

Streszczenie

Celem książki jest określenie reguł stosowania technik konwersacyjnych w negocjacjach kryzysowych. Zjawisko komunikacji ujmowane jest przez pryzmat dostarczenia narzędzi służących poprawie skuteczności komunikacji międzyludzkiej, poprzez doskonalenie własnych umiejętności dotyczących zachowania w sytuacjach kryzysowych i formułowania wypowiedzi, rozumienia interlokutora i interpretacji jego wypowiedzi. Termin *negocjacje policyjne* może być rozumiany w sensie wąskim, jako działania przebiegające według procedur opisanych w resortowych aktach prawnych, w tym także regulujących sprawy szkolenia zawodowego policjantów-negocjatorów i w sensie szerokim, jako wszelkie działania komunikacyjne funkcjonariuszy w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego. W sensie szerokim zakres tego pojęcia rozszerza się obejmując zarówno prenegocjacje, rozumiane nie tylko jako rozmowy prowadzone do czasu przybycia negocjatora policyjnego, ale i wszelkie rozmowy o charakterze negocjacyjnym w czasie trwania incydentów, w celu zażegnania konfliktów.

Negocjacje kryzysowe rozumiane natomiast jako przeniesienie klasycznych definicji negocjacji na grunt psychologii kryzysu, obejmowałyby zatem wszelkie rozmowy podejmowane w sytuacjach kryzysowych, nie tylko przez policję i inne służby mundurowe, ale i wszystkie osoby prowadzące rozmowy w sytuacjach kryzysowych (m. in. strażnicy miejscy, personel placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych, personel więziennictwa, służby zdrowia, także osoby niezajmujące się etatowo negocjacjami kryzysowymi, uczestniczące np. w kłótniach rodzinnych¹). Badania zmierzają do analizy stosowanych środków językowych, wyeksponowanie zastosowanych (lub naruszanych) zasad konwersacji, wykładników mechanizmów perswazyjnych, w tym argumentów używanych w dialogu przez interlokutorów.

Praca składa się z 12-tu części. W pierwszej z nich (wstępnej) określono cel pracy, układ i zawartość treściową rozdziałów, a także metody, techniki i narzędzia badawcze. W rozdziałach scharakteryzowano metody komunikowania się w sytuacjach kryzysowych. W badaniach próbuje się znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób jednostka może wpłynąć na jakość

¹ Każda z sytuacji konfliktowych może się przerodzić w sytuację kryzysową, wymagającą prowadzenia negocjacji, czy też interwencji trzeciej strony.

procesu komunikowania się, przezwyciężać bariery komunikacyjne, kształtować własne zachowania i wpływać na zachowania innych w sytuacjach, w których słowo jest bronią, ratującą ludzkie życie. Zakończenie zawiera podsumowanie wyników badań, omówienie kwestii dyskusyjnych, a także wskazano w nim znaczenie naukowe i praktyczne otrzymanych wyników oraz sugestie dotyczące dalszych badań w analizowanych obszarach.

Słowa kluczowe: komunikacja kryzysowa, techniki negocjacyjne, aktywne słuchanie, komunikacja interkulturowa, emocje w negocjacjach

Summary

The security of interacting participants– “When the word is a weapon”

The book aims at determining applicative principles of conversational techniques employed in crisis negotiations. The analyses intend to provide tools which increase communication efficiency helping negotiators to improve their ability to properly control their behavior in crisis situations, and to upgrade their skills in formulating messages, understanding the interlocutor and interpreting his or her words. The term ‘police negotiations’ can be understood in its narrow sense as a set of activities following the guidelines of the procedures described in legal acts regulating the functioning of the police, including those concerning matters of professional training of police negotiators. At the same time, however, the term in question may have a broader sense i.e. all the activities involving communication in situations when public safety is endangered.

In such a case, the semantic field of this notion also applies to pre-negotiations (communication which takes place before a trained police negotiator arrives). It also refers to all kinds of negotiations that are held during particular incidents when police officers become involved in resolving conflicts. Crisis negotiation, in turn, is a concept which originates whose from classical definitions used in crisis psychology. Hence, crisis negotiations include all the conversations held in crisis situations, not only by the police or other uniformed services, but also by all other individuals trying to communicate with participants of crisis situations such as municipal guards, therapists and other medical staff as well as penitentiary personnel and individuals who are not professionally trained in the area of crisis negotiations, including those involved in domestic violence. The research focuses on the analysis of linguistic tools employed in such contexts. The author emphasizes conversational principles which are applied and also violated while parties involved negotiate, and points out particular elements of persuasion mechanisms, including arguments used by interlocutors participating in the dialogue .

The book consists of twelve chapters. The first chapter explains the goals of the study and introduces the reader to the methods, techniques and tools employed in the course of the present research. The chapter also discusses 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 concluding part of this work offers a summary presentation of the outcomes of the study, followed by the discussion of controversial issues that have surfaced in the course of the research. Moreover, it assesses the academic and practical potential of the findings which may suggest possible directions of further research within the field of crisis negotiations.

Key words: crisis communication, negotiating techniques, active listening skills, intercultural communication, emotions in negotiations.

Wstęp

Cel i założenia pracy

Cytat, który pojawił się w tytule książki, pochodzi z eseju socjologa Oliviera Reboula (1980: 299-338), w którym autor przy formułowaniu przesłania używania sloganu pisze, że rolą słów jest nie tylko informowanie, czy doradzanie, ale i nakazanie działania. To właśnie słowo służy nam jako broń, i to broń, która jedynie na pierwszy rzut oka jest łagodniejsza w porównaniu z przemocą fizyczną. Przy pomocy słów argumentujemy, atakujemy kogoś, odpiaramy zarzuty, bronimy swoich pozycji, trafiamy do celu. Przy pomocy słów możemy obrażać, poniżać drugiego człowieka, deprecjonować, ale i komplementować, podkreślać jego zasługi.

Język jest głównym narzędziem komunikacji, chociaż we współczesnym świecie intersemiotyczne formy przekazu (telewizja, radio, prasa i Internet) mają ogromny udział w przekazywaniu informacji i kształtowaniu opinii i poglądów. Rozumiany jest przy tym jako zbiór rozmaitych działań językowych, mających określony cel komunikacyjny (złożony proces interakcji), a nie tylko jako zbiór form powiązanych relacjami gramatycznymi. Skuteczność procesu komunikowania się wymaga od rozmówców znacznego wkładu kreatywności. Odtwarzanie zawartości treściowej komunikatu przez odbiorcę jest procesem twórczym polegającym na konstruowaniu przez adresata całości informacyjnej na podstawie jego własnej interpretacji sygnałów napływających od rozmówcy (Korzyk K. 2001: 115).

Celem niniejszej pracy jest omówienie zasad skutecznego komunikowania się w sytuacjach, w których uczestnicy interakcji mogą czuć się bezpiecznie i to właśnie skuteczna komunikacja daje im poczucie bezpieczeństwa. Specjalne umiejętności komunikacyjne są coraz bardziej potrzebne w różnych obszarach: w rozstrzyganiu sporów prawnych, w rozstrzyganiu konfliktów w miejscu pracy, w rozładowywaniu napięć wynikających z konfliktu interesów w handlu, na wolnym rynku, w stosunkach rodzinnych. Kiedy spierają się sąsiedzi, kłócą się małżonkowie, narody w rezultacie narastającego konfliktu znajdują się o krok od zbrojnego rozwiązania sytuacji konfliktowej, ból po stracie bliskiej osoby jest tak wielki, że nie można normalnie funkcjonować, wówczas tym, co może uzdrowić sytuację, jest prowadzenie dialogu. Oczywista jest zatem pozytywna rola

komunikacji w rozwiązywaniu konfliktów. W tych sytuacjach liczą się umiejętności merytoryczne, retoryczne, negocjacyjne i mediacyjne. Negocjator czy mediator powinien posiadać zdolność elastycznego i skutecznego rozwiązywania konfliktów, kształtowania nowych relacji między stronami, eliminowania niekorzystnych relacji, powinien wskazać drogę poszukiwania dobrowolnych porozumień między stronami. Partnera w negocjacjach, szczególnie trudnego partnera, należy przekonać nie tylko z wykorzystaniem argumentacji, ale także stosując werbalne chwytły erystyczne i taktyki psychologiczne, w tym także pozawerbalne. Negocjacje prowadzone we właściwy sposób, są przecież najbardziej skuteczną i najlepszą metodą rozwiązywania konfliktów, gdy nie jest możliwe jednoczesne realizowanie interesów obu stron. Konflikt zaś jest faktem społecznym, gospodarczym i politycznym, a rozwiązywać go powinny strony uwikłane w konflikt.

Umiejętności retoryczne i negocjacyjne dają nam zatem poczucie bezpieczeństwa. Co to jednak znaczy *negocjować*? Jak negocjować z trudnym partnerem? Jakimi umiejętnościami powinien odznaczać się negocjator? Negocjujemy bardzo często: cenę mieszkania, cenę samochodu, negocjujemy w kwestii planów wakacyjnych, podpisania korzystnego kontraktu, negocjujemy w sprawach rodzinnych, z szefem w kwestii podwyżki, w sytuacjach kryzysowych, kiedy konflikt narasta i trzeba znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony. Nie zawsze jesteśmy skuteczni i nie zawsze rezultat jest dla nas satysfakcjonujący. Trzeba zatem zacząć... skutecznie negocjować. I nad tym, jak to czynić, abyśmy mogli czuć się bezpiecznie w sytuacjach kryzysowych warto się zastanowić. Negocjacje i rozwiązywanie sporów są przecież najważniejszą częścią interdyscyplinarnego kierunku badań – kierowania konfliktem (Rządca R. 2000: 10). Konflikty są obiektem zainteresowania przedstawicieli wielu dyscyplin (socjologii, psychologii, prawa, teorii gier, teorii organizacji, nauk politycznych – i dodajmy – lingwistyki). Istota negocjacji, które nie mogą być traktowane jako zastępcza forma dominacji (*Staraj się uzyskać wszystko, nie dając niczego w zamian*), polega na uświadomieniu sobie wzajemnej zależności stron, postrzeganiu konfliktu i możliwości oportunistycznych zachowań (Rządca R. 2000: 12).

Niniejsza praca składa się z części wstępnej, dziesięciu rozdziałów oraz zakończenia, po którym zamieszczono bibliografię. Tytuł każdego z rozdziałów został sformułowany w imperatywie z użyciem formy czasownikowej w drugiej osobie. W żadnym tytule nie pojawiła się *negacja*². Jest to swego rodzaju dekalog negocjatora, który swoimi zabiegami nakłania

² Przy użyciu *negacji*, część niezaprzeczona miałaby wymowę negatywną. Takie sformułowanie komunikatu powodowałoby odtworzenie w naszym umyśle komunikatu niezaprzeczonego, po czym dopiero uświadomilibyśmy sobie jego zaprzeczenie.

drugą stronę do zmiany określonych zachowań mentalnych i czynnościowych. Tytuły kolejnych rozdziałów brzmią następująco:

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!

Wykorzystanie wiedzy lingwistycznej w komunikacji kryzysowej

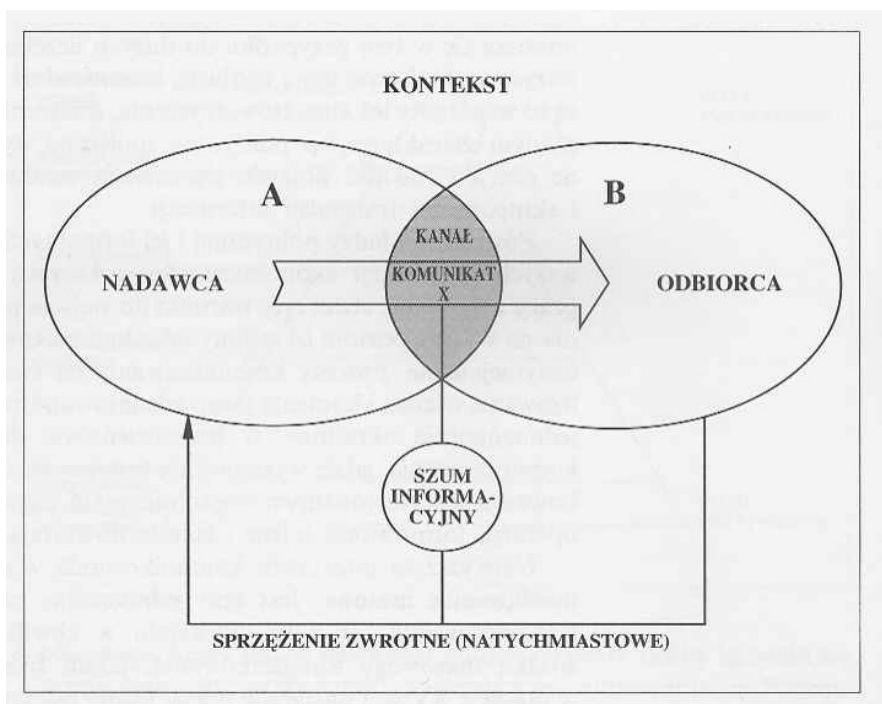
Komunikacja jest obiektem zainteresowania różnych dyscyplin, między innymi informatyki, lingwistyki, socjologii, antropologii, filozofii, semiotyki, teorii kultury i psychologii. Punktem wyjścia rozważań na temat możliwości wykorzystania wiedzy lingwistycznej dla zapewnienia bezpieczeństwa uczestników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

Nie można nie komunikować się.

Komunikacja jest nieuchronna, nie możemy się nie komunikować (Watzlawick P., Beavin J., Jackson D., 1967). Każde zachowanie człowieka w sytuacji interpersonalnej (dostreżone przez inną osobę) staje się nośnikiem znaczenia. Komunikatem jest zatem wszystko, a nawet brak komunikatu.

Schemat komunikowania interpersonalnego przy niezbędnej obecności uczestników procesu komunikowania się można przedstawić następująco:

Rysunek I. Schemat komunikowania interpersonalnego bezpośredniego. Źródło: Dobek-Ostrowska B. 2007: Podstawy komunikowania społecznego. Wrocław, s. 20.



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). Składają się na niego znaczenia, symbole, kodowanie i dekodowanie, forma i organizacja. 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.
- Kanał. Kanałem jest droga przekazu i środki transportu, za pomocą których przekaz pokonuje drogę od nadawcy do odbiorcy.

- Kontekst. Kontekst tworzą warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania (aspekt fizyczny, aspekt historyczny, aspekt psychologiczny, aspekt kulturowy).
- Szum informacyjny. Źródła zakłóceń mogą mieć charakter zewnętrzny, wewnętrzny i semantyczny. 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.
- Sprzężenie zwrotne. Jest to reakcja odbiorcy na komunikat, która następuje po odcodowaniu komunikatu przez odbiorcę (Dobek-Ostrowska B. 2007: 15-17).

Wśród licznych definicji procesu komunikowania się, wyodrębnione zostaną takie, które:

- podkreślają 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), np.

Komunikacja to proces, w którym osoba-nadawca komunikatu sprawia, że jej myśli, pragnienia i wiedza stają się znane i zrozumiałe dla innej osoby (odbiorcy) (Dobek-Ostrowska B. 2007: 20),

- wskazują nie tylko element werbalny komunikatu, ale także wokalny oraz element niewerbalny, np.

Komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania (Nęcki Z. 2000: 98),

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

Istotą procesu komunikowania się jest przepływ informacji pomiędzy różnymi podmiotami. Służy on uzgodnieniu przez wszystkich uczestników tego procesu wspólnego i tożsamego rozumienia sytuacji lub stanu. Tylko wtedy komunikowanie się jest skuteczne, jeśli definicja danej sytuacji jest rozumiana w taki sam sposób przez wszystkich uczestników procesu wymiany informacji (Hausner J. (red.) 1999: 2).

Komunikacja werbalna *face to face* może być skuteczna wyłącznie dzięki jedności działań werbalnych, suprasegmentalnych i niewerbalnych.

Warstwa suprasegmentalna to subkod prozodyczny (intonacja, akcent, iloczyn, tempo mówienia, pauza, rytm, siła i barwa głosu). Zachowania parajęzykowe obejmują dźwięki asemantyczne: śmiech, gwizdanie, wykrzyknienie jako wyraz woli i emocji. W komunikacji słownej wyróżnia się trzy podstawowe kody: kod językowy, kod parajęzykowy i kod pozajęzykowy (Kaczmarek B. 2003: 12)³.

Z kolei do negocjacji może dojść wtedy, jeśli spełnione są co najmniej następujące warunki (Tokarz M. 2005: 197): 1. *Strony muszą mieć możliwość komunikowania się*⁴; 2. *Przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą sprzeczne*⁵; 3. *Przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą zgodne*⁶; 4. *Obie strony muszą mieć wolę negocjowania*⁷.

Sytuacja kryzysowa może powstać wskutek działania sił przyrody, żywołów, coraz częściej jest też efektem działalności człowieka – lub jej zaniechania. *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. 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*⁸.

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*⁹.

W niniejszej książce sytuacja kryzysowa rozumiana jest w sposób szeroki, jako wystąpienie sytuacji zakłócającej funkcjonowania jakiegoś ukła-

³ Oba kody: parajęzykowy i pozajęzykowy są często łączone w niejęzykowy sposób porozumiewania się.

⁴ Przy braku możliwości wymiany informacji, negocjacje nie są możliwe.

⁵ Jeśli panowałaby zgoda, nie doszłoby do negocjacji.

⁶ Jeśli interesy stron są niezgodne, a nie ma podstaw do kompromisu, rozwiązaniem jest wojna.

⁷ Strony muszą być przekonane, że w wyniku negocjacji osiągną większe korzyści niż te, które osiągnęłyby odmawiając negocjacji.

⁸ Dz. U. Nr 89, poz. 590 z późn. zm. (por. art. 228: W sytuacjach szczególnych zagrożeń, jeżeli zwykłe środki konstytucyjne są niewystarczające, może zostać wprowadzony odpowiedni stan nadzwyczajny: stan wojenny, stan wyjątkowy lub stan klęski żywiołowej).

⁹ Dz. U. Nr 131, poz. 1073.

du i jego równowagę. Jest to stan będący wynikiem zmiany o charakterze skokowym, a także proces doprowadzający do takich zmian. Sytuacje kryzysowe wywołane działaniem sił przyrody (np. huragany, trzęsienia ziemi, powodzie, susze, lawiny śnieżne, wybuchy wulkanów, pożary), a także wywołane działaniami człowieka (np. ataki terrorystyczne, katastrofy drogowe, wzięcie zakładników, samobójstwo, zgwałcenie, pobicie, użycie broni). Sytuacja kryzysowa 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 zagrożeniem¹⁰.

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 stosowania strategii komunikacyjnych w czasie kryzysu. Dlatego badania dotyczące opracowania zasad skuteczności komunikacji w sytuacjach kryzysowych są innowacyjne. Co zatem czynić, aby komunikacja w sytuacjach kryzysowych była skuteczna – na to pytanie postaram się odpowiedzieć w niniejszej książce. Będą to oczywiście wybrane zagadnienia z tego obszaru. Kwestia przepływu informacji w sytuacjach kryzysowych oraz jej skuteczności pozostaje interesującym obiektem badawczym. Opis takiego projektu zostanie zamieszczony w zakończeniu. W projekcie należałoby zbadać różnorodne sytuacja kryzysowe i – po ustaleniu katalogu takich sytuacji i zbadaniu odpowiedniej liczny *case study* – należałoby wyprowadzić wnioski o skuteczności stosowanych metod w obrębie wymienionych wyżej czterech obszarach komunikowania się w sytuacjach kryzysowych.

¹⁰ Do tych czterech obszarów należy dodać obszar profilaktyki antykryzysowej.

Źródła materiałowe

Materiał składający się na korpus materiałowy nie jest jednorodny. Są to zarówno przykłady zaczerpnięte z polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu. 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*¹¹, 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. Poniżej przedstawiam szczegółowy rejestr wykorzystanego materiału wraz z przyjętymi skrótami:

a) Literatura przedmiotu

- Fowler R., De Vivo P. 2001: *Analyzing police hostage negotiations with the verbal interactional analysis technique*. "Journal of Police Crisis Negotiations", Vol. 1, Nr 1, 83-97. (Fowler, Vivo, 2001).
- 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: Praeger, 9-23. (Hammer, Rogan, 1997).
- James R.K., Gilliland B.E. 2004: *Strategie interwencji kryzysowej*. Tłum. Andrzej Bidiński. Warszawa. (James, Gilliland, 2004).
- Lipczyński A., 2007: *Psychologiczna interwencja w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa. (Lipczyński, 2007).
- McMains, M.J., Mullins, W.C. 2006: *Crisis Negotiation. Managing Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*. Cincinnati, OH. (McMains, Mullins, 2006).
- Reiser M., Sloane M. 1983: *The use of suggestibility techniques in hostage negotiation*, [w:] *Perspectives on Terrorism*. Red. L.Z. Freedman, Y. Alexander. Wilmington, 213-223 (Reiser, Sloane, 1983) .
- Slatkin A.A. 2005: *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. (Slatkin, 2005).
- Taylor P.J. 2002: *Cylindrical model of communication behavior in crisis negotiation*.

¹¹ Studia Podyplomowe Negocjacji Kryzysowych, specjalność Negocjator Służb Mundurowych powstały z mojej inicjatywy i prowadzone są na Uniwersytecie Śląskim od 2010 roku.

“Human Communication Research”, 28, 7-48. (Taylor, 2002).

Tokarz M. 2005: *Negocjacje z terrorystą*, [w:] *Aspekty kompetencji komunikacyjnej*. Red. B. Sierocka, Wrocław, 195-230 (Tokarz, 2005).

Ury W.: *Odchodząc od NIE*. Warszawa, 1995: 182-188 (Ury).

b) 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*¹². (Komunikacja II).

c) Materiał filmowy

Dialogi z filmów: *Pieskie popołudnie* (Film *Pieskie popołudnie*), *FBI Negocjator* (Film *FBI negocjator*), *Metro strachu* (Film *Metro strachu*), *Osaczony* (Film *Osaczony*).

¹² Odbyły się już trzy konferencje *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*. Pierwszą konferencję zorganizowałam wspólnie z Okręgowym Inspektoratem Służby Więziennej w Katowicach 10 września 2010 roku w Sali Sejmu Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach. Druga konferencja odbyła się w dniu 9 września 2011 roku w auli Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach, a do udziału w projekcie zaprosiłam Komendę Wojewódzką Policji w Katowicach oraz Szkołę Policji w Katowicach. Trzecia konferencja odbyła się również w auli Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach w dniu 26 października 2012 roku z udziałem Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach oraz Szkoły Policji w Katowicach.