

SYSTEMY BEZPIECZEŃSTWA

WYMIAR
LOKALNY I PAŃSTWOWY

REDAKCJA

ARTUR GRUSZCZAK
PIOTR BAJOR

SYSTEMY BEZPIECZEŃSTWA



SOCIETAS

seria pod redakcją
BOGDANA SZLACHTY

131

SYSTEMY BEZPIECZEŃSTWA

**WYMIAR
LOKALNY I PAŃSTWOWY**

**REDAKCJA
ARTUR GRUSZCZAK
PIOTR BAJOR**



© Copyright by individual authors, 2020

 Artur Gruszczyk, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

 artur.gruszczyk@uj.edu.pl

 Piotr Bajor, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

 piotr.bajor@uj.edu.pl

Recenzent

dr hab. Marcin Lason, prof. Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Redakcja tekstów w języku polskim

Weronika Werewka

Redakcja tekstów w języku angielskim

Dariusz Rossowski

Projekt okładki

Marta Jaszczyk

Publikacja dofinansowana przez Wydział Studiów Międzynarodowych i Politycznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego

ISBN 978-83-8138-366-0 (druk)

ISBN 978-83-8138-367-7 (on-line, pdf)

<https://doi.org/10.12797/9788381383677>

WYDAWNICTWO KSIĘGARNIA AKADEMICKA

ul. św. Anny 6, 31-008 Kraków

tel./faks: 12 431 27 43, 12 421 13 87

e-mail: publishing@akademicka.pl

Księgarnia internetowa:

<https://akademicka.com.pl>

Spis treści

Wstęp	7
DOMINIK SIEKLICKI	
Służba Ochrony Państwa – nowa instytucja w systemie bezpieczeństwa RP.....	11
JACEK WODNICKI	
Transformacja Sił Zbrojnych RP w okresie przynależności do Sojuszu Północnoatlantyckiego	27
GRZEGORZ KASPROWICZ, WOJCIECH M. ZABOŁOTNY, KRZYSZTOF POŹNIAK, AGATA TYBURSKA, JAROSŁAW STRUNIAWSKI	
Commanding a police operation with a Mobile Distribution Point of ICT Infrastructure	43
BARTOSZ A. CZERNICKI	
Polska Policja jako uczestnik międzynarodowej wymiany informacji kryminalnych – analiza wybranych współczesnych rozwiązań i stopnia ich wykorzystania	55
ANDRZEJ DRZEWIECKI	
Edukacja obronna w systemie bezpieczeństwa państwa	71
DOMINIK JURCZAK	
Komunikacja taktyczna jako skuteczne narzędzie do zapewniania bezpieczeństwa członków zbiorowości	81
MAŁGORZATA KOCHAŃSKA	
Monitoring wizyjny a bezpieczeństwo w szkołach i placówkach szkolno-wychowawczych	93
MACIEJ SZCZUROWSKI	
Bezpieczeństwo społeczności lokalnych a mit bezpiecznego państwa jako zjawiska kulturowe	105
MARCIN KOCZAN	
Polityka energetyczna Polski do 2040 roku – przejaw realizmu czy <i>wishful thinking</i> ?	117
RAFAŁ MIERNIK	
Bezpieczeństwo społeczne jako element warunkujący bezpieczeństwo państwa.....	133
MARTYNA OSTROWSKA	
Bezpieczeństwo ruchu drogowego jako przedmiot badań naukowych.....	151

PIOTR BOGDALSKI

Obszary, obiekty i urzędnienia ważne dla bezpieczeństwa państwa – propozycja modyfikacji systemu obowiązkowej ochrony w zakresie podmiotu wykonującego czynności ochronne	163
---	-----

SABINA OLSZYK

Zadania podmiotów cywilnych w zakresie dyplomacji obronnej. Przykład polskich think tanków.....	187
--	-----

PAWEŁ SZMITKOWSKI

Bezpieczeństwo osób z niepełnosprawnościami w kontekście funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w Polsce	203
---	-----

JAKUB ADAMKIEWICZ, LUIZA TRZCIŃSKA

Organizacje pozarządowe w systemie obronnym Polski	217
--	-----

O autorach.....	235
-----------------	-----

Indeks osobowy	239
----------------------	-----

Dominik Jurczak 

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Komunikacja taktyczna jako skuteczne narzędzie do zapewniania bezpieczeństwa członków zbiorowości

ABSTRACT: The experience derived from securing public events shows that usage of the Tactical Communication presents a possibility of aggression de-escalation, averts grouping in large quantities, as well as prevents unforeseen behaviours including panic. Such a model also allows to decrease a level of hostility from groups presenting negative attitude towards law enforcement services and assists with effective gathering of information regarding their intentions by increasing attention to a feedback.

KEYWORDS: statement, panic, aggression, de-escalation

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zaobserwować można intensyfikację działań ukierunkowanych na usprawnienie procedur związanych z rozwiązywaniem sytuacji kryzysowych. Efektem korelacji zadań i kompetencji poszczególnych służb, organów oraz instytucji jest stopniowe krystalizowanie się spójnego systemu ukierunkowanego na spełnienie jednej z podstawowych ludzkich potrzeb, tj. gwarantowanie bezpieczeństwa. W przypadku Policji zapewnienie bezpieczeństwa publicznego jest jednym z głównych zadań konstytuujących istnienie tej formacji. W odbiorze społecznym to działania Policji, rozumiane jako fizyczne „włączenie się policjanta lub policjantów w tok zdarzenia mogącego naruszać normy prawne i podjęcie działań zmierzających

do ustalenia charakteru, rodzaju i okoliczności powstałego zdarzenia oraz przedsięwzięć ukierunkowanych na przywrócenie naruszonego porządku prawnego”¹, są komentowane i oceniane pod kątem zasadności, a przede wszystkim – skuteczności. W świadomości przeciętnego obserwatora, kreowanej w dużej mierze przez przekaz medialny, niejako na dalszy plan schodzą, równie ważne jak sama faza reagowania na zdarzenie, planowanie i przygotowanie. W kontekście „działań”, jak w żargonie policyjnym określa się zdarzenia konfrontacyjne, gdzie po jednej stronie znajduje się skupisko ludzi łamiących prawo lub potencjalnie mogących naruszać porządek publiczny, a po drugiej funkcjonariusze, których zadaniem jest niedopuszczenie do eskalacji konfliktu, okazuje się, że nawet najlepiej opracowane algorytmy, profesjonalnie przygotowani funkcjonariusze, nowoczesne rozwiązania techniczne mogą okazać się nieskuteczne w zderzeniu ze zmienną, jaką jest zachowanie zbiorowości. Zachowania te często wymykają się poza zakładane scenariusze, co powoduje utarcie się opinii o „nieprzewidywalności tłumu”.

Historyczne modele komunikacji ze zbiorowościami

Zanim przejdziemy do przedstawienia komunikacji taktycznej jako próby nowego spojrzenia na stosowanie strategii informacyjnych w porozumiewaniu się ze zbiorowościami, warto wspomnieć o wcześniejszych modelach komunikacji na linii organy porządkowe (władza) – zbiorowość. W przeszłości, jeżeli analiza operacyjna wskazywała możliwość i opłacalność uniknięcia użycia siły, organy władzy podejmowały próby stosowania komunikatów, odezw i władczych poleceń. Działania tego typu najczęściej nie przynosiły zakładanego efektu lub przeciwnie – powodowały eskalację agresywnych zachowań.

Przykładem nieskuteczności jednokierunkowych komunikatów może być odezwa namiestnika carskiego księcia Michaiła Gorczakowa, jaką skierował do ludności Warszawy w czasie zamieszek w 1861 roku:

Wezwanie władzy do ulicznych zbiegowisk ludu o rozejście się nie zostały usłuchane i w dniu wczorajszym kompania piechoty postępująca ku Krakowskiemu – Przedmieściu, gdzie rzucano na nią kamieniami, dała ognia. Celem wykrycia winnych tego nieszczęśliwego starcia zarządziłem śledztwo. Nie będę tolerował gwałtów z żadnej bądź strony. Spokojni obywatele winni w ogóle tłumnych zbiegowisk obecnie częstokroć przez knowania niebezpiecznych podżegaczy wywołanych unikać i na wezwanie Władz wykonawczych rozchodzić się dla zapobieżenia nieszczęśliwym wypadkom. Mieszkańcy miasta Warszawy!

¹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, Dz. U. 1990, nr 30, poz. 179, z późn. zm.

Nie poddawajcie się zwodniczym zabiegom nieprzyjaciół porządku starających się zaburzyć spokojność publiczną; usłuchajcie głosu człowieka, prawość którego w ciągu trzydziestoletniego pobytu jego między wami mogliście ocenić².

Opis zdarzenia wyraźnie wskazuje, jak mało efektywne jest władcze oddziaływanie na zachowanie zgromadzonych, nawet przy użyciu racjonalnych argumentów, w sytuacji gdy komunikat pochodzi od podmiotu, do którego zebrani nastawieni są negatywnie.

W czasach PRL władze usurpowały sobie kontrolę nad większością obszarów życia obywateli. Nie inaczej było w obszarze zbiorowości funkcjonujących w przestrzeni publicznej. Uchwalona w marcu 1962 roku ustawa o zgromadzeniach³, jak i obowiązująca wówczas Konstytucja deklarowały wolność gromadzenia się, jednakże praktyka wskazuje na świadome i planowe ograniczanie tego prawa obywatelskiego⁴. W trakcie nieoficjalnych zgromadzeń najczęściej uznawanych przez władzę za nielegalne, komunikacja ze zbiorowością sprowadzała się najczęściej do wezwania uczestników zgromadzenia do rozejścia się oraz grożenia konsekwencjami karnymi. Niejednokrotnie przybierało to formę swoistej farsy:

W tym czasie w rejonie kościoła w Bieńczycach ponownie zaczęli gromadzić się ludzie. Pododdziały katowickie weszły do akcji. Z megafonów rozległ się głos dowodzącego działaniami kpt. Korzeniowskiego: Dzień dobry państwu! Wita państwa ZOMO Katowice. W związku z tym, że wasze zgromadzenie jest nielegalne, macie piętnaście minut na rozejście się! [...] Po upływie piętnastu minut najpierw w megafonie coś chrząknęło, a później rozległ się głos: – Ponieważ mam obowiązek wezwać was trzykrotnie do rozejścia się wzywam was po raz pierwszy, drugi i trzeci! – na chwilę zawiesił głos i krzyknął: – Z pojazdów! To ostatnie polecenie było skierowane oczywiście do ZOMO, a nie do tłumu, ale specjalnie dla lepszego efektu zostało podane przez głośniki. Z samochodów wysypali się chłopcy i stanęli kompaniami gotowi do działania. Korzeniowski przez radiostację dał rozkaz wejść na plac. Z marszu przeszli do biegu i zaczęło się pałowanie⁵.

Oczywistym jest, że wezwanie do rozejścia się uczestników nielegalnego zgromadzenia było jedynie wypełnieniem elementów procedury. Wpisuje się to w model pojmowania sprawowania władzy jako egzekwowania poleceń bez uwzględniania podmiotowości ich adresatów.

Po transformacji ustrojowej w 1989 roku dla Milicji, a następnie Policji brak wypracowanych rozwiązań w dziedzinie komunikacji stał się poważnym wyzwaniem.

² [Wezwania władzy...], ulotka, [on-line:] <https://polona.pl/item/ulotka-inc-wezwania-wladzy-do-ulicznych-zbiegowisk-ludu-o-rozejscie-sie-nie,NjkzOTIzMDM/0/#item> – 20 XI 2019.

³ Ustawa z dnia 29 marca 1962 r. o zgromadzeniach, Dz. U. 1962, nr 20, poz. 89, z późn. zm.

⁴ Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej Uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz. U. 1952, nr 33, poz. 232, z późn. zm.

⁵ D. Gizak, *By(i)łem w ZOMO*, Cinderella Books, Warszawa 1999, s. 312–313, *Bez Retuszu*.

Problem był o tyle ważki, że od 1989 roku zniesiony został ścisły monopol państwowy w obszarze medialnym, co spowodowało brak możliwości reglamentacji informacji. Skupiono się zatem na realizacji funkcji informacyjnej i obsługi medialnej. Swoiste „otwarcie na społeczeństwo” i transparentność działań, wyrażające się m.in. przez działalność rzeczników prasowych, przyniosły zamierzony efekt, co potwierdzają wysokie oceny zaufania społecznego dla Policji. Należy zauważyć, że zaniedbano nieco pracę nad kształtowaniem u „szeregowych” funkcjonariuszy umiejętności komunikacji interpersonalnej⁶. Ogrom zmian, jaki nastąpił na początku lat 90. w podejściu do roli i zadań organów porządkowych, obrazuje fakt, że do 1992 roku Policja dysponowała wyłącznie dwoma rodzajami rozwiązania sytuacji kryzysowej. Były to szturm z rozpoznaniem i szturm bez rozpoznania. Tą sytuację zmieniło powstanie pierwszej sekcji negocjacyjnej. W celu poprawienia umiejętności komunikacji interpersonalnej i przygotowania negocjacyjnego polscy policjanci brali udział w latach 90. w szkoleniach w Stanach Zjednoczonych Ameryki⁷. Negocjatorzy, a w zasadzie zespoły negocjacyjne były przygotowane początkowo do działań jedynie w zakresie sytuacji kryzysowych związanych 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 mienia⁸.

Negocjatorzy w związku z przewidywanymi dla nich do realizacji zadaniami są szkoleni i ukierunkowani do pełnienia funkcji w ramach komunikacji dwustronnej ze sprawcą, nie są jednak przygotowani do komunikacji z członkami zbiorowości.

⁶ T. Cichorz, A. Misiuk, I. Wiciak, *Komunikacja Społeczna w Policji*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2006, s. 100.

⁷ *Negocjacje policyjne jako sposób ratowania życia i zdrowia ludzkiego w sytuacjach kryzysowych*, [on-line:] https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiG547hm9bmAhUSJlAKHfyRAC8QFjABegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Frsawl.awl.edu.pl%2Fimages%2FRoczniki%2FRocznik_1%2F18_Radelczuk.pdf&usg=AOvVaw33hfkhd_WpyOf-qjY6sKVh – 27 XII 2019.

⁸ *Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych*, [on-line:] <https://www.infor.pl/akt-prawny/U27.2002.005.0000025,zarzadzenie-nr-4-komendanta-glownego-policji-w-sprawie-form-i-metod-wykonywania-negocjacji-policyjnych.html> – 27 XII 2019.

Zmiany w komunikacji zainicjowane w związku z przygotowaniem do EURO 2012

Sporą zmianę w podejściu do komunikacji ze zbiorowościami wywołała organizacja Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej – UEFA Euro 2012. Między innymi rozwinęto stosowaną do tej pory głównie lokalnie metodę kontaktu z kibicami w oparciu o wyznaczonych i przeszkolonych funkcjonariuszy Policji – spottersów. Model ten ukierunkowany jest na komunikację z kibicami i opiera się na budowaniu oraz utrzymywaniu długotrwałej relacji pomiędzy spotterem a grupą. Celami tej relacji jest uzmysłowienie kibicom, że spotters:

- 1) zadba o ich bezpieczeństwo i właściwe traktowanie podczas meczów na własnym stadionie i spotkań wyjazdowych;
- 2) udzieli wsparcia przy podejmowaniu przez kibiców zgodnych z prawem przedsięwzięć wywodzących się z kultury kibicowania (np. opraw, fetowania sukcesów drużyny);
- 3) wesprze również organizowane przez kibiców przedsięwzięcia kulturalne, oświatowe i dobroczynne;
- 4) będzie pośredniczyć w kontaktach z klubem, organizatorem meczu, służbami porządkowymi, przewoźnikami i Policją;
- 5) będzie negocjował optymalne warunki przemieszczania się, wstępu i pobytu na stadionach, a także istotną szczególnie na wyjazdach kwestię puli biletów przeznaczanych dla kibiców-gości⁹.

Cele te określono w zatwierdzonym 26 maja 2009 roku przez pierwszego zastępcę komendanta głównego Policji nadinsp. Arkadiusza Pawełczyka materiale pomocniczym do projektu „Instytucja spottersa w Policji polskiej”. Opisany wyżej model wymaga zbudowania trwałej relacji na linii spotters – kibice. Brak tej relacji znacznie utrudnia działania w sytuacjach nieprzewidywalnych. W ramach przygotowań do Euro 2012 dokonano zakupu urządzeń nagłośniających URDM „LRAD”, które miały służyć do komunikacji z kibicami. W tym celu wspólnie z native speakerami przygotowano specjalne komunikaty. Późniejsze doświadczenia pokazały jednak, że uniwersalnym komunikatom brak jest elastyczności, co rzutuje na skuteczność w sytuacjach nieprzewidzianych wcześniej¹⁰.

⁹ *Instytucja spottersa w polskiej Policji*, [on-line:] <http://www.kpk.policja.gov.pl/kpk/aktualnosci/16,Instytucja-spottersa-w-polskiej-Policji.html> – 2 I 2020.

¹⁰ S. Cisowski, *Zespoły Antykonfliktowe Policji i koncepcja low profile policing oraz strategia 3D*, [on-line:] <http://szkolenia.policja.waw.pl/download/198/80355/ZespołyAntykonfliktowePolicjiikonceptajlowprofilepolicingorazstrategia3D.pdf> – 2 I 2020.

Warto przytoczyć w tym miejscu sytuację związaną z mniej podatnymi na komunikaty płynące ze strony Policji członkami zbiorowości. Spora grupa kibiców Legii Warszawa przybyła do Krakowa 6 grudnia 2015 roku pociągiem specjalnym na mecz z Wisłą Kraków. Podczas meczu, wygranego przez Legię, doszło do wypadku kolejowego, co uniemożliwiło powrót pociągu specjalnego bezpośrednio po meczu do Warszawy. Decyzją dowództwa zabezpieczenia kibice mieli pozostać w strefie buforowej stadionu, by uniemożliwić im ewentualną konfrontację z pseudokibicami drużyny miejscowej. W celu zapobieżenia ewentualnej agresji do kontaktu z kibicami Legii został skierowany negocjator policyjny. Negocjator ten *de facto* sprawował funkcję komunikatora. Po przybyciu na miejsce zdiagnozował, że ma do czynienia ze zbiorowością – tłumem rozentuzjasmowanym, wspólnie świętującym zwycięstwo własnej drużyny na meczu wyjazdowym. By nawiązać efektywny kontakt i zbudować płaszczyznę porozumienia, powitał kibiców Legii, przedstawiając się jako policjant z Krakowa, by zaraz później pogratulować im zwycięstwa i zachęcić do wyrażenia wspólnie zadowolenia z tego wynikającego. Dzięki elastycznemu podejściu komunikator, stosując technikę dopasowania, stał się w swoisty sposób bliższym dla kibiców Legii. Następnie przekazał zebranim rzeczowe informacje na temat opóźnienia ich pociągu i przewidywanym czasie odjazdu, zachęcając do pozostania na miejscu, by autobusy mogły sprawnie odwieźć ich bezpośrednio na dworzec kolejowy. Zastosowane działania niewątpliwie zapobiegły przerodzeniu się tłumu entuzjastycznego w tłum agresywny, co prawdopodobnie stałoby się przy braku przekazu jakiegokolwiek informacji lub wydaniu jedynie polecenia pozostania na miejscu przez dowodzącego działaniami policyjnymi¹¹.

Doskonałym przykładem wynikającej z braku rzetelnej informacji nieskuteczności modelowania zachowań zbiorowości jest sytuacja, która miała miejsce w centrum handlowym Galeria Krakowska 27 marca 2019 roku. Około godziny 19.00 na terenie obiektu doszło do sprzeczki pseudokibiców, podczas której użyto materiałów pirotechnicznych oraz rakietnicy, w wyniku czego w budynku słyszalne były wyraźnie odgłosy przypominające strzały z broni palnej. Wywołało to uzasadnione zaniepokojenie u klientów, zwłaszcza tych, którzy nie byli naoczными świadkami zajścia. Według relacji świadków obsługa galerii przy pomocy systemu nagłośniającego nadała początkowo komunikat o ewakuacji, który dodatkowo wzmógł niepokój obecnych, a następnie komunikat o tym, by kontynuować zakupy. W efekcie część osób wybiegła z obiektu, inni leżeli na ziemi, a w części placówek handlowych personel zabarykadował się wraz

¹¹ Relacja dzięki uprzejmości byłego funkcjonariusza Policji i negocjatora policyjnego podinsp. Marka Szczepańskiego, który był komunikatorem w opisaney sytuacji.

z klientami. O skutkach braku właściwej informacji świadczy relacja jednej z klientek galerii:

Wstyd Galeria Krakowska! Seria strzałów, a wy nie umiecie się zachować w sytuacji zagrożenia. 20 minut zajęło wam ułożenie dwóch zdań i to po tym jak zadzwoniłam z pytaniem czy nas poinformujecie czy jesteśmy bezpieczni ... z tych dwóch zdań jedno było zaproszeniem do kontynuowania zakupów. Nie jesteście przygotowani na kryzys. Nie wiecie, że zaproszenie w takiej sytuacji na zakupy jest bagatelizowaniem sytuacji i ignorowaniem bezpieczeństwa klientów i ich prawa do bycia poinformowania w sytuacji zagrożenia. Przygotujcie sobie książkę komunikatów. Było strasznie, leżeliśmy na ziemi, dzieciaki ryczały, inni uciekali, porzucając zakupy, telefony, torebki ... a wy nie sprawdziliście się w tej sytuacji. Nie jesteście przygotowani na ewentualny atak terrorystyczny. Nie wiecie jak zarządzać kryzysem, opanowywać strach. Wcale¹².

Cytowana relacja sugeruje przygotowanie książki komunikatów, co nie zawsze daje rękojmę skuteczności jej użycia. Któż, konstruuąc wcześniej komunikaty, mógł przewidzieć komunikat o treści: „Na terenie obiektu użyto materiałów pirotechnicznych...”? Dlatego też w opisaney sytuacji skuteczniejszymi okazać by się mogły: szybka diagnoza oraz bezzwłoczne przekazanie bezpośrednio przez pracowników galerii informacji oczekiwanej i spełniającej potrzeby obecnych osób, wynikające z dezorientacji wywołanej incydem.

Założenia komunikacji taktycznej – zastosowanie podczas Światowych Dni Młodzieży 2016¹³

Weryfikacja skuteczności dotychczas stosowanych technik komunikacyjnych wykazała potrzebę takiego kształtowania przekazu kierowanego do członków zbiorowości, by przez uświadomienie jednostkom ich podmiotowości i możliwości współkształtowania sytuacji modelować pożądane zachowania całej grupy. Komunikacja taktyczna jest w uproszczeniu wyrazem zmiany paradygmatu patrzenia na zbiorowość, nie jako na bezimienny, monostrukturalny tłum, lecz raczej jako grupę samodzielnych jednostek.

¹² M. Kozielski, *Strzały w Galerii Krakowskiej: „Było strasznie, leżeliśmy na ziemi, dzieciaki ryczały, inni uciekali”*, [on-line:] <https://www.se.pl/krakow/strzaly-w-galerii-krakowskiej-bylo-strasznie-lezelismy-na-ziemi-dzieciaki-ryczaly-inni-uciekali-aa-aau9-HDLc-8uni.html> – 31 XII 2019.

¹³ Autor artykułu wspólnie negocjatorem policyjnym podinsp. Markiem Szczepańskim rozpoczął w 2016 roku prace nad modelem skutecznego modelowania zachowania zbiorowości ludzkich w oparciu o techniki wpływu społecznego i doświadczenia z negocjacji policyjnych, wypracowując autorski model komunikacji taktycznej. Elementy tego modelu sprawdzano empirycznie m.in. podczas zabezpieczeń imprez masowych oraz zabezpieczeń uroczystości państwowych.

Oczywiście w dalszym ciągu celem jest kierowanie zachowaniami, jednakże tutaj nie wynika ono z władczych nakazów, lecz raczej z zaproszenia do współpracy i wykorzystania naturalnego dla każdego człowieka pragnienia bycia traktowanym w sposób indywidualny.

Komunikacja taktyczna opiera się na trzech zasadniczych elementach:

- **człowiek** (komunikator znajdujący się na miejscu, mogący prowadzić samodzielną obserwację, widoczny, jednoznacznie identyfikowalny, wyposażony w odpowiednie urządzenia techniczne, np. ręczny megafon);
- **elastyczność** (pozwalająca na dostosowywanie się do okoliczności w celu efektywnego wywarcia wpływu na zbiorowość i deeskalacji potencjalnej agresji, a także umożliwiającą przekazanie istotnych informacji uzyskanych od osób przebywających w zbiorowości do dowodzących działaniami policyjnymi);
- **informacja** (oczekiwana przez członków zbiorowości, przekazana możliwie szybko, adekwatna do sytuacji, wyartykułowana przez komunikatora w sposób pozwalający na jej zaakceptowanie i umożliwiająca osiągnięcie założonego celu, wygenerowana na bieżąco, nie zaś przygotowana wcześniej i określona w katalogu komunikatów).

Okazją do testowego wprowadzenia nowych rozwiązań było jedno z największych wyzwań, z jakimi spotkała się Policja w ostatnich latach, tj. Światowymi Dniami Młodzieży, które odbyły się w Krakowie 25-31 lipca 2016 roku. Biorąc pod uwagę liczebność i specyfikę zbiorowości w odniesieniu do spodziewanych zagrożeń, koniecznym stało się przemodelowanie dotychczasowych rozwiązań, aby zwiększyć efektywność na poziomie operacyjnym i taktycznym. W ramach przygotowań do ŚDM w Szkole Policji w Katowicach przeprowadzono warsztaty metodyczno-szkoleniowe z zakresu zasad i form wydawania komunikatów przy rozpraszaniu tłumu agresywnego. Efektem tych warsztatów było m.in. opracowanie materiałów dydaktycznych dotyczących zasad wydawania komunikatów przy rozpraszaniu tłumu agresywnego, w którym zwrócono uwagę na elastyczność w konstruowaniu komunikatów i ich przekazywania¹⁴. Po zakończeniu liturgii inauguracyjnej 26 lipca 2016 roku znaczna część jej uczestników kierowała się na Dworzec Główny PKP w Krakowie. W godzinach wieczornych, w wyniku opóźnienia jednego z pociągów, doszło do gwałtownego zwiększenia się liczby osób oczekujących w rejonie dworca i prowadzących do niego głównych ciągów komunikacyjnych. Opady rzęsimego deszczu spowodowały, że zebrani chcieli dostać się do budynków, tuneli i miejsc zadaszonych. Służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo,

¹⁴ *Warsztaty z zakresu zasad i form wydawania komunikatów przy rozpraszaniu tłumu agresywnego*, [on-line:] <http://isp.policja.pl/isp/aktualnosci/8711,Warsztaty-z-zakresu-zasad-i-form-wydawania-komunikatow-przy-rozpraszaniu-tlumu-a.html> – 20 XII 2019.

z uwagi na ryzyko upadku na tory lub potrącenia przez wjeżdżające pociągi, podjęły decyzję o zamknięciu dojścia do dworca od strony placu Jana Nowaka Jeziorańskiego. W pewnym momencie ludzie do tej pory spokojnie oczekujący zaczęli biec wzdłuż drogi ewakuacyjnej. Przez urządzenia nagłaśniające dworca bezskutecznie wzywano do zachowania spokoju. Po ustaleniu, że zachowanie zebranych wynikało z faktu, że ktoś ze zgromadzonych krzyknął „Ewakuacja!”, obecni na miejscu policjanci nawiązali bezpośredni kontakt z uczestnikami zdarzenia, wchodząc w tłum i informując, że nic złego się nie dzieje, a wejście na dworzec jest jedynie czasowo zamknięte. Obecność oraz zachowanie policjantów wyraźnie obniżyły poziom napięcia emocjonalnego zebranych. Cały incydent trwał około dwóch minut. Należy zauważyć, że zwłoka, która wystąpiłaby w przypadku oczekiwania na obieg informacji związany z łańcuchem dowodzenia, oraz brak bezpośredniego, werbalnego kontaktu policjantów ze zgromadzonymi mogły spowodować eskalację paniki. Później ustalono, że nieprawdziwa informacja o konieczności ewakuacji była reakcją na widok grupy policjantów przeciskających się przez tłum w celu podjęcia interwencji oraz brak odpowiedzi na pytanie o cel ich działania – spowodowało to kogoś do rzucenia hasła do ewakuacji. Skuteczność podjętych tego dnia działań spowodowała stałe kierowanie komunikatorów (policjantów oraz przeszkolonych wolontariuszy) w rejon Dworca Głównego PKP w Krakowie przez pozostałe dni trwania uroczystości. Dodatkowo na miejscu przeszkolono *ad hoc* komunikatorów reprezentujących PKP Polskie Linie Kolejowe. W momentach zwiększenia się liczby osób chcących dostać się na dworzec po zakończonych uroczystościach na placu Jana Nowaka Jeziorańskiego buforowano chętnych do wejścia na perony do czasu udrożnienia ciągów komunikacyjnych prowadzących bezpośrednio na dworzec. Ponadto w pobliżu ustawiono urządzenie nagłaśniające URDM „LRAD” informujące w kilku językach o możliwości alternatywnego wejścia na perony kolejowe. Gdy zauważono, że bezosobowe komunikaty są ignorowane, komunikatorzy działający niezależnie w kilku dwu- lub trzyosobowych zespołach zbliżali się do gromadzących się i po powitaniu ich informowali, że jest alternatywna możliwość dotarcia do pociągów i zachęcali pielgrzymów, by poszli za nimi. Działania takie skutecznie pozwalały na szybsze rozprowadzenie tłoczących się osób¹⁵.

Przykłady działań związanych z ŚDM wskazują, że podstawą skutecznej komunikacji taktycznej jest bezpośredni udział człowieka (komunikatora). Jest on niezbędny do szybkiego tworzenia adekwatnych do sytuacji komunikatów, wyznaczenia celów taktycznych, obserwowania, czy działania komunikacyjne zmierzają we właściwym kierunku, przekazywaniu ważnych informacji o zachowaniu się członków zbioro-

¹⁵ Materiały własne autora.

wości do dowodzących działaniami policyjnymi. Determinantą szybkości działania jest elastyczność. W przypadku działań Policji dużym wyzwaniem jest pogodzenie dosyć sztywnych ram wynikających z hierarchiczności instytucji z potrzebą zapewnienia pewnej swobody komunikatorowi w kwestii szybkiej oceny sytuacji i adaptowania do niej rozwiązań. Swobody, która nie może przerodzić się w samowolę dezorganizującą „działania” jako całokształt wielowątkowych przedsięwzięć. Wartość rzetelnej informacji wydaje się oczywista, jednakże wiele przykładów wskazuje na fakt, iż brak informacji może być czynnikiem bądź to inicjującym, bądź eskalującym niepożądane zachowania zbiorowości.

Podsumowanie

W organach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek widać dążenie do tworzenia algorytmów, katalogów. Pozwalają one popularyzować sprawdzone i skuteczne rozwiązania, dając poczucie bezpieczeństwa działającym według jasno określonych zasad. Nie deprecjonując wartości planowania i przygotowania, warto jednak zastanowić się nad możliwą ewolucją w działaniach Policji. Podobnie jak w latach 90. przejście z doktryny szturmowej na rzecz negocjacji rozszerzyło możliwości skutecznego i bezpiecznego rozwiązywania konfliktu, tak teraz może przyszedł czas na rekapitulację rozwiązań stosowanych w kontaktach ze zbiorowościami. Przewidując ewentualne sceptyczne podejście do przedstawionego modelu, należy zwrócić uwagę, że komunikacja taktyczna w głównej mierze bazuje na kompetencjach miękkich i ich skuteczność nie zawsze zależy jedynie od stosowanych technik komunikatora, a zatem brak jest stuprocentowej gwarancji sukcesu. Trudno w tej chwili wyrokować o możliwości wdrożenia komunikacji taktycznej w Polsce jako systemowego, unormowanego prawnie elementu działań w sytuacjach kryzysowych. Wynika to chociażby z ograniczeń spowodowanych hierarchiczną strukturą służb państwowych, ograniczającą możliwości delegacji decyzji taktycznych na poziom komunikatora. Niemniej jednak w kilku państwach Europy oraz w USA skutecznie działają lub są budowane (np. w Ukrainie) komórki komunikacji taktycznej w strukturach Policji. Natomiast w przypadku podmiotów komercyjnych zajmujących się zabezpieczaniem imprez masowych oraz innego typu zgromadzeń przeszkodą mogą być dodatkowe koszty związane z wytypowaniem osób posiadających predyspozycje do sprawowania funkcji komunikatora, przeszkoleniem i wykorzystaniem ich w sytuacji przewidywanej potrzeby ich użycia. Co prawda sektor prywatny przy organizacji i zabezpieczeniu imprez masowych prawnie zobligowany

jest do tworzenia służb informacyjnych¹⁶, jednakże praktyka wskazuje, że służby te są niewykorzystanym potencjałem.

Bibliografia

- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna*, tłum. J. Gilewicz, Zys i S-ka, Poznań 2006.
- Cialdini R. B., *Wyrwanie wpływu na ludzi*, tłum. B. Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Cichorz T., Misiuk A., Wiciak I., *Komunikacja Społeczna w Policji*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2006.
- Cisowski S., *Zespoły Antykonfliktowe Policji i koncepcja low profile policing oraz strategia 3D*, [on-line:] <http://szkolenia.policja.waw.pl/download/198/80355/ZespołyAntykonfliktowePolicjiikonceptjalowprofilepolicingorazstrategia3D.pdf>.
- Gizak D., *By(i)łem w ZOMO*, Cinderella Books, Warszawa 1999, *Bez Retuszu*.
- Instytucja spottersa w polskiej Policji*, [on-line:] <http://www.kpk.policja.gov.pl/kpk/aktualnosci/16,Instytucja-spottersa-w-polskiej-Policji.html>.
- Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej Uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz. U. 1952, nr 33, poz. 232, z późn. zm.
- Kozielski M., *Strzały w Galerii Krakowskiej: „Było strasznie, leżeliśmy na ziemi, dzieciaki ryczały, inni uciekali”*, [on-line:] <https://www.se.pl/krakow/strzaly-w-galerii-krakowskiej-bylo-strasznie-lezelismy-na-ziemi-dzieciaki-ryczaly-inni-uciekali-aa-aa9-HDLc-8uni.html>.
- Negocjacje policyjne jako sposób ratowania życia i zdrowia ludzkiego w sytuacjach kryzysowych*, [on-line:] https://www.google.com/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiG547hm9bmAhUSJIAKHfyRAC8QFjABegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Frsawl.awl.edu.pl%2Fimages%2FRoczniki%2FRocznik_1%2F18_Radelczuk.pdf&usq=AOvVaw33hfkhd_WpyOf-qjY6sKVh.
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych*, Dz. U. 2009, nr 62, poz. 504, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 marca 1962 r. o zgromadzeniach*, Dz. U. 1962, nr 20, poz. 89, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji*, Dz. U. 1990, nr 30, poz. 179, z późn. zm.
- Warsztaty z zakresu zasad i form wydawania komunikatów przy rozpraszaniu tłumu agresywnego*, [on-line:] <http://isp.policja.pl/isp/aktualnosci/8711,Warsztaty-z-zakresu-zasad-i-form-wydawania-komunikatow-przy-rozpraszaniu-tlumu-a.html>.
- [*Wezwania władzy...*], ulotka, [on-line:] <https://polona.pl/item/ulotka-inc-wezwania-wladzy-do-ulicznych-zbiegowisk-ludu-o-rozejscie-sie-nie,NjkzOTIzMDM/0/#item>.
- Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych*, [on-line:] <https://www.infor.pl/akt-prawny/U27.2002.005.0000025,zarzadzenie-nr-4-komendanta-glownego-policji-w-sprawie-form-i-metod-wykonywania-negocjacji-policyjnych.htm>.

¹⁶ *Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych*, Dz. U. 2009, nr 62, poz. 504, z późn. zm.

Książka dotyczy problematyki bezpieczeństwa narodowego, analizowanego przez pryzmat systemów, z uwzględnieniem wymiaru lokalnego i państwowego. To zbiór kilkunastu artykułów naukowych, przygotowanych przez specjalistów prowadzących badania w zakresie współczesnego bezpieczeństwa państwa. W publikacji zostały przedstawione najnowsze wyniki badań, dotyczące zróżnicowanych czynników wpływających na zagadnienia bezpieczeństwa, zarówno na poziomie lokalnym, jak i ogólnym systemu bezpieczeństwa narodowego.



<https://akademicka.pl>

