

РАЗВОЈ ПРЕГОВАРАЧКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА МУП-а
РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Драган Мијовић
МУП Републике Србије, Београд
Доц. др Дане Субошић

Криминалистичко-полицијска академија, Београд

Сажетак: Упутством о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова које је донео министар унутрашњих послова Републике Србије регулишу се: циљеви, задаци, одговорност, организација, начин ангажовања, руковођење, ток преговора, одабир кадрова, обука и средства за рад Преговарачког тима Министарства унутрашњих послова (ПТМ). Овим радом се садржај наведеног доктринарног акта доводи у шири теоријски контекст начина решавања кризних ситуација. При томе, садржај рада је структуриран на системски начин, што значи да су њиме обухваћени окружење, функција и структура Преговарачког тима Министарства унутрашњих послова.

Кључне речи: *преговарачки тим, конфликтне ситуације, кризне ситуације, окружење ПТМ, функција ПТМ, структура ПТМ.*

1. УВОД

У условима кризних (посебно конфликтних) ситуација прихватање захтева полицији супротстављене стране и њихово испуњење може да има веома тешке последице по безбедност. Пошто је попуштање пред захтеви-

ма виновника кризних ситуација (посебно терориста и осталих категорија опасних криминалаца) на „лошем гласу“,¹ разматрају се другачији (међу њима и супротни) начини њиховог решавања. Они, углавном, подразумевају употребу принуде, што у безбедносно сложеним ситуацијама подразумева бројне неизвесности.

Због искључивости претходна два приступа проблему решавања конфликтних ситуација јавља се простор за примену психолошког начина. Његовом применом избегавају се негативне последице примене осталих начина решавања конфликтних ситуација. На пример, ослобађање талаца овим начином постиже се изменом ставова и понашања супротстављене стране током талачких ситуација, чиме се постиже њихова преоријентација у складу са интересима носилаца психолошких дејстава. Наравно, интерес који се помиње је мирно решавање кризних ситуација, уз одустајање супротстављене стране од сопствених захтева.²

Психолошки начин настаје поделом непринудних начина решавања кризних ситуација, критеријумом средства. Даље, његовом поделом иде се ка изградњи класификацијског система са три нивоа општости. Поделом, извршеном критеријумом средства, настају преговарачки начин решавања кризних ситуација, као и начин који базира на емитовању психолошких ефеката.

Како се развијала потреба за преговарањем, тако су се у свету формирали и преговарачки тимови. По указаној потреби и уважавајући инострана искуства, у Министарству унутрашњих послова Републике Србије током 2004. године формиран је преговарачки тим. Ова организациона јединица Министарства је овлашћена за носиоца преговарачких активности током решавања кризних, посебно конфликтних ситуација.

¹ Многе земље су на међународном плану прокламовале став да у борби против терориста нема преговарања. Тиме оне настоје да спрече потенцијалну ескалацију отмица давањем легитимитета и пружањем уступака терористима. Међутим, како је пракса показала, такав став проузрокује бројне штетне последице. Штетност непреговарања огледа се у томе што су највеће присталице овога става уједно и најугроженије тероризмом. У њих спадају САД са савезницима, али и друге државе. Дакле, непреговарање није превенција будућих терористичких аката. Осим тога, терористи се кроз историју нису одрекли насиља због одсуства преговарања о условима нпр. ослобађања талаца, већ су прибегли другим његовим манифестацијама. Најочигледнији пример за то су напади бомбаша самоубица на Блиском Истоку.

² Одбијање преговарања имало је у прошлости за последицу убиства бројних талаца. Најубедљивији пример погрешности овога става је отмица и убиство Алда Мора, петоструког премијера Италије, 1978. године. Међутим, у пракси су ретке искључивости које произилазе из званичних ставова, којима се по сваку цену преговара или не преговара. Наиме, много су чешћи компромиси који настају приближавањем наведених супротности.

Преговарачки тим Министарства унутрашњих послова Републике Србије настао је у одређеним условима, ради обављања специфичних послова који имају јединствен циљ – решавање кризне ситуације мирним путем, уз минималне људске и материјалне штете, како на сопственој, тако и на полицији супротстављеној страни. Због тога је садржај овог рада структуриран у складу са системским приступом, којим се подразумева разматрање окружења, функције и структуре Преговарачког тима Министарства унутрашњих послова. Наведеном претходи увод, а следи закључак и коришћена литература. Најзад, садржају рада прилагођене су и научне методе које се користе током његове израде, тако да доминира анализа садржаја, која се користи у контексту историјске методе.

2. УЗРОЦИ И УСЛОВИ НАСТАНКА ПРЕГОВАРАЧКОГ ТИМА МИНИСТАРСТВА УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА

Однос савременог човека према животу намеће потребу решавања конфликтних ситуација смањењем неизвесности настанка нежељених последица на најмању могућу меру. То је могуће постићи удовољавањем захтевима учинилаца кривичних дела (нпр. отмичарима) у замену за одређене уступке (нпр. за живе и здраве таоце). Ако се жели постићи нешто више (нпр. смањење износа откупнине), а да се при том не доведу у додатну опасност животи талаца, настоји се постизање њиховог ослобађања без конфликта са отмичарима. Сходно наведеним полазиштима присутни су одговарајући поступци и средства.³

Прошлост нас учи да су без употребе силе решавање кризне ситуације и одговарајућим психолошким ефектима. Теорија садржи поделе неоружаних, ненасилних и других начина решавања кризних ситуација, чији су чланови, између осталих, и психолошки. Појам „психолошки“ својим обимом захвата и преговарање, јер оно може да се поистовети са методом убеђивања као начином директног утицаја на појединца или групу. С друге стране, „откупљивање“ уступака од противничке стране (нпр. живота, здравља и слободе талаца) може да се изведе материјалним и нематеријал-

³ Наведена полазишта представљају израз савремене оријентације деловања полиције. У једној од најугледнијих полицијских јединица, америчком SWAT-у, спроведено је истраживање о заступљености примене силе током решавања конфликтних ситуација. Према тој студији, у 341 од 385 случајева, таоци су ослобођени без испаљеног метка. Од тог броја, у 195 случајева, таоци су ослобођени након упада полиције у објекат у коме су држани. Дакле, у свим осталим случајевима, таоци су ослобађани не само без употребе оружја, већ и без улажења у објекат, чиме није могло доћи до примене неких од принудних средстава (нпр. физичке снаге, службене палице, ватреног оружја итд.). Glick L. (2000). NTOA. Internet, 24.04.2000, <http://www.ntoa.org>.

ним добрима. У теорији се таква средства сврставају у економска и политичка.

Међутим, прихватање захтева извршилаца кривичних дела (нпр. отмицара) и њихово испуњење може имати веома тешке последице по уцењену страну. Пошто је попуштање пред захтевима учинилаца кривичних дела на „лошем гласу“, разматрају се другачији начини решавања конфликтних ситуација. Антитеза попуштању пред захтевима учинилаца кривичних дела је непопуштање. Оно, углавном, подразумева употребу силе, што у конфликтним ситуацијама значи бројне неизвесности.

Због искључивости претходна два приступа проблему решавања разматраних врста кризних ситуација, јавља се простор за примену психолошког начина њиховог решавања. Њиме се избегавају негативне последице примене других начина. Решавање конфликтних ситуација овим начином постиже се изменом ставова и понашања отмицара, чиме се они преоријентишу у складу са интересима носилаца психолошких дејстава. Наравно, интерес који се помиње је непринудно решавање конфликтне ситуације.

Психолошки начин настаје поделом непринудних начина решавања конфликтних ситуација критеријумом средства. Даље, његовом поделом иде се ка изградњи класификацијског система са три нивоа општости. Поделом, извршеном критеријумом „средства“, настају преговарачки и аудио-визуелни начин решавања конфликтних ситуација. *Као носилац психолошког начина решавања кризних (посебно конфликтних) ситуација у Министарству унутрашњих послова Републике Србије, током 2004. године, формиран је Преговарачки тим Министарства.*

3. ФУНКЦИЈА ПРЕГОВАРАЧКОГ ТИМА МИНИСТАРСТВА УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА

Преговарачки тим Министарства унутрашњих послова ангажује се у случајевима отмица, талачких ситуација, тешких облика уцена, побуна у затворима, запоседања објеката, уличних демонстрација, претњи самоубиством и убиством (убиствима), претњи полицији или трећим лицима оружјем или експлозивним направама приликом припреме и реализације полицијских мера, пружања отпора полицијским мерама и слично, када је могуће остварити утицај на понашање виновника конфликтних ситуација, с циљем њиховог одустајања од противправног понашања. У сложенијим конфликтним ситуацијама које подразумевају постојање талача и у другим конфликтним ситуацијама које превазилазе локални значај, или су угрожена добра од општег државног интереса, одлуку о ангажовању ПТМ-а доноси директор полиције. На захтев начелника надлежне управе или на-

челника подручне полицијске управе, односно лица које он овласти, на чијем подручју је дошло до конфликтне ситуације, осим у случајевима наведеним у претходној реченици, координатор ПТМ може донети одлуку о ангажовању ПТМ. У мање сложеним конфликтним ситуацијама које су локалног значаја, координатор може ангажовати и део ПТМ.

Преговарачки тим Министарства се ангажује на основу писаног захтева. У хитним случајевима ПТМ се може ангажовати и усмено. При томе, писани захтев се накнадно доставља координатору ПТМ у року од 24 часа. Захтев за ангажовање ПТМ садржи неопходне наводе о:

- детаљном опису конфликтне ситуације и захтевима виновника уколико су познати,
- разлозима за ангажовање и циљевима који се желе постићи ангажовањем ПТМ и
- лицу које је одређено за руководиоца акције.⁴

Када утврди да је захтев оправдан, координатор доноси одлуку о ангажовању о чему писмено извештава директора полиције и подносиоца захтева. У случају постојања сложенијих конфликтних ситуација које подразумевају постојање таласа, и у другим конфликтним ситуацијама које превазилазе локални значај или су угрожена добра од општег државног интереса, координатор сазива ПТМ и непосредно организује његов рад.

Задаци у ПТМ се извршавају приоритетно у односу на послове и задатке сталног радног места сваког његовог члана.⁵ То значи да не постоје радна места преговарача (изузев радног места координатора преговарачког тима које може али не мора да буде попуњено), већ се овлашћена службена лица (ОСЛ) са других радних места ангажују на пословима координатора и осталих преговарача, по потреби. При томе, посебно је важно истаћи да се разматра могућност формирања радних места преговарача која би била стална.

Подносилац захтева за ангажовање ПТМ је руководилац акције, односно лице које он одреди. Руководилац акције у којој се ангажује ПТМ дужан је да обезбеди оно што се назива *сврхашким задацима ПТМ*:

⁴ У захтеву ће се посебно нагласити евентуално постојање околности из тачке 3, став 1 Упутства о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова (постојање „сложенијих конфликтних ситуација које подразумевају постојање таласа и других конфликтних ситуација које превазилазе локални значај или су угрожена добра од општег државног интереса“).

⁵ Постоје три врсте полицијских јединица, по критеријуму сталности функционисања и то: сталне, повремене и привремене (Стевановић О., (2003): Руководјење у полицији, Београд, Полицијска академија, стр 83). Преговарачки тим Министарства представља повремену полицијску јединицу, јер се формира окупљањем људства које је, условно речено, сталног састава.

- блокаду лица места, без присуства представника медија, и друге мере обезбеђења лица места;
 - оперативне податке о виновнику и жртвама од значаја за рад ПТМ;
 - присуство одређених лица по налогу координатора (рођак, лекар, свештеник и др);
 - лекарску екипу за пружање прве медицинске помоћи и
 - услове за рад чланова ПТМ (смештај, храна, пиће, графо-технички прибор и сл.), а посебно оне који се односе на безбедност.⁶
- Тактички задаци ПТМ су да:
- успоставља, одржава и снима контакте са виновницима конфликтних ситуација;⁷
 - оствари емоционалну контролу над виновницима конфликтних ситуација;⁸
 - контролише проток времена одуговлачењем преговора ради добијања на времену;⁹
 - створи атмосферу погодну за преговарање, са акцентом на поузданост и обострано прихватање;¹⁰
 - прикупља информације о стању таласа, ситуационим условима, броју, мотивима, емоционалном стању и личности виновника;¹¹

⁶ Команданти Противтерористичке јединице (ПТЈ) и Специјалне антитерористичке јединице (САЈ) дужни су да на захтев координатора обезбеде учешће потребног броја припадника у акцији у којој је ангажован ПТМ, по претходном одобрењу директора полиције.

⁷ Инструмент који је за то посебно погодан је тзв. „преговарачки телефон“, као део тзв. „преговарачког сета“.

⁸ Применом тзв. „технике (вештине) активног слушања“.

⁹ Добитком у времену, између осталог, стварају се услови за постизање блискости између отмицара и таласа, чиме се смањује вероватноћа ликвидације отетих лица. Следећи разлог утемељења наведеног полазишта је добијање времена за проналажење скровишта где отмицари држе таоце. Наиме, приликом киднаповања, као врсте отмице, власти не знају где су таоци. Преговорима се може добити у времену које се, између осталог, користи за сазнање о месту где се држе отета лица. Када се открије скровиште, чест је случај да се не преговара о првобитним захтевима терориста, већ само о начину и условима њиховог бекства. Најзад, власти сматрају да је и отмицар талас. Временом, током отмице, његов положај је све тежи. Ако је позната локација на којој се налази, време проводи блокиран на скученом простору, уз ограничене количине намирница и у сталној напетости. Простор у коме борави може бити хладан или топао, ваздух је устајао, данима не спава, нема ко да га замени итд.

¹⁰ Да би се то и остварило потребно је да дође до тзв. „напретка у преговорима“, за шта је потребно, пре свега, превести виновника из „емоционалне“ у „рационалну“ фазу и идентификовати бројне индикаторе наведеног напретка.

¹¹ То се постиже прикупљањем података и њиховом разменом са осталим елементима привремених полицијских састава који се формирају и ангажују ради решавања кризних ситуација (нпр. ПТЈ, САЈ и др.), испитивањем ослобођених таласа и сл.

- систематски анализира изјаве виновника и жртава, као и све друге прикупљене информације;
- предвиђа понашање виновника с обзиром на предузете полицијске мере и општи развој кризне ситуације;
- информише надлежног руководиоца акције о резултатима анализа и предвиђањима;
- саветује надлежног руководиоца акције о тактичким питањима, с обзиром на предвиђене реакције виновника, жртава и других умешаних лица;
- контролише понашање виновника;
- сачини извештај о виновницима и самом кривичном делу које је у току;
- за време, као и након талачке ситуације, врши опсервацију и брине о жртвама, њиховим породицама и осталим погођеним лицима и
- да, у случају потребе, координира рад са свим овлашћеним службама и радницима Министарства, као и другим лицима која могу бити укључена у конфликтну ситуацију.

Стратешки циљеви ПТМ су:

- да мултидисциплинарним приступом, користећи научне методе потврђене у пракси, уз минимално угрожавање живота и безбедности људи и имовине, директним преговорима, односно давањем предлога надлежним службама Министарства унутрашњих послова, унапреди методологију расветљавања и решавања конфликтних ситуација;
- да својим деловањем пружа подршку оперативним службама Министарства у ефикасном неутралисању могућих последица конфликтних ситуација, односно хватању учинилаца кривичних дела;¹²
- да едукује потенцијалне кориснике и сараднике ПТМ;
- да развија локалне преговарачке тимове;¹³
- 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.

¹² Тачком 2 Уједињена о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова предвиђено је: „ПТМ се ангажује у случајевима отмица, талачких ситуација, тешких облика учена, побуна у затворима, барикадирања, уличних демонстрација, претњи самоубиством и убиством, претњи полицији или трећим лицима оружјем или експлозивним направама приликом спровођења полицијских мера, пружања отпора полицијским мерама и сл., када је могуће остварити утицај на понашање виновника конфликтних ситуација“.

¹³ Поред преговарачког тима Министарства унутрашњих послова разматра се и формирање локалних преговарачких тимова, са седиштима у градовима и надлежностима решавања кризних ситуација које не превазилазе локални значај.

Тактички циљеви ПТМ су:

- да се добије на времену ради консолидације одговарајућих полицијских снага, поузданијег планирања акција и предузимања других полицијских мера;
- да смањи опасности по здравље и животе угрожених учесника;
- да обезбеди доказе о животу и здрављу жртава и степену њихове угрожености;
- да обезбеди поуздане информације о намерама и мотивацији виновника конфликтне ситуације;
- да наводи виновнике конфликтних ситуација да одустану од даљег чињења, односно да ослободе таоце и поштеде жртве и
- да олакша ситуацију жртвама и њиховим породицама.

Дужности чланова преговарачког тима деле се на заједничке и појединачне. Заједничке дужности чланова преговарачког тима у тимском раду су израда тактике преговарања и анализа садржаја разговора и писаних изјава. Појединачне дужности чланова преговарачког тима деле се на оне које се односе на појединачне функције (чланове).¹⁴

Дужности координатора ПТМ су:

- да спроводи одлуке о ангажовању ПТМ;
- да доноси коначне одлуке ПТМ;
- да предлаже мере другим организационим јединицама Министарства за решавање конкретних ситуација;
- да упућује тим у ситуацију, намеру и налог надлежног руководиоца акције;
- да информише и саветује надлежног руководиоца акције са којим се договара о циљевима и смерницама преговора;
- да одређује дужности унутар тима;
- да усклађује рад ПТМ са другим учесницима у акцији;
- да израђује извештаје;
- да планира, организује и надзире активности везане за ПТМ;
- да израђује план сталног пасивног дежурства;
- да одабира кандидате за ПТМ;

¹⁴ Сваки тим чине:

- вођа тима,
- први преговарач,
- други преговарач,
- документалиста,
- психолог,
- преговарач задужен за опсервацију породице жртве и стручњак за оперативнотехничку подршку (више о структури преговарачког тима може се видети у делу рада посвећеном организацији ПТМ).

- да се стара о обуци и стручном усавршавању кандидата и тимова у целини;

- да развија методе рада, одабира кандидата, обуке, организације, функције, хармонично функционисање ПТМ и окружења, као и функционисање унутар ПТМ итд.;

- да планира и организује набавку потребне техничке и друге опреме;

- да израђује планове сарадње са свим овлашћеним службама и радницима Министарства, као и другим лицима која могу бити укључена у конфликтну ситуацију;

- да пружа неопходне информације сарадницима и корисницима ПТМ и

- да контактира са страним преговарачким службама и експертима.

Дужности заменика координатора ПТМ су:

- да помаже координатору у обављању дужности и

- да, у случају спречености у раду координатора, преузме све дужности.

Дужности вође тима су:

- да руководи радом тима и подстиче активности чланова тима;

- да обезбеђује исти ниво информација у оквиру тима и

- да обавештава координатора, односно заменика координатора о сазнањима битним за ангажовање тима.

Дужности првог преговарача су:

- да успоставља и одржава непосредни контакт са виновницима конфликтних ситуација;

- да настоји да постигне задате циљеве уз помоћ вештина преговарања и

- да учествује у разradi преговарачке тактике.

Дужности другог преговарача су:

- да пружа подршку и помоћ првом преговарачу обрадом и меморисањем информација, тумачењем отворених и прикривених порука учесника у конфликтним ситуацијама, и проценом намера виновника и

- да у одређеним ситуацијама – преговорима „лицем у лице“,¹⁵ пружа подршку личној безбедности првом преговарачу.

Дужности документалисте су:

- да се стара о благовременој информисаности свих чланова тима о релевантним чињеницама и подацима (преговарачке табле);

- да води дневник преговарања, да води записник са кључним садржајем дискусија унутар тима, разговора са виновницима и налога вођа тима;

¹⁵ Преговори „лицем у лице“ нису препоручљиви због велике опасности у коју се доводи преговарач, тако да се предузимају као крајња мера током преговора.

- да врши евиденцију и класификацију писаних материјала након окончане акције и

- да припрема материјал за извештај.

Дужности психолога су:

- да учествује у разради преговарачке тактике;

- да саветује вођу тима са стручног аспекта;

- да помаже у анализи захтева отмичара;

- да даје психолошку процену супротстављених личности и њиховог менталног стања;

- да даје психолошку процену понашања супротстављене стране, жртва, јавног мњења и тока преговора;

- да учествује у процени ситуације и извршилаца и

- да, у одређеним случајевима, пружа подршку таоцима и њиховим породицама.

Дужности преговарача задуженог за опсервацију породице жртве су:

- да врши утицај на чланове породице жртве са циљем њиховог психичког стабилизовања и спремности за кооперацију;

- да ствара услове за њихову сарадњу са полицијом;

- да прикупља од њих информације које могу бити битне за преговоре

и

- да, у одређеним случајевима, прати породицу или друге погођене особе и након ослобађања или смрти отете особе (ако се процени, на основу претходно оствареног контакта, да то може дати корисне резултате за полицијску истрагу).

Дужности стручњака за оперативно-техничку подршку су:

- да саветује чланове ПТМ о тактичко-техничким могућностима материјалних средстава;

- да обезбеди техничке услове за комуникацију са виновницима конфликта и другим овлашћеним учесницима акције;

- да, у складу са могућностима, обезбеђује тонски запис свих говорних комуникација ПТМ;

- да обезбеђује да се снимљени разговори супротстављене стране што брже ставе на увид ПТМ;

- да, у складу са могућностима, обезбеђује директан тонски и видео запис са лица места;

- да обезбеђује правовремено информисање ПТМ о резултатима осматрања лица места;

- да, по потреби, дезинформише супротстављену страну у погледу места са кога се јавља преговарач и

- да снимљени материјал архивира и припреми за анализу.

3.1. Ток преговора

Сва сазнања од значаја за решавање конфликтне ситуације до којих се дође у процесу преговарања вође тимова одмах морају да проследи надлежном руководиоцу акције. На основу њих руководилац акције доноси све одлуке (исплата откупнине, испуњење услова и сл.). Одлуке руководиоца акције се оформљују у форми налога за рад и достављају координатору ПТМ.

Координатор сачињава дневни извештај о раду ПТМ и прослеђује га надлежном руководиоцу акције који може захтевати извештаје и у краћим интервалима, или по одређеним питањима. Након завршетка сваке конфликтне ситуације, детаљно се анализира ангажовање ПТМ, при чему у анализи учествују сви његови припадници. Циљ анализе је унапређење рада тима, уочавање ваљаних елемената ангажовања и подстицање чланова да се са таквом праксом настави, односно да се избегавају грешке, затим додатна обука и емоционално растерећење чланова тима.

3.2. Селекција кадра

Приликом одабира чланова ПТМ треба имати у виду следеће пожељне особине личности и професионалне способности, а нарочито:

- високу мотивисаност за преговарачки посао,¹⁶
- психичку стабилност,
- емоционалну зрелост,
- способност активног слушања,¹⁷
- способност да превазиђе стрес,
- развијене интелектуалне способности (посебно за планирање, стварање представа, предвиђање и анализу),
- изражену вербалну способност,

¹⁶ За посао преговарача неопходна је добровољност. Она се сматра првим и основним критеријумом. У пракси, тај критеријум се испољава тако што нико не може бити распоређен на место преговарача ако то сам не захтева, односно, напуштањем места преговарача када лице није више мотивисано за обављање тог посла.

¹⁷ Овај детаљ преговарачког заната познатији је као: „техника (вештина) активног слушања“. Разговор почиње слушањем захтева виновника (нпр. отмичара). Што дуже отмичар прича - то боље, јер то доводи до попуштања његове напетости. Током његовог говора повремено се потврђују наводи отмичара, понављају се његове речи ради недвосмисленог утврђивања намера и њихове провере. Посебно се током разговора наглашава сваки детаљ око кога је могуће постићи сагласност са отмичарем. Све време се посебно води рачуна о томе да не дође до расправе са отмичарем, што би преговарача удаљило од успостављања поверења са њим. Све наведено временом доводи до спречавања јачања његовог самопоуздања и неумерености у изношењу захтева. У најкраћем, дуготрајним, упорним преговорима могуће је навести отмичаре на одустајање од испуњења захтева и тиме ослободити таоце.

- способност емоционалног уживљавања,
- друштвеност и отвореност према људима,
- тактичност,
- прилагодљивост,
- доказану способност за тимски рад и
- потврђено оперативно искуство на тешким кривичним делима.¹⁸

Селекција кандидата реализује се путем конкурса за пријем у ПТМ. Наведени конкурс, на предлог координатора, расписује директор полиције. Када се у утврђеном року сачини коначна листа кандидата, обављају се консултације са њиховим непосредним руководиоцима (старешинама), након чега се реализује психолошко тестирање кандидата. Током тестирања посебна пажња обраћа се на:

- механизам превладавања стреса,
- интелектуалне способности, посебно вербалне,
- мотивацију за реаговање и начин реаговања,
- облик комуникације,
- емоционалну зрелост и
- екстрвертност - интровертност.

Са кандидатима који су на тестирању постигли задовољавајуће резултате лица овлашћена за формирање ПТМ обављају разговор, у циљу провере њихове мотивације за преговарачки посао, квалификација и особина личности. Завршни тест обавља се у виду симулације преговора у којима учествују кандидати који су ушли у најужи избор.

Из редова чланова ПТМ координатор одређује вође тимова, при чему води рачуна да то буду овлашћена службена лица чији су професионални и људски квалитети потврђени њиховим претходним ангажовањем и који обезбеђују да они буду прихваћени од стране других чланова тима. Приликом одабира кадрова координатор настоји да обезбеди да најмање један члан тима буде особа женског пола.

¹⁸ У литератури постоје и нешто другачији погледи на пожељне особине талачког преговарача. Он мора бити стручан, упоран и стрпљив. Наведене особине му омогућају да посредује између отмичара и власти. То значи да мора бити у стању да убеди и једне и друге у непопустљивост супротне стране. Способност убеђивања се односи и на бесмисленост држања талаца, поготову њиховог убијања, јер тиме отмичар себе лишава „живог штита“. Даље, он треба да нађе начин да саопшти судбину отмичара у случају да се нанесе штета по живот и здравље талаца. У случају смрти талаца, највише што отмичар може да очекује је најстрожа предвиђена казна у законодавству појединих земаља (у неким је то и смртна казна). Дакле, преговарач мора бити у стању да убеди отмичара у бесмисленост и узалудност убијања и држања талаца. Упоредо са тим, мора навести власти на макар симболичан уступак. Особине које се захтевају од кандидата за талачке преговараче развијају се одговарајућом обуком (Видети шире у: Субошић Д. (2003): Ослобађање талаца. Београд, Глосаријум).

3.3. Обука кандидата за рад у ПТМ

Кандидати за ПТМ, који су изабрани по наведеним критеријумима, упућују се на обуку о чијем се спровођењу стара координатор са својим замеником. Обука се спроводи у форми специјалистичког курса, на основу плана и програма, у сарадњи са образовним системом Министарства унутрашњих послова.¹⁹ Сви чланови ПТМ оспособљавају се за све улоге у тиму, изузев члана задуженог за оперативно-техничку подршку.

У свету релативно дуго постоје бројне школе талачког преговарања, које су у функцији попуне преговарачких тимова квалитетним кадром. Прву школу талачког преговарања основали су психолог Шлосберг и детектив Болц, под окриљем њујоршке полиције. Полазиште које се уважава током обуке будућих преговарача састоји се у потреби обезбеђења контакта не само са отмичарима, већ и комуникације на релацији извршиоци – медији. Према њима, ради се о безбедносном вентилу и о ресурсу око кога се може договарати.

Поред наведене школе, постоје и оне које основали бивши припадници специјалних јединица. Једна од њих је NASTA (North American SWAT Training Association Ltd. – Северноамеричка SWAT тренинг асоцијација) – организација или удружење бивших припадника SWAT-а.²⁰

Такође у САД, Федерални истражни биро (Federal Investigation Bureau – FBI) формирао је преговарачки тим 1985. године. Службени назив му је FBI's Critical Incident Negotiation Team (CINT). Формиран је као део Јединице за управљање кризама (Crisis Management Unit – CMU), и то је, заправо, најквалитетнија организациона јединица за преговарање у безбедносним службама САД.²¹

Избор припадника CINT врши се међу свим преговарачима FBI. Након селекције, 25 изабраних кандидата пролази обуку за висококвалификованог талачког преговарача. Наведена обука изводи се у Академији FBI, Quantico, Virginia. Поред ове обуке, у наведеној Академији изводи се обука и за стране преговараче који долазе из бројних земаља света. Страни

¹⁹ План и програм специјалистичког курса за обуку преговарача доноси министар на предлог координатора ПТМ, који претходно обезбеди одобрење директора полиције. Кандидати који успешно савладају обуку добијају о томе званичан сертификат Министарства унутрашњих послова.

²⁰ Видети шире на Интернет адреси: www.nasta1.com.

²¹ Потреба за овим тимом произилази из 45 преговора годишње колики је годишњи просек потреба FBI за овом делатношћу. Као што се види, просек њиховог ангажовања је готово једном недељно (Видети шире: FBI's Critical Incident Negotiation Team, <http://www.fbi-cint.htm>).

преговарачи се окупљају у Вашингтону (Washington D.C.), а Академија у њу деташира инструкторе преговарања. Обука за иностране преговараче траје две недеље.

Поред САД, бројне државе света организују обуку преговарача. Најчешће, обука се изводи у сарадњи више земаља, тако да се међусобно размењују искуства, што додатно доприноси квалитету обучености. Примера ради, аустријски преговарачи првобитно су школовани шест месеци у немачкој покрајини Северна Рајна - Вестфалија. Затим су инструктори њиховог преговарања похађали двонедељну обуку у САД. Створивши инструкторске кадрове, аустријска полиција је почела да организује сопствене курсеве преговарања у трајању од четири недеље. Поред тога, аустријски инструктори преговарања похађају стручне семинаре које два пута годишње организује немачка полиција.²²

4. СТРУКТУРА ПРЕГОВАРАЧКОГ ТИМА МИНИСТАРСТВА

Чланови ПТМ за свој рад у тиму одговарају координатору. Преговарачки тим Министарства састоји се од два идентична тима, првог и другог. Тимовима непосредно руководе вође тимова, при чему се, по потреби, тимови смењују у раду на сваких 10 до 12 сати. Сваки тим чине:

- вођа тима,
- први преговарач,
- други преговарач,
- документалиста,
- психолог,
- преговарач задужен за опсервацију породице жртве и
- стручњак за оперативно-техничку подршку.

По потреби, у тим се могу ангажовати и:

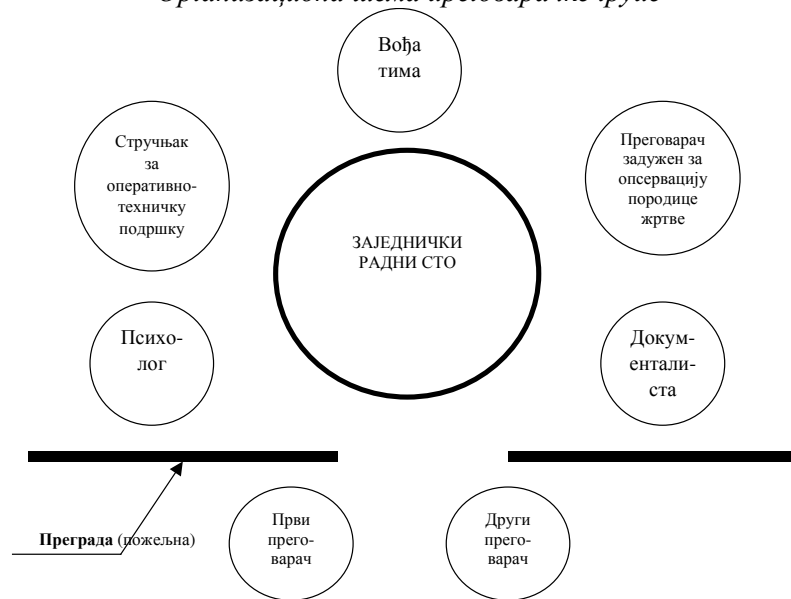
- стручни саветник (за минско-експлозивна средства, радиоактивне материје, бојне отрове и др.),
- професионални преводилац,
- особа којој виновник верује, односно особа која поседује информације о виновнику значајне за решење одређеног проблема (рођак, пријатељ, свештеник, лекар, послодавац и др.),
- лингвиста и
- друге особе које могу допринети решавању конфликтне ситуације.

²² Полазници међународних курсева похађају две недеље наставе и у лондонској полицији, која, такође, спроводи овакву врсту обуке. Ове године такву обуку похађало је и двоје преговарача из наше земље.

Пасивним дежурством се обезбеђује непрекидна спремност (24 часа) ПТМ за реаговање у кризним ситуацијама. Месечним планом пасивног дежурства одређени чланови ПТМ имају обавезу да непрекидно у периоду од седам дана:

- буду стално доступни координатору;
- по налогу координатора обавештавају чланове ПТМ;
- прикупљају и проверавају добијене информације о кризној ситуацији до ангажовања ПТМ, о чему одмах обавештавају координатора;
- воде рачуна о техничкој исправности возила и опреме ПТМ;
- на крају дежурства израде и поднесу извештај о дежурству и
- благовремено обавесте координатора о спречености да врше дужности дежурства.

Организациона шема преговарачке групе



5. ЗАКЉУЧАК

Као носилац психолошког начина решавања кризних (посебно конфликтних) ситуација, у Министарству унутрашњих послова Републике Србије, током 2004. године, формиран је Преговарачки тим Министарства. Наведена организациона јединица полиције ангажује се у случајевима от-

мица, талачких ситуација, тешких облика уцена, побуна у затворима, запоседања објеката, уличних демонстрација, претњи самоубиством и убиством (убиствима), претњи полицији или трећим лицима оружјем или експлозивним направама приликом припреме и реализације полицијских мера, пружања отпора полицијским мерама и слично, када је могуће остварити утицај на понашање виновника конфликтних ситуација, с циљем њиховог одустајања од противправног понашања.

Преговарачки тим Министарства представља повремену полицијску јединицу јер се формира окупљањем људства које је, условно речено, сталног састава. Задаци појединих припадника ПТМ извршавају се приоритетно у односу на послове и задатке њиховог сталног радног места. То значи да не постоје стално ангажовани преговарачи, већ се овлашћена службена лица (ОСЛ) са других радних места ангажују на пословима преговарача, по потреби. При томе, посебно је важно истаћи да се разматра могућност формирања радних места преговарача која би била стална.

Дужности чланова преговарачког тима деле се на заједничке и појединачне. Заједничке дужности чланова преговарачког тима су израда тактике преговарања и анализа садржаја разговора и писаних изјава. Појединачне дужности чланова преговарачког тима деле се на оне које се односе на појединачне функције (чланове).

Чланови ПТМ за свој рад у тиму одговарају координатору. Преговарачки тим Министарства састоји се од два идентична тима, првог и другог. Тимовима непосредно руководе вође тимова, при чему се, по потреби, тимови смењују у раду на сваких 10 до 12 сати. Сваки тим чине: вођа тима, први преговарач, други преговарач, документалиста, психолог, преговарач задужен за опсервацију породице жртве и стручњак за оперативнотехничку подршку. По потреби, у тим се могу ангажовати и друга лица, која могу допринети законитости и успешности његовог функционисања.

Посебно значајан акт за рад ПТМ је „*Упутство о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова*“. Њиме се, поред намене, задатака и циљева ПТМ, прецизирају и сва остала питања његовог функционисања, а посебно процедуре, начин обављања послова, организација, селекција и обука кадра, средства за рад и одредбе о његовом ступању на снагу.

Најзад, без обзира на то што су теорија, доктрина и пракса преговарања у Републици Србији знатно напредовале и представљају заокружену целину доношењем „*Упутства о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова*“ и формирањем ПТМ, мора се констатовати да је и даље присутан значајан „простор“ за унапређење психолошког начина решавања кризних и конфликтних ситуација. Наведени „простор“ постоји

у области преговарања и емитовања психолошких ефеката, како у домену решавања кризних ситуација, тако и у домену психолошке подршке реализацији осталих начина (нпр. принудних). Унапређењем наведених области многа би се, са аспекта законитости и ефикасности, приближили оптималном решавању кризних ситуација.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Венес Д. (Veness D.), (2003): *Сукоб ниског интензитета и високог учинка*, у: Taylor M., Horgan J. (ур.), *Тероризам у будућности*, превоо Марко Младено, Загреб, Голден маркетинг.
2. Glick L., (2000): *NTOA*. <http://www.ntoa.org>.
3. Група аутора: *FBI's Critical Incident Negotiation Team*. <http://www.fbi-cint.htm>.
4. Dobson C., Payne R., (1982): *Counterattack*. New York: Facts and File, Inc.
5. Златарић Б., (1974): *Опције авиона и други облици угрожавања међународне цивилне зрачне пловидбе*, Загреб, Информатор.
6. Иваниш Ж., Субошић Д., (2006): *Безбедносно преговарање, сипраијејски и тактички аспекти*, Београд, Факултет цивилне одбране.
7. Интернет адреса: <http://www.nasta1.com>.
8. Katz M. S., (1992): *The Elite, the True Story of Israel's Secret Counterterrorist Unit*. New York: Pocket Books.
9. Квери Б., (1998): *Елитне војне јединице*, Нови Сад, Стилос.
10. Кларин М., (1979): *Таоци*, Београд, Политика.
11. Мијовић Д., (2004): *Преговарачка служба Министарства унутрашњих послова, идејни пројекат*, Београд, МУП Републике Србије.
12. Мијовић Д., (2006): *Преговарање у служби МУП РС*, у: Безбедност, бр. 4/06, Београд, МУП РС.
13. Мојсиловић Ж., (2005): *Преговарање у току противтерористичке операције ослобађања таласа*, специјалистички рад, Београд, ФЦО.
14. Пашански М., (1987): *Савремене камиказе*, Београд, НИРО Књижевне новине.
15. Rewell V. O., (1991): *Structure of Counterterrorism Planning and Operations in The United States*. *Terrorism: An International Journal*, No. 3/91, Crane, New York: Russak and Company.
16. Sloan S., (1981): *Simulating terrorism*. Norman: University of Oklahoma Press.
17. Стевановић О., (2003): *Руководство у полицији*, Београд, Полицијска академија.
18. Субошић Д., (2001): *Класификација начина ослобађања таласа ангажовањем антитерористичких јединица*, магистарски рад, Београд, ВА ВЈ.
19. Субошић Д., (2003): *Ослобађање таласа*, Београд, Глосаријум.
20. (2005), *Упутство о раду преговарачког тима Министарства унутрашњих послова*, Београд, МУП Републике Србије.
21. Yonah A., Kilmarx A. R., (1979): *Political Terrorism and Business*. New York: Praeger Publishers.

DEVELOPMENT OF NEGOTIATING POTENTIALS OF THE
MINISTRY OF INTERIOR OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Dragan Mijović

Ministry of Interior of the Republic of Serbia, Belgrade

Docent Dane Subošić, PhD

Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade

Summary: Theories of security, military and other sciences divide ways in which crisis situation is solved into unarmed, non-violent and other ways, and especially important among them is psychological. On the one hand, the term psychological comprises negotiation, because it can be identified with the method of persuasion, as a way to directly influence an individual or group. On the other hand, redeeming concessions from the opponent's side (e.g. life, health and freedom of the hostages) can be obtained through material and immaterial goods. In the theory, these means are called economical and political means.

Besides the criterion of technique, ways in which conflict (crisis) situation is solved can be divided using the criterion of means. For example, psychological way results from dividing noncoercive ways of solving conflict situations with the criterion of means.

As bearer of psychological way of solving crisis situations in the Ministry of Interior of the Republic of Serbia, the Negotiation Team was formed in 2004. This Ministry of Interior's unit is being engaged in the cases of abductions, hostage situations, heavy forms of blackmail, prison riots, street demonstrations, suicide and homicide threats, threats to the police or the third person with weapon or explosive devices during preparation and realization of police measures, when it's possible to influence the behaviour of actors of conflict situations in order to persuade them to give up their wrongful behaviour. This paper problematizes on how the Negotiation Team performs mentioned tasks.