више информација и држи ситуацију под контролом, у мјери у којој је то могуће, до доласка обучених преговарача и тимова за рјешавање кризне ситуације употребом средстава принуде.

Због дуготрајности и сложености преговора, обавезно је ангажовање обучених преговарача односно преговарачких тимова. Већина полицијских агениција се не ослања само на једног преговарача, већ имају

организоване тимове. Тимски рад има своје предности, а преговарачима се обезбјеђује да:

- буду информисани о стратегији која је увијек подложна промјенама,
- посједују све информације,
- свеобухватније сагледају проблеме и чињенице,
- имају несметан контакт са упориштем,
- могу да биљеже ствари од виталног значаја за преговарање,
- буду безбједни,
- група мотивише појединца да истраје и током кризних тренутака.

Правило је да преговарачи раде у тиму, никада мање од двоје, а често у тиму од више чланова. Тим покушава да наведе отмичара на предају примјеном посебних преговарачких вјештина и знања (Hancerli, 2008: 14).

Бројни су циљеви вођења преговора у кризним ситуацијама, а неки од основних су:

- убјеђивање извршиоца да стане са својим дјелом и преда се,
- да се ослободе таоци и да експлозивне направе остану неактивирани,
- смиривање емоционалне напетости – што више времена прође, мања је емоционална напетост и код извршилаца и код талаца, као и код свих других учесника у догађају,
- смањење опасности по живот и тијело талаца – временом се смањује опасност по животе талаца, што због смиривања емоционалне напетости, што због могућности појаве „Стокхолмског синдрома“ тј. зближавања отмичара са таоцима,
- прикупљање информација о таоцима – ко су, број талаца, стање у коме се налазе, да ли су посебно одабрани или су се случајно затекли на мјесту догађаја, здравствено стање талаца и услови у којима се налазе итд.
- прикупљање информација о извршиоцима – број извршилаца (мушкараца, жена), националност, наоружање и опрема коју посједују (дуго, кратко наоружање, експлозивне направе, средства везе и сл.), психолошко стање (озбиљност пријетње, коришћење опојних дрога и сл.), мотиви (политички, вјерски, материјални итд.), припадност групи (терористичка, вјерска, криминална и др.), потенцијални сарадници међу особљем, језик споразумијевања, захтјеви (новац, храна, вода...) итд.
- добијање што више уступака – бољи услови за таоце, пуштање одређеног броја, давање хране, воде и лијекова таоцима,
- добијање на времену да би се отмичари обесхрабрили у намјерама, као и добијање времена потребног за припреме јединица за ослобађање талаца оружаном интервенцијом које ће интервенисати у случају неуспјеха преговора,
- олакшавање ситуације таоцима, њиховим породицама и осталим оштећеним лицима.

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

Преговарање пружа бројне *тактичке предности* као што су: давање времена за прикупљање информација, добијање времена за припрему напада, успостављање рутине код извршилаца – оброци, спавање, испоруке итд., развијање односа између талача и отмичара, развијање односа између преговарача и отмичара, подстицање стабилности и спречавање спонтаних радњи и сл.

Врло битно је да се кроз преговарање прикупљају информације које могу да доведу до рјешавања кризне ситуације. Кроз преговарање информације се прикупљају на сљедећи начин: директним разговором са починиоцем, ослобађањем бар једног таоца, коришћењем преговарачког телефона, достављањем пакета са храном, водом, лијековима, цигаретама итд., постизањем договора да се полицијске снаге приближе упоришту и тако омогући посматрање из близине, разговорима са таоцима у самом упоришту, налажењем објашњења за буку и кретање које праве друге снаге полиције, пружањем основа за психолошку процјену, омогућавањем фотографисања за вријеме преговарања „лицем у лице“ или уношењем предмета у упориште, прибављањем писмених изјава починилаца, изношењем предмета ради форензичке анализе и анализе отисака прстију и сл.

Промјене понашања извршиоца односно степенице или скала понашања “behavioral staircase” јесу један важећи психолошки приказ о томе како се у оквиру управљања кризном ситуацијом починилац наводи да промијени понашање, сарађује са полицијом, итд. (Мојсиловић, 2009: 136).

Да би некога навели да промијени понашање, морамо извршити утицај на њега. Прихватити упутства и жеље за промјеном нашег сопственог понашања од стране других, може се само када са њима имамо позитивне односе. То значи, услов за утицај је добар однос. Изградити позитиван однос може се путем емпатије, односно показивањем саосјећања. То се најлакше реализује путем технике активног слушања (Мојсиловић, 2007: 29).

“Вјештине активног слушања” су посебне технике које преговарачи увјежбавају с циљем да натјерају отмичара да што више прича. Техникама активног слушања се постиже смањење емоционалне напетости, лице све више из емоционалног стања прелази у стање рационалног размишљања, кроз разговор се прикупљају информације битне за рјешење кризе, ствара се однос који је битан за коначни утицај на промјену понашања лица.

Вјештине активног слушања су сљедеће: етикетирање емоција, парафразирање, огледало/рефлектовање, сажетак, питања отвореног типа, минимални охрабривачи, ефективне паузе и “Ја” поруке.

Битна ствар у преговорима је и процјена напретка у преговарању, поготово кад оно дуго траје. Али можемо сматрати да је постигнут одређени ниво успјеха, ако:

- је дошло до одустајања од неког захтјева;
- су рокови прошли, а пријетња није извршена;
- је инцидент статичан;
- је успостављена рутина;
- је смањена емоционалност, а разговори су дужи.

Основно правило је да се не даје нешто ако се ништа не добија заузврат. Добити „нешто заузврат“ не значи увијек добити нешто опипљиво (материјално), него чак и дјелић повјерења или добре воље од стране починиоца. Важно је нагласити да су сви постигнути уступци резултат *позитивне акције полиције*.

Главне ствари о којима се може преговарати јесу: храна, безалкохолна пића, цигарете, новац, ослобађање талаца, превоз, публицитет, посредник.

Неким стварима се због њихове природе мора приступити опрезно. Када се потегне питање ствари о којима се не преговара, на ту тему може да се разговара, и када год је то могуће, потребно је заобићи категоричко одбијање. Боље је нагласити колико је тешко испунити одређени захтјев или скренути са те теме.

Ствари о којима се не преговара укључују: алкохол, дрогу, размјену талаца, набављање оружја, ослобађање затвореника. Размјена талаца мора да се избјегава по сваку цијену.

Преговарачи у кризним ситуацијама, у свом раду, у зависности од конкретне ситуације, придржавају се одређених правила. У почетку преговарање најчешће започиње на отвореном простору и лицем у лице. Како вријеме пролази и ако се преговарање одужи, обично се оваква врста преговарања замјењује разговором с упориштем путем телефона, и томе сваки преговарач тежи, јер је то безбједнији начин преговарања. Ако то није могуће, преговарање се наставља „лицем у лице“.

Доласком преговарачког тима на лице мјеста заузима се најпогоднији положај и разматрају се околности догађаја. Након разматрања првих доступних информација, успоставља се контакт и почиње се са вођењем преговора, што чини први преговарач уз помоћ другог преговарача.

Први задатак преговарача је контрола сопствених емоција (уколико не можемо контролисати сопствене емоције не можемо контролисати ни ситуацију). Преговарач разговором покушава открити што више информација о отмичару (старост, пол, поријекло итд.). Потребно је покушати разговарати с извршиоцем на његовом интелектуалном нивоу, те избјежавати идеолошку или вјерску расправу.

По сазнању о намјерама извршиоца, њему се указује да је преговарач ту да би сазнао о чему се ради и покушао да задовољи потребе и једне и друге супротстављене стране. Потребно је нагласити да преговарачи нису ту да би испуњавали захтјеве, већ да би задовољили потребе. Отмичар мора имати осјећај задовољења основних потреба: безбједности (физичка и емотивна), поштовања (разумјети његов став), контроле

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

(осјећај да има право учешћа у разговору), достојанства (сачувати „образ“) и дејства (осјећај да је нешто постигао).

Једно од најважнијих правила преговарања у кризним ситуацијама јесте да „командири не преговарају, преговарачи не командују“, што значи да се преговарач мора поставити као посредник између отмичара и руководиоца. Преговарач не доноси одлуке, већ их само преноси руководиоцима надлежним за одлучивање. Потребно је да избјегава ријеч „НЕ“, али и да умањи очекивања отмичара што се тиче захтјева.

Правац вођења преговора одређује основни редослијед приоритета: безбједност полицајаца, безбједност јавности – окружења, безбједност талаца, безбједност отмичара и очување и заштита имовине.

Поред тога, настоји се да се једном успостављени контакт непрекидно одржава. На тај начин се пажња отмичара везује за одржавање везе, чиме се они исцрпљују, замарају, опада им концентрација, што одлаже извршење њихових намјера и даје полицији више могућности за акцију. Техника „активног слушања“ је веома значајна код преговарања. Пуштањем извршиоца да што више прича постиже се смањење његове напетости, емоције се потискују и извршилац све више из емоционалног стања прелази у стање рационалног размишљања.

Уколико се преговара с већим бројем извршилаца – отмичара, потребно је утврдити ко је вођа. Вођи групе повремено треба одбити захтјеве, док неким другим члановима групе треба повремено чинити одређене уступке. Тиме се нарушава јединство отмичара, а као последица тога јавља се супротстављање погледа на рјешење проблема. Преговарач покушава да утиче на најслабије чланове групе отмичара, како би они поколебали остале и убиједили их да одустану од својих захтјева. Временом, а усљед околности у којима се налазе, може доћи до зближавања отмичара и талаца. Зближавању отмичара и њихових жртава доприноси: вријеме проведено у талачкој ситуацији, величина просторије у којој се заједно налазе таоци и отмичари, испуњавање захтјева којима су власти изашле у сусрет, сличност политичких ставова извршилаца и жртве итд. Наиме, што више времена протекне, већа је могућност јављања „Стокхолмског синдрома“,¹ а тиме и мања вјероватноћа повређивања талаца. Зато преговарачи у зависности од конкретне ситуације најчешће подстичу стварање „Стокхолмског синдрома“.

1 „Стокхолмски синдром“ је везан за пљачку банке у Стокхолму 1973. године, кад су пљачкаши шест дана у банци држали заточене четири раднице. Жртве су се емоционално везале за пљачкаше, те су их након изласка браниле и одбиле свједочити против њих. Једна од њих раскинула је и заруке те се заручила с једним од пљачкаша, с којим је везу одржавала и цијело вријеме његовог боравка у затвору. Синдром је први описао криминалист и психијатар Нилс Бејерот, који је учествовао у спасавању стокхолмских талаца.

ТОК ОДВИЈАЊА КОМУНИКАЦИЈЕ ПРЕГОВАРАЧА СА ИЗВРШИОЦЕМ

Комуникација преговарача с извршиоцем – отмичарима, темељи се, између осталог, на смјерницама за преговарање. Током припрема за преговоре, тим комуницира интерно, стварајући услове за екстерно комуницирање. Када почне екстерно, наставља се интерно комуницирање, с тим што ако је боља комуникација, боља је и координација рада у тиму и тима с окружењем. По правилу, припадници снага безбједности ступају у контакт с отмичарима телефоном. Због тога се мора водити рачуна о исправности телефонских инсталација које су корисне за разговор. При томе, избјегава се коришћење мегафона или звучника за ступање у контакт с отмичарима јер се сматра да ова средства доприносе напетости и конфузији. Након успостављеног контакта, започињу се преговори, што чини први или други преговарач. Његов задатак је, прије свега, да „замрзне“ ситуацију и учиниоца смири. Сталним слушањем отмичара током преговора постиже се смањење његове напетости, чиме замишљено клатно које осцилује на релацији емотивност-рационалност биљежи кретање у правцу рационалности. Поред тога, настоји се на одржавању везе, чиме се они исцрпљују, замарају, опада им концентрација, што доводи у питање или одлаже извршење њихових намјера.

Најчешће, преговори почињу слушањем отмичара. Углавном, захтјеви су повезани с пријетњама и ултиматумима, тј. роковима за остварење пријетњи уколико им се не изађе у сусрет. Због тога је веома важно знати о чему се може а о чему не може преговарати с отмичарима². Као прво, преговарач треба смањити степен очекивања отмичара. То се постиже тако што ће се објаснити отмичарима тешкоће у погледу испуњења њихових захтјева. На примјер, објасниће им да су њихови захтјеви већ познати цијелом свијету, да су до сада колико је то могуће већ испуњени, да ништа неће добити убијањем талаца јер се то кроз историју показало недјелотворним, тј. контрапродуктивним за отмичаре. Осим тога, искуства су показала да је неопходно избјежавати ријеч „не“ и бити убједљив у погледу спремности на договор, односно у разумијевању потреба отмичара. Преговарач мора бити спреман на пријетње отмичара. У том смислу, потребно је припремити и сценарије за реаговање на поједине варијанте развоја стања током талачких ситуација. Најважније је да преговарач сачува самоконтролу у тренутку саопштавања пријетњи, јер ако не зна да контролише себе (сопствене емоције), још мање ће моћи да контролише ситуацију. То се најбоље испољава тако што се на пријетње не одговара емотивно.

² Видјети шире у: Ferrara, R. E.: *Using Goal – Directed Behavior Modifisation in Conglict Resolution, Journal of Police Crisis Negotiations*, год. 4(2), 2004.

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

Веома тешка ситуација за све учеснике у рјешавању талачких ситуација јесте када се захтјеви и пријетње обједине ултиматумима, тј. роковима за њихово остваривање. Ултиматуме је потребно опрезно одложити. Они су веома озбиљна ствар у преговарачком процесу, због чега је потребно бити веома опрезан када до њих дође. У таквим условима, преговарач не смије да својом непромишљеношћу поставља ултиматуме самом себи, нпр. давањем обећања. Оно што преговарач треба да учини када се суочи с ултиматумима, јесте да их документује и схвати веома озбиљно, да о њима разговара, али не и да их испуњава, јер то охрабрује отмичаре. Једно од начела талачког преговарања односи се на то да преговарач учини све да преговори што дуже трају³. Омогућава се, ако се отмичар јави телефоном, да буде откривен број са којег зове. Други разлог за увођење овог правила је тај што временом захтјеви од неумјерених прерастају у симболичне. Тиме отмичари настоје да сачувају „углед“, а полицији такви захтјеви у погледу испуњења не представљају тешкоћу. Тиме што су отмичари сачували углед, а полиција је ослободила отете уз занемарљиву штету, може се створити утисак међу отмичарима да су дјелимично успјели да остваре циљ због којег су се упустили у отмицу. Преговарач мора умјети да то осјети и предложи онима који одлучују, а одговорни за ослобађање талаца морају знати да донесу одлуку којом се чини минималан уступак. Продужавање контакта с отмичарима се може извести на неколико начина. На примјер, могуће је да се током позивања отмичара не јави преговарач него посредник у преговорима. Након тога, када се јави преговарач, могуће је продужавати контакт паузом, на примјер, да се оде по оловку и папир да би се записали захтјеви отмичара, да би се прецизирали детаљи, да се траже упутства од претпостављених итд. У сваком случају, не треба журити с одговорима на захтјеве отмичара. Комуникација на релацији преговарач–отмичар може се продужити и стрпљивим слушањем отмичара од стране преговарача. То је најбољи начин за смањење напетости отмичара, јер дуготрајним обраћањем долази до опадања њихове напетости.

Уједно, преговарачи доприносе стабилизацији ситуације испољавањем добре воље за схватање мотива отмичара на тај начин што их уважавају, што им поклањају пажњу итд. Слушање отмичара не смије да буде формално. Наиме, сваки контакт мора да одише саосјећањем преговарача с проблемима отмичара. То се испољава пажљивим одабиром ријечи преговарача, попут „разумијем да Вас то љути“ и

3 Сваки контакт са отмичарима треба да траје што дуже, с тим да наведено правило не важи у случају када је неко од талаца повријеђен или у тој мјери болестан да му је потребна хитна медицинска помоћ. Дакле, оно што треба да буду приоритети у таквим случајевима када је потребно бити што ефикаснији у преговорима, јесу случајеви када се реализује прибављање доказа о томе да је отето лице живо и здраво.

„схватам зашто сте то урадили“ итд. Приликом изражавања саосјећања, битно је да то буде праћено одговарајућим тоном и мимиком. Наравно, мимика је корисна само током преговора „лицем у лице“. Значај појединих сегмената рада преговарача је такав да се 15% односи на оно што се говори, 35% на тон којим се говори, а 50% на мимику и гестикулацију које се користе (Мојсиловић 2005: 32). Срж комуникације преговарача с отмичарима је вјештина активног слушања.

ПРЕГОВАРАЧКА СТРАТЕГИЈА И ПЛАНОВИ ЗА ХИТНЕ СЛУЧАЈЕВЕ

Прије почетка преговарања руководилац треба да обавијести преговараче о преговарачкој стратегији. Како би руководиоцу помогао у томе, може да буде добро да преговарач предложи неколико опција од којих једна може да буде изабрана. Наравно, одлуку може да донесе само руководилац.

Као што тражи да му се представи преговарачка стратегија, преговарач по доласку мора да тражи и план за хитне случајеве. То укључује и план испоруке, план бијега, план ослобађања талаца, итд. С обзиром на то да преговарач настоји да постигне договор с починиоцем о примјени плана предаје, то је несумњиво најважније. Међутим, често то није приоритет руководиоца у гомили осталих задужења. Ове планове би требало да напише руководилац задужен за тактику, па је потребно да преговарач инсистира на томе да му се што прије представе планови.

ОБУКА ПОЛИЦИЈСКИХ ПРЕГОВАРАЧА

Обука полицијских преговарача се у различитим системима различито реализује, али је најчешћи систем у два нивоа: 1. основна обука и 2. стручно усавршавање. Поред тога, преговарачи често едукују друге учеснике у систему безбједности како би познавали основе преговарачке тактике.

1. Основна обука за полицијске преговараче намијењена је за обуку нових преговарача који су изабрани на конкурс за преговараче. Основна обука се спроводи по плану и програму и најчешће траје двије недеље. Тематске области обухваћене програмом овог курса јесу: основе полицијског преговарања, преговори приликом отмица, тактичка улога преговарачког тима, коришћење посредника и преводиоца приликом преговора, типови отмичара и психолошко стање извршилаца, и други (Мојсиловић, 2006: 969).

Критеријуми за избор полазника основне обуке за полицијске

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

преговараче најчешће су: минимум 5 година рада на пословима полицијског службеника на терену; виша или висока стручна спрема (осим полицијских службеника посебних специјалности); високе оцјене досадашњег рада; способност комуницирања, разумијевања људских потреба и проблема, виши степен социјализације, самоиницијативност и способност предузимања одговорности у раду; мотивисаност за преговарачки посао, психичка стабилност, емоционална зрелост, способност активног слушања, способност за превазилажење стреса, развијене интелектуалне способности (посебно за планирање, стварање представа, предвиђање и анализу), изражене вербалне способности, способност емоционалног уживљавања, друштвеност и отвореност према људима, прилагодљивост, доказана способност за тимски рад и потврђено оперативно искуство на тешким кривичним дјелима и позитивна оцјена на тестирању

2. Стручно усавршавање је намијењено преговарачима који су завршили основну обуку и који се специјализују за поједине области рада (преговори са самоубицама, психички поремећеним особама, терористима, криминалцима, малољетницима итд.), или се обучавају за координаторе и вође преговарачких тимова. Тематске области обухваћене програмом овог курса су: тимски рад и доношење одлука, вјештине руковођења, управљање стресним и конфликтним ситуацијама, посебни типови отмицара и специфичности психолошког стања извршилаца, сарадња са другим службама, процјена ризика и други.

3. Едукација других учесника у систему безбједности намијењена је потенцијалним корисницима и сарадницима преговарачког тима, и то:

- Полицајцима који први долазе на лице места кризне ситуације (први полицајац).
- Радницима криминалистичке полиције који раде на пословима сузбијања отмица и уцјена.
- Руководиоцима који треба да руководе јединицама полиције у кризним ситуацијама.
- Представницима полиције који су задужени за сарадњу с медијима у кризним ситуацијама.
- Старјешинама и припадницима специјалних и интервентних јединица полиције који учествују у рјешавању кризних ситуација.
- Другим лицима и службама које могу учествовати у рјешавању кризних ситуација.

ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕГОВАРАЧКЕ СЛУЖБЕ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ

Како се развијала потреба за преговарањем, тако су се у свијету формирали и преговарачки тимови. Уважавајући инострана искуства, и

настојећи да прати развој и организацију полиција у Европи и свијету, од 2010. године полиција Републике Српске почиње с организовањем и формирањем преговарачке службе. Иако међу задњима у региону (Словенија 1998. године; Србија и Хрватска 2004. године; Црна Гора и Македонија 2006. године; ФБиХ није почела с развојем преговарачке службе), она је кренула с обуком, формирањем и организовањем преговарачких тимова, врло брзо је правно регулисана ова област, спроведена прва обука и именовани први преговарачи, те настављено спровођење напредних видова обуке. На основу искустава и уз помоћ инструктора из Преговарачког тима Републике Србије и Републике Словеније, почело је и формирање Полицијског преговарачког тима МУП-а Републике Српске. Министар унутрашњих послова донио је Правилник о раду Полицијског преговарачког тима Министарства унутрашњих послова којим се регулишу: циљеви, задаци, одговорност, организација, начин ангажовања, руковођење, ток преговора, одабир кадрова, обука и средства за рад преговарачког тима. Преговарачки тим Министарства настао у одређеним условима, ради обављања специфичних послова који имају јединствен циљ – рјешавати кризне ситуације мирним путем, уз минималне људске и материјалне штете како на сопственој тако и на супротстављеној страни.

Преговарачки тим МУП-а Републике Српске ангажује се у случајевима талачких ситуација, побуна у затворима, запосједања објеката, уличних демонстрација, пријетњи самоубиством и убиством (убиствима), пријетњи полицији или трећим лицима оружјем или експлозивним направама приликом припреме и реализације полицијских мјера, пружања отпора полицијским мјерама и слично, када је могуће остварити утицај на понашање виновника конфликтних ситуација, с циљем њиховог одустајања од намјере извршења кривичних дјела.

Због дуготрајности и сложености преговарачког процеса, обавезно је ангажовање обучених преговарача или преговарачких тимова организованих у преговарачке службе. Чланови тимова су по позиву запослени на другим радним мјестима у службама у оквиру којих су основани преговарачки тимови и ангажују се као појединачни преговарачи или у оквиру тима. Систем обуке за полицијске преговараче изузетно је захтјеван и комплексан. Обука преговарача је скупа, па се посебна пажња поклања квалитетном одабиру кандидата. Кандидати који се упућују на обуку бирају се од најискуснијих и најперспективнијих полицијских кадрова, са израженим специфичним способностима. Системи обуке за полицијске преговараче у различитим државама имају сличности и заједничке карактеристике. Систем обуке полицијских преговарача у МУП-у Републике Српске исти је као и систем обуке у МУП-у Р. Србије.

Одлуку о ангажовању ППТ-а доноси директор полиције, на захтјев дежурног оперативног на чијем подручју је дошло до кризне ситуације;

у мање сложеним конфликтним ситуацијама које су локалног значаја, координатор ППТ-а може ангажовати и дио ППТ-а. Захтјев за ангажовање ППТ-а треба да садржи неопходне наводе о: (детаљном описаној) конфликтној ситуацији и захтјевима виновника уколико су познати, разлозима за ангажовање и циљевима који се желе постићи ангажовањем ППТ-а и о лицу које је одређено за руководиоца. Руководилац акције – оперативног штаба – у којој се ангажује ППТ-а дужан је да обезбједи: блокаду лица мјеста и друге мјере обезбјеђења лица мјеста, оперативне податке од значаја за рад ППТ-а, присуство одређених лица по налогу координатора (рођак, љекар, свештеник...), љекарску екипу за пружање прве медицинске помоћи и услове за рад чланова ППТ-а (смјештај, храна, пиће, графо-технички прибор итд.), а нарочито оне који се односе на безбједност.⁴

ПОЛИЦИЈСКИ ПРЕГОВАРАЧКИ ТИМОВИ (ППТ) – ЦИЉЕВИ

Рјешавање кризних ситуација један је од најопаснијих задатака полиције, те га стога обављају посебно обучени тимови, специјалне јединице и преговарачи. Полицијски преговарачки тимови раде у садејству са специјалним јединицама, а често су и дио специјалних јединица.

Стратешки циљеви ППТ-а су:

- да мултидисциплинарним приступом, користећи научне методе потврђене у пракси, уз минимално угрожавање живота и безбједности људи и имовине, директним преговорима односно давањем приједлога надлежним полицијским службама унаприједи методологију расвјетљавања и рјешавања конфликтних ситуација;
- да својим дјеловањем пружа подршку оперативним полицијским службама у ефикасном неутралисању могућих посљедица конфликтних ситуација односно хватању учинилаца кривичних дјела (отмице, држање талаца, барикадирање, и др.);
- да едукује потенцијалне кориснике и сараднике ППТ-а;
- да развија регионалне преговарачке тимове;
- да планира активности развоја у области преговарања;
- да планира развој технике и друге опреме која се користи у преговорима и
- да контактира са страним преговарачким службама и експертима.

⁴ Београд, 24. јун 2011. године – Заменик председника Владе Републике Србије и министар унутрашњих послова Ивица Дачић изјавио је данас да су припадници преговарачког тима МУП-а за кризне ситуације до сада интервенисали 101 пут и спасли 36 талаца. Дачић је на годишњем састанку преговарачког тима МУП-а за кризне ситуације рекао да је овај тим мирним путем у 71 одсто случајева потенцијалног починиоца кривичног дела одвратио од намере.

Тактички циљеви су:

- да добију на времену ради консолидације одговарајућих полицијских снага, у циљу поузданијег планирања акција, и предузимање других полицијских мјера;
- да смање опасности по здравље и животе угрожених особа;
- да обезбиједи доказе о животу и здрављу жртава и степену њихове угрожености;
- да обезбиједи поуздане информације о намјерама и мотивацији виновника кризне ситуације;
- да наведу виновнике кризне ситуације да одустану од даљег чињења, односно ослободе таоце и поштеде жртве и
- да олакшају ситуације жртвама и њиховим породицама.

Преговарање је неизоставан елемент приликом рјешавања већине кризних ситуација. Сматра се да је Република Српска у групи мањих земаља и да у претходном периоду није имала већих потреба за преговорима, односно кризних ситуација које би то захтијевале. Замјерка која се односи на финансијске потешкоће такође се може заобићи модалитетима односно искуствима земаља гдје не постоје систематизована радна мјеста преговарача, него се преговарање користи као допунско занимање, односно по потреби, уз обавезу периодичне едукације и праћења стандарда из те области.

Сада у Републици Српској постоје: двадесет три обучена преговарача, један психолог, три техничара, док су још обуку прошли један портпарол и један припадник интервентних снага; од овог броја, двадесет три су чланови полицијских преговарачких тимова. Преговарачи су подијелени у пет тимова, територијално распоређени на подручју читаве Републике Српске, сваки центар јавне безбједности има по један тим на свом подручју, с тим што се по потреби преговарачи могу ангажовати на подручју читаве Републике Српске.

Тимови нису у потпуности попуњени, зато ће се наставити са сталним обучавањем нових чланова све док се тимови не попуне у потпуности. Послове одабира, обуке, именовања и координисања, активирања полицијских преговарача обавља координатор полицијских преговарача.

ИНСПЕКТОР – КООРДИНАТОР ПОЛИЦИЈСКИХ ПРЕГОВАРАЧА

Идеја постављања координатора или вође тима за преговарање развила се директно из оперативне потребе у току ситуација у којима су преговарачи учествовали. Том приликом је огроман притисак на

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

руководиоца неизбежно довео до тога да је његова способност да контролише преговарање била умањена.

У активностима и ситуацијама које су услиједиле, преговарачки тимови су редовно изражавали мишљење да је координатор или вођа тима имао корисну улогу за њих. Искуство је увијек такво без обзира на интензитет или природу операције – ангажовања. Циљ је да обавезе координатора или вође тима за преговарање врши искусан и компетентан преговарач који поседује добре оперативне вјештине.

Правилником о систематизацији радних мјеста у Министарству унутрашњих послова Републике Српске из 2008. године, у Специјалној јединици полиције МУП-а РС систематизовано је радно мјесто „Инспектор – координатор полицијских преговарача“. Од 2015. ово радно мјесто се налази у Јединици за координацију, Директор полиције и има сљедећи опис послова радног мјеста: одговоран је за чување тајности и повјерљивости података везано за рад Директора полиције, ради на остварењу сарадње са свим организационим јединицама Министарства у циљу извршавања послова и задатака из надлежности Директора полиције које зада директор полиције, води рачуна о роковима испуњења утврђених договора и закључака са састанака и о томе обавјештава непосредног руководиоца, сагледава, процјењује, одлучује и планира активности и мјере организационим јединицама Министарства из надлежности линије рада Директора полиције, остварује сарадњу са другим државним органима и организацијама у циљу благовременог и свеобухватног извршења послова из надлежности, учествује и координира у припреми и изради информација, мишљења, анализа, инструкција и прегледа као и приједлога планова и програма рада. Саставља ефикасан преговарачки тим, организује и усмјерава рад тима полицијских преговарача, непосредно извршава послове и задатке из дјелокруга оперативног рада, организује и прати рад тима и пружа савјете и смјернице о преговарачкој тактици како би се дјеловало у складу са стратегијом руководиоца, обезбјеђује учествовање преговарача у питањима која се тичу посредника, обезбјеђује строгу контролу приступа преговарачкој ћелији, припрема планове за излазак, бијег и испоруку и остале опције у сарадњи са руководиоцем, осигурава вођење дневника преговарања, даје савјете руководиоцу о најбољој преговарачкој стратегији и присуствује информативним и другим састанцима који се тичу преговарања, информише преговарачки тим и организује стручно информисање ако је потребно, обавља и друге послове и задатке по наређењу непосредног руководиоца (чл. 56. Правилника).

Главни задатак је састављање ефективног преговарачког тима и организовање рада полицијских преговарача. Веома добру сарадњу у реализацији обуке преговарача, организације преговарачких тимова имају са полицијама: Р. Србије и Р. Словеније. Полиција Републике Српске

у сарадњи са наведеним земљама остварила је сарадњу у организацији, обуци и вјежбама својих преговарача, те посебно користи искуства наведених земаља у обучавању и организовању преговарача.

ОРГАНИЗАЦИЈА ПОЛИЦИЈСКИХ ПРЕГОВАРАЧКИХ ТИМОВА МУП-А РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Пракса је показала многе предности групе у односу на једног преговарача. Те предности се испољавају на више начина: пренос информација је сигурнији и поузданији, разумијевање ситуације је детаљније и потпуније, остварени контакт је дубљи и интензивнији, већи је капацитет памћења и обраде прикупљених и пласираних информација, свеобухватније и сигурније је напредовање ка разрјешењу проблема, могућа је замјена преговарача итд.

Преговарачку групу чини пет до шест чланова, сходно обиму и величини кризне ситуације, а то су обично: вођа преговарачког тима, први преговарач, други преговарач, документариста (аналитичар), четврти преговарач, стручњак за техничку подршку и психолог. Задаци сваког појединачног члана су:

Вођа тима: управља, организује и усмјерава рад тима и директно контактира са руководиоцем акције (оперативног штаба). Обезбјеђује потребан ниво информација у оквиру тима. Одговоран је за преговарачку тактику, планирање, организовање и вођење тимског рада. Мишљење вође тима како да се руководи ситуацијом, укључујући и насилно рјешење, има одлучујући ефекат на цјелокупну ситуацију. Вођа тима извјештава координатора о сазнањима битним за ангажовање тима и сазнања од значаја за рјешавање кризне ситуације до којих се дође у процесу преговарања, одмах просљеђује надлежном руководиоцу акције;

Први преговарач: води преговоре с починиоцем, настоји да постигне задане циљеве уз помоћ вјештине преговарања и учествује у разради преговарачке тактике, у директном је контакту са отмичарима. Разговором с отмичарем прикупља информације и уноси своја сазнања у заједничку процјену;

Други преговарач: прати преговоре и првом преговарачу пружа подршку и помоћ, по потреби мијења првог преговарача уз сагласност вође тима, води биљешке о току преговарања, а у одређеним ситуацијама пружа подршку личној безбједности првом преговарачу, даје сугестије и преноси првом преговарачу задатке добијене од вође тима. Он је тај који је у току дешавања и тај који замјењује првог преговарача уколико преговори дуго трају или уколико први преговарач није у потпуности остварио жељени однос с отмичарима;

Преговарање као начин рјешавања кризних ситуација у министарству ...

Трећи преговарач – документариста: стара се о благовременој информисаности свих чланова тима о релевантним чињеницама и подацима – води ситуационе табле, води дневник преговарања, води записник са кључним садржајем дискусија унутар тима и припрема материјал за извјештај;

Четврти преговарач: врши опсервацију породице жртве и виновника, прикупља релевантне информације за преговарачки тим, врши утицај на чланове породице са циљем њиховог стабиловања и стварања услова за сарадњу са полицијом, те уколико је потребно, врши друге послове у оквиру тима;

Техничар стручњак за оперативну и техничку подршку: савјетује и омогућава материјално-техничку подршку преговарачима приликом вођења преговора, обезбјеђује техничке услове за комуникацију са виновницима кризне ситуације и овлашћеним лицима која учествују у акцији, у складу са могућностима, обезбјеђује тонски запис свих говорних комуникација преговарачког тима и обезбјеђује директан тонски и видео запис са лица мјеста, по потреби дезинформише супротстављену страну у погледу мјеста са којег се јавља преговарач, снимљени материјал архивира и припрема за анализу,

Психолог: савјетује преговараче при обликовању преговарачке стратегије и тактике, помаже у анализи захтјева отмицара, учествује у процјени ситуације и извршилаца, пружа психолошку процјену стања починилаца, таоца/жртве, јавног мњења и тока преговора, у одређеним случајевима пружа психолошку помоћ ослобођеним таоцима и њиховим породицама, пружа психолошку подршку преговарачима, у смислу бриге о њиховом психичком стању када су изложени стресним ситуацијама приликом вођења преговора.

По потреби се као савјетници у преговарачком тиму ангажују стручњаци из других области као што су преводиоци, лингвисти, психијатри, вјерска лица или особе којима извршиоци вјерују (чланови породице).

ЗАКЉУЧАК

Иако је пракса полицијског преговарања у Републици Српској у посљедњим годинама изузетно напредовала, и даље остаје простор за унапређење, како техничких капацитета, тако и људских потенцијала кроз различите облике стручног оспособљавања и усавршавања, као и унапређење сарадње са другим полицијским службама које узимају учешће у решавању кризних ситуација. Ако се узме у обзир чињеница да је рјешење кризне ситуације преговарањем најбољи могући начин

окончања кризног догађаја, јер има најмање негативне посљедице по људске животе, може се закључити да преговори све више преузимају примат у односу на друга средства рјешавања кризних ситуација. Због овог разглога би требало преговарачку службу издићи у исти ниво са осталим елементима полицијских снага које учествују у рјешавању кризних ситуација.

Посебну пажњу треба посветити избору преговарача придржавајући се стриктно услова и начина одабира преговарача као и едукације њихових руководилаца како би обучени преговарачи адекватно могли бити употријебљени у кризним ситуацијама, како на територији свог центра јавне безбедности тако и на подручју читаве Републике Српске.

Поред правно регулисаног рада преговарачке службе, постоји тачно дефинисан начин руковођења и организације припадника МУП-а РС у кризним ситуацијама, те мјесто и улога преговарача у организацији полиције. Сходно овоме потребно је стално обучавати и остале полицијске снаге а посебно старјешине, које у кризним ситуацијама преузимају улогу главних руководилаца. Обука старјешина и одржавање вјежби морају бити стални и у континуитету. Начин одржавања вјежби може бити с најавом или без најаве, а вјежбама се може процијенити тренутно стање и правци даљег развоја преговарачке службе.

Литература

- Иваниш, Ж.; Субошић, Д. (2006). Безбедносно преговарање. Београд.
- Мојсиловић, Ж. (2006). Систем обуке за полицијске преговараче. Безбедност, бр. 6/06, Београд.
- Мојсиловић, Ж. (2007). Решавање конфликта преговорима. Безбедност, бр.4/07, Београд.
- Мојсиловић, Ж. (2009). Тероризам и преговарање. Београд.
- Основни кривични закон – ОКЗ, Службени гласник РС, бр. 39/2003.
- Субошић, Д. (2003). Ослобађање талаца. Београд.
- Субошић, Д. (2006). Поступак полицијског преговарања у талачким ситуацијама. Спречавање и сузбијање савремених облика криминалитета. Београд.
- Ferrara, R. E. (2004). Using Goal – Directed Behavior Modifisation in Conflict Resolution, *Journal of Police Crisis Negotiations*. 2/04
- Hancerli, S.(2008). Negotiation, communication and decision strategies used by hostage/crisis negotiators. Doctor disertation. University of North Texas.
- Правилник о систематизацији радних мјеста у Министарству унутрашњих послова Републике Српске, Министар унутрашњих послова МУП РС,бр. СМ-020-332/13.

Правилник о раду полицијских преговарачких тимова Министарства унутрашњих послова Републике Српске, Министар унутрашњих послова МУП РС, бр. С/М-1550/12.

Упутство о поступању припадника Министарства унутрашњих послова Републике Српске у кризним ситуацијама (отмице, држање талаца, запосједање објеката и сличне безбједносне ситуације), Министар унутрашњих послова МУП РС, бр. С/М-052-41/13.

NEGOTIATIONS AS A WAY OF RESOLVING SITUATIONS OF CRISIS IN THE MINISTRY OF INTERIOR OF THE REPUBLIC OF SRPSKA

Dr. Zeljko Mojsilovic*

Vaso Jovanovic**

Abstract: Modern security services use all available professional and scientific resources to keep up with the challenges of rising crime and terrorism by permanent improvement of the methods they use in their work.

Alongside with investing in technological achievements, the priority is also on the development of human resource in terms of routing, perfecting and mastering certain skills, which significantly raise the efficiency of planning, managing, and carrying out specific tasks. Hostage taking or kidnapping is one of the weapons in the arsenal of criminal activity, which gives authorities more chances to avoid catastrophic consequences. These situations can be resolved with negotiations or use of force. In situations of crisis when it is possible to make contact with the opposing side, negotiation can be successful and have the advantage when compared to other police measures.

Police negotiation is a specific discipline that has been set to resolve situations of crisis through negotiation. This paper presents the police negotiation as a method of resolving situations of crisis, the goals and tasks of the police negotiation teams, communication strategies and tactics, and a system of organization of Negotiation Service of the Republic of Srpska Ministry of Interior with reference to the specific tasks of negotiators, all of which can point out to readers and researchers the importance of negotiation for maintaining the security of citizens of the Republic of Srpska, as well as the need for further improvement of this important area of police activity.

Keywords: police negotiation, a negotiating team, hostage situations, kidnapping

* Ministry of Interior of the Republic of Serbia, Belgrade; zeljko.mojsilovic@mup.gov.rs.

** Ministry of Interior of the Republic of Srpska, Banja Luka; vaso.jovanovic@mup.vladars.net.