

**Zasady i formy  
wydawania komunikatów  
przy rozpraszeniu  
tłumu agresywnego**





Praca zbiorowa

# Zasady i formy wydawania komunikatów przy rozpraszaniu tłumu agresywnego



Katowice 2017

Redakcja:  
podinsp. Tomasz Stechnij

Redakcja techniczna i korekta:  
Paweł Mięsiak

© Szkoła Policji w Katowicach, Katowice 2017. Pewne prawa zastrzeżone.

Niniejsza publikacja w całości stanowi materiał dydaktyczny Szkoły Policji w Katowicach.  
Publikacja dostępna jest na licencji:  
Creative Commons – Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych  
3.0 Polska (CC-BY-NC-ND) 3.0. Polska.

Postanowienia licencji są dostępne pod adresem:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/legalcode>

# Spis treści

---

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>1. Aspekty prawne</b> .....	7
<b>2. Psychologiczne aspekty komunikowania się Policji z tłumem</b> .....	11
2.1. Dane statystyczne .....	11
2.2. Definicje podstawowych pojęć.....	13
2.3. Zalecenia do komunikowania się policjantów z tłumem .....	18
<b>3. Taktyka przeciwdziałania agresywnym zachowaniom pseudokibiców</b> .....	25
<b>4. Zabezpieczanie imprez masowych sportowych na terenie garnizonu śląskiego</b> .....	30
4.1. Struktura Oddziału Prewencji Policji w Katowicach .....	30
4.2. Realizacja zadań policjantów OPP w Katowicach .....	31
4.3. Szkolenia Policjantów OPP Katowice.....	34
<b>5. Komunikaty informacyjne Policji do wykorzystania w urządzeniach rozgłaszających</b> .....	38
<b>6. Komunikacja spikera zawodów sportowych z tłumem</b> .....	44
6.1. Geneza narzędzia szkoleniowego „Pakiet Spikera PZPN” .....	44
6.2. Pakiet Spikera PZPN .....	48
6.3. Dobre praktyki PZPN dotyczące pracy spikera zawodów sportowych.....	51
6.4. Podsumowanie / transfer know-how .....	52
6.5. Aneks – Regulamin pracy spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego...53	
<b>7. Komunikaty</b> .....	59
7.1. Ogólne zasady tworzenia komunikatu .....	59
7.2. Budowa komunikatu .....	59
7.3. Wypracowane komunikaty w trakcie warsztatów w Szkole Policji w Katowicach .....	59
<b>Literatura</b> .....	63

## **Autorzy rozdziałów:**

1. podinsp. Andrzej Wilisowski, podkom. Paweł Sitko
2. nadkom. Anna Kubicka-Tomczyk
3. podinsp. Adam Jopek
4. asp. szt. Piotr Kierc
5. insp. Sławomir Cisowski
6. dr Marcin Sabat
7. insp. Sławomir Cisowski – Komenda Stołeczna Policji  
podinsp. Piotr Sobiech – Szkoła Policji w Katowicach  
podinsp. Andrzej Wilisowski – Szkoła Policji w Katowicach  
podinsp. Jacek Domagała – Szkoła Policji w Katowicach  
podinsp. Adam Jopek – Oddział Prewencji Policji w Kielcach  
podinsp. Mariusz Jura – Komenda Miejska Policji w Zabrzu  
podinsp. Wojciech Kubik – Oddział Prewencji Policji w Katowicach  
podinsp. Paweł Płużyczka – Komenda Miejska Policji w Krakowie  
podinsp. Katarzyna Bodzioch – Komenda Wojewódzka Policji w Katowicach  
nadkom. Rafał Kania – Oddział Prewencji Policji w Krakowie  
nadkom. Anna Kubicka-Tomczyk – Komenda Wojewódzka Policji w Katowicach  
kom. Mariusz Charchuła – Oddział Prewencji Policji w Lublinie  
kom. Jakub Ciulkin – Oddział Prewencji Policji w Białymstoku  
kom. Zbigniew Jaros – Oddział Prewencji Policji w Kielcach  
kom. Paweł Michałak – Oddział Prewencji Policji w Katowicach  
kom. Tomasz Spychalski – Oddział Prewencji Policji w Łodzi  
kom. Sebastian Szczepaniak – Oddział Prewencji Policji w Szczecinie  
podkom. Arkadiusz Arseniuk – Szkoła Policji w Katowicach  
podkom. Arkadiusz Chechelski – Szkoła Policji w Katowicach  
podkom. Radosław Kolasa – Komenda Wojewódzka Policji w Katowicach  
podkom. Sławomir Korczyński – Oddział Prewencji Policji w Rzeszowie  
podkom. Paweł Sitko – Szkoła Policji w Katowicach  
podkom. Piotr Zdybał – Komenda Wojewódzka Policji w Katowicach  
podkom. Maciej Żygadło – Oddział Prewencji Policji we Wrocławiu  
asp. szt. Stanisław Gajęcki – Samodzielny Pododdział Prewencji Policji w Opolu  
asp. szt. Krzysztof Głowacki – Szkoła Policji w Katowicach  
asp. szt. Piotr Kierc – Oddział Prewencji Policji w Katowicach  
asp. szt. Cezary Konarzewski – Oddział Prewencji Policji w Warszawie  
asp. szt. Jarosław Łysy – Oddział Prewencji Policji w Bydgoszczy  
st. asp. Mariusz Świerczyński – Komenda Wojewódzka Policji we Wrocławiu  
asp. Tomasz Gadulski – Oddział Prewencji Policji w Warszawie  
asp. Tomasz Drywa – Oddział Prewencji Policji w Gdańsku  
asp. Andrzej Lipka – Samodzielny Pododdział Prewencji Policji w Radomiu  
mł. asp. Andrzej Tomczyk – Oddział Prewencji Policji w Poznaniu

# Wstęp

---

Oddajemy w Państwa ręce materiały dydaktyczne z zakresu „Zasad i form wydawania komunikatów przy rozpraszaniu tłumu agresywnego”.

Opracowanie to powstało w oparciu o wieloletnie doświadczenia policjantów, którzy czynnie uczestniczyli w warsztatach szkoleniowych z ramienia Komendy Głównej Policji, Komendy Stołecznej Policji, komend wojewódzkich Policji oraz oddziałów prewencji Policji. Autorami artykułów w niniejszej publikacji są policjanci ze Szkoły Policji w Katowicach, Sztabu Policji oraz Oddziałów Prewencji Policji - Komendy Wojewódzkiej Policji w Katowicach oraz przedstawiciel Departamentu Organizacji Imprez, Bezpieczeństwa i Infrastruktury PZPN.

W świetle aktualnie obowiązującego stanu prawnego Policja będąc ustawowo zobowiązana do ochrony ładu i porządku publicznego podczas realizacji zadań związanych z zapewnieniem porządku w trakcie wszelkich form zgromadzeń, zarówno legalnych jak i nielegalnych, musi przestrzegać i uwzględniać w swoich działaniach również unormowania zawarte w innych przepisach szczegółowych takich jak: prawo o zgromadzeniach, ustawa o imprezach masowych, ustawa o związkach zawodowych, ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, prawo o ruchu drogowym czy egzekucji. Prowadzenie działań policyjnych winno wynikać ze sposobu realizacji protestu przez uczestników – jego legalnej lub nielegalnej formy, a także zachowania stwarzającego zagrożenie dla bezpieczeństwa i porządku, w tym naruszenia prawa. Ponadto podczas takich działań Policja jest zobowiązana do przestrzegania praw człowieka wobec każdego uczestnika protestu, gdy dochodzi do użycia środków przymusu bezpośredniego w celu przywrócenia ładu i porządku publicznego.

Niniejsze opracowanie zawiera siedem rozdziałów, w których ujęto prawne aspekty związane z działaniami Policji przy rozpraszaniu agresywnego tłumu, zachowania uczestnika agresywnego tłumu z punktu widzenia psychologicznego, taktykę przeciwdziałania agresywnym zachowaniom pseudokibiców, zadania Oddziału

Prewencji Policji w Katowicach podczas zabezpieczania imprez masowych na terenie garnizonu śląskiego, komunikaty informacyjne Policji do wykorzystania w urządzeniach rozgłoszeniowych, komunikację spikerów zawodów sportowych z tłumem oraz sposoby wydawania komunikatów przez Policję wobec agresywnych uczestników. Materiały dydaktyczne opracowane zostały na podstawie przeprowadzonych warsztatów szkoleniowych w Szkole Policji w Katowicach w dniach 18-19 marca 2014 r. oraz 9-11 maja 2016 r. Ponadto w 2016 r. podczas warsztatów zostały poddane ocenie i korekcie komunikaty wypracowane w 2014 r. w zakresie zasadności, skuteczności i przydatności ich wykorzystania przez jednostki terenowe. Poddane weryfikacji komunikaty po uwzględnieniu uwag przez uczestników warsztatów zostały zmienione oraz rozszerzono ich katalog.

Zawarte w opracowanych materiałach dydaktycznych treści komunikatów pozwolą w przyszłości przyczynić się do skuteczniejszego ich odbioru przez uczestników tłumy agresywnego w przypadku podejmowania wobec nich działań przez Policję.



## Rozdział 1.

# Aspekty prawne

---

Podejmując temat prowadzenia działań porządkowych przez Policję należy pamiętać, że poza aspektami odpowiedniej taktyki działań istotne są również uwarunkowania prawne, w jakich przychodzi działać pododdziałom zwartym Policji. Z uwagi na specyfikę zdarzeń, w trakcie których praktycznie zawsze dochodzi do bezpośredniego kontaktu funkcjonariuszy Policji z uczestnikami tłumy, czy to biernego, czy agresywnego, podejmując decyzję o działaniu należy mieć na uwadze, aby nie powodowało ono działań sprzecznych z obowiązującym prawem. Jest to o tyle utrudnione, bo z jednej strony działania te muszą być zdecydowane, między innymi poprzez stosowanie przymusu bezpośredniego wobec osób będących w tłumie, np. użycie pocisków niepenetracyjnych. Z drugiej strony nie możemy zapominać o przyrodzonych prawach osoby gwarantowanych w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. W związku z powyższymi ograniczeniami zakres podejmowania przez Policję działań jest wyznaczony przez ramy kilku aktów prawnych, w zależności od płaszczyzny, na jakiej rozpatrujemy podejmowane przez Policję działania porządkowe. Katalog tych aktów prawnych przedstawia się następująco:

- 1) Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.);
- 2) ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2015 r. poz. 355, z późn. zm.);
- 3) rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 sierpnia 2013 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu użycia oddziałów i pododdziałów Policji oraz Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w razie zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego (Dz.U. poz. 1037);
- 4) zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi. (Dz. Urz. KGP poz.65);

5) rozkaz nr 13 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 sierpnia 1995 r. w sprawie taktyki działania pododdziałów zwartych Policji w sytuacji zagrożenia lub naruszenia porządku publicznego oraz pościgu za niebezpiecznym przestępcą;

6) zarządzenie nr Z-19 Komendanta Głównego Policji z dnia 1 sierpnia 2013 r. w sprawie metod i form wykonywania zadań przez oddziały i pododdziały Policji w zakresie dynamicznego zatrzymania osób w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego.

Z tego katalogu odniosę się do wybranych aktów prawnych, które mają bezpośredni wpływ na formę i treść wydawanych wezwań.

Gdy powołujemy się na Konstytucję RP w kontekście prowadzonych przez Policję działań w ramach pododdziałów zwartych to na pierwszy plan wysuwają się **wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela** zawarte w rozdziale II. Zgodnie z art. 30 Konstytucji godność człowieka jest nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona są obowiązkiem instytucji publicznych, a więc również między innymi Policji. Ograniczenia w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw wynikają z art. 31 Konstytucji i mogą mieć swoje źródło tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne między innymi dla zapewnienia bezpieczeństwa lub porządku publicznego albo wolności i praw innych osób. Ograniczenia te nie mogą naruszać istoty wolności i praw. Wobec tego formułując wezwania wobec uczestników tłumy, nawet tego agresywnego należy mieć na względzie powyższe unormowania. Ich treść nie może być w żaden sposób obraźliwa lub dyskryminować tych osób. Sposób artykulacji wezwania nie może pozostawiać wątpliwości, co do intencji wzywającego, jaki cel zamierza przez nie osiągnąć. Położenie akcentu, nacisku na inną sylabę lub wyraz w zdaniu może zmienić sens wypowiedzi. Dlatego należy zarówno przy tworzeniu, jak również przy stosowaniu ich w trakcie działań zachować szczególną rozwagę, aby nie naruszyć wspomnianych wolności i praw człowieka. Szczególnie dotyczy to działań bezpośrednich przy rozpraszaniu tłumy, gdzie na sposób wypowiedzi mogą mieć wpływ emocje.

Kolejnym aktem, na który należy zwrócić uwagę przy omawianiu aspektów prawnych jest **ustawa o Policji**. Daje ona podstawę prawną naszym działaniom. Unormowania prawne, które są zapisane w ustawie nakładają na Policję obowiązek podejmowania określonych działań w celu utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego, a co najważniejsze, obowiązek ochrony bezpieczeństwa ludzi.

Ogólną i podstawową normą, która określa, że Policja jest głównym podmiotem do czuwania nad bezpieczeństwem wewnętrznym kraju **jest art. 1 ustawy o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 roku**, który stwierdza między innymi, że „tworzy się Policję, jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do (...) utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego”. W tym samym artykule, w miejscu gdzie wymienione są zadania Policji, **w ust. 2 pkt 2** jako jedno z podstawowych zadań wskazana jest ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zapewnienie spokoju w miejscach publicznych. **W artykule 18** wymienionej ustawy jako rozwinięcie myśli z cytowanego przepisu znajdziemy katalog zagrożeń, w tym między innymi:

- 1) niebezpieczeństwa powszechnego dla życia, zdrowia lub wolności obywateli;
- 2) bezpośredniego zagrożenia dla mienia w znacznych rozmiarach;
- 3) bezpośredniego zagrożenia obiektów lub urządzeń ważnych dla bezpieczeństwa lub obronności państwa, siedzib centralnych organów państwowych albo wymiaru sprawiedliwości, obiektów gospodarki lub kultury narodowej oraz przedstawicielstw dyplomatycznych i urzędów konsularnych państw obcych albo organizacji międzynarodowych, a także obiektów dozorowanych przez uzbrojoną formację ochronną utworzoną na podstawie odrębnych przepisów;
- 4) zagrożenia przestępstwem o charakterze terrorystycznym bądź jego dokonania w stosunku do obiektów mających szczególne znaczenie dla bezpieczeństwa lub obronności państwa, bądź mogącym skutkować niebezpieczeństwem dla życia ludzkiego.

W celu określenia taktycznych sposobów postępowania przez pododdziały zwarte Policji między innymi w sytuacjach zagrożenia lub naruszenia porządku

publicznego Komendant Główny Policji wydał **rozkaz nr 13** z dnia 25 sierpnia 1995 roku, którym wprowadził *Regulamin taktyki działania pododdziałów zwartych Policji w sytuacji zagrożenia lub naruszenia porządku publicznego oraz pościgu za niebezpiecznym przestępcą*. Należy wspomnieć, że część treści tego regulaminu jest nieaktualna, z tym, że część odnosząca się do komunikatów pod względem zgodności prawnej nie straciła na aktualności. W chwili obecnej jest to jedyny dokument, w którym znajdziemy praktyczne wytyczne odnośnie wezwań kierowanych do tłumu. Z zaznaczeniem, że nie ma tam norm do bezwzględnego stosowania, tylko przykładowe formy apeli. Treści tego regulaminu mają na celu ułatwienie osobom kierującym pododdziałami zwartymi rozwiązywanie trudnych sytuacji, które zaistnieją w czasie niebezpiecznych zakłóceń porządku publicznego. Rozkaz opisuje postępowanie pododdziałów zwartych w związku z rozpraszaniem tłumu (biernego, agresywnego, ulicznego), odblokowaniem obiektu oraz działaniami pościgowymi. Działania pododdziałów zwartych powinny charakteryzować się zdecydowaniem, konsekwencją oraz odpowiednią dynamiką. Przy wszystkich tych aspektach należy przez cały czas pamiętać, że działania pododdziałów zwartych powinno cechować, po pierwsze postępowanie zgodne z prawem, po drugie, co jest bardzo ważne, powinno być prowadzone z poszanowaniem godności ludzkiej. To samo dotyczy również komunikatów, jakie są wydawane przed jak i w czasie trwania działań porządkowych. Należy zwracać uwagę, jaki rodzaj komunikatów należy kierować do danej grupy, aby ich odbiór był zrozumiany i wpływał na zachowanie tych osób. Wystosowane ostrzeżenia powinny zawierać pełne informacje, winny być zwarte, jednoznaczne, komunikatywne oraz rzeczowe.

## Rozdział 2.

# Psychologiczne aspekty komunikowania się Policji z tłumem

---

### 2.1. Dane statystyczne

Analizując sposoby komunikowania się Policji z tłumem, warto oprzeć się o statystyczny obraz zjawiska.

W analizowanym okresie lat 2012-2013, na terenie województwa śląskiego nieznacznie spadła liczba zgromadzeń zarówno tych legalnych, jak i nielegalnych. Odbyło się więcej blokad dróg, natomiast nikt nie okupował obiektów, nie miał miejsca również żaden strajk. W skali kraju Policja odnotowała mniejszą liczbę protestów społecznych. Jeżeli chodzi o zbiorowe zakłócenia porządku publicznego podczas protestów to w 2012 r. miało miejsce jedno takie zdarzenie.

W 2012 roku odnotowano 8 przypadków zbiorowych zakłóceń porządku publicznego, na terenie kraju: w Katowicach (1), Lublinie (1), Poznaniu (1), Wrocławiu (2) oraz w Komendzie Stołecznej Policji (3). Policjanci w 4 przypadkach użyli środków przymusu bezpośredniego podczas realizacji zadań – wszystkie przypadki miały miejsce na terenie podległym Komendzie Stołecznej Policji. W 2013 roku odnotowano 93 przypadki zbiorowych zakłóceń porządku publicznego: Gorzów Wlkp. (1), Kraków (1), Lublin (1), Olsztyn (10), Wrocław (1) oraz Komenda Stołeczna Policji (79).

Policjanci w 235 przypadkach użyli środków przymusu bezpośredniego podczas realizacji zadań, w większości na terenie podległym Komendzie Stołecznej Policji (213 przypadków)<sup>1</sup>.

Przeglądając dane statystyczne można stwierdzić, że w województwie śląskim nieznacznie wzrosła liczba imprez masowych w analizowanym okresie czasu, natomiast w skali kraju suma imprez masowych, w związku z którymi angażowane

---

<sup>1</sup> Raport KGP *Bezpieczeństwo imprez masowych 2012*, Warszawa 2013.

były siły i środki policyjne, spadła z 7 118 w 2012 roku, do 6 906 w 2013 roku. O ponad 3% względem 2012 roku spadła liczba przeprowadzonych masowych imprez sportowych (z 2202 do 2128). W związku z przeprowadzaniem imprez masowych ujawniono ponad 1300 przestępstw, co stanowiło prawie 4% wzrost względem 2012 roku. Aż 63% ogółu przestępstw (837 ujawnionych przypadków) związanych było z przeprowadzaniem meczów piłki nożnej. Najwięcej przestępstw (919) popełniono w trakcie trwania imprez masowych. Ujawniono ponad 7500 wykroczeń, co stanowiło prawie 16% wzrost względem 2012 roku. Ponad 60% ogółu wykroczeń związanych było z przeprowadzaniem meczów piłki nożnej. Najwięcej wykroczeń popełniono w trakcie imprez. O prawie 14% spadła liczba osób, które odniosły obrażenia. W 2013 roku poszkodowane zostały 62 osoby, w tym 15 policjantów. W 2012 roku obrażeń doznały 72 osoby, w tym 48 policjantów. Jeżeli chodzi o zbiorowe naruszenie prawa podczas imprez masowych to na terenie garnizonu śląskiego w 2012 odnotowaliśmy 8 takich zdarzeń, zaś w 2013 roku o połowę mniej<sup>2</sup>.

Wartym podkreślenia jest przenoszenie się osób popełniających czyny zabronione poza obręb imprez masowych, a także udział kibiców piłkarskich w meczach niższych klas rozgrywkowych, niebędących imprezami masowymi w rozumieniu ustawy. Powodem takiego działania jest lepsze przygotowanie służb porządkowych i informacyjnych, skuteczność działania Policji oraz poprawa infrastruktury stadionowej, a co za tym idzie możliwość skutecznego odizolowania od siebie grup antagonistycznie nastawionych kibiców. Ponadto, jak wynika z analiz policyjnych, w ostatnim czasie odnotowuje się przypadki celowego zaniżania przez organizatorów imprez liczby potencjalnych uczestników.

W swoich działaniach policjanci podejmowali, podejmują i będą podejmować próby komunikowania się z tłumem, zbiorowością – zarówno w ramach prowadzonych zabezpieczeń, działań oddziałów zwartych czy też podczas uruchamiania procedur

---

<sup>2</sup> Tamże.

związanych z pracą spottersów, zespołów antykonfliktowych czy negocjatorów politycznych.

Istotne znaczenie w tych sytuacjach ma skuteczny sposób komunikowania się z tłumem.

## 2.2. Definicje podstawowych pojęć

Aby móc rozmawiać o tłumie konieczne jest zdefiniowanie, przypomnienie, podstawowych pojęć zakresu psychologii tłumy.

Na podstawie literatury przedmiotu, możemy wyróżnić kilka rodzajów zbiorowości:

- 1) **zbiorowisko (zbiegowisko)**, czyli przelotne skupienie kilku, kilkunastu lub kilkudziesięciu osób;
- 2) **publiczność, zorganizowane protesty, kibice** – skupienie pewnej liczby osób mających podobne cele, oczekujących podobnych przeżyć lub zainteresowanych tym samym przedmiotem, zdarzeniem, gotowych tak samo reagować (elementy motywacji, wyboru, skutek podjętej decyzji);
- 3) **tłum** – zgromadzenie osób na jednej przestrzeni, w jednym czasie, u których doszło do stanu jedności przekonań, uczuć, reakcji i zachowań /nie jest to tłum psychologiczny/.

**Tłumem**, w rozumieniu psychologicznym, określamy zbiorowisko jakichkolwiek jednostek, niezależnie od ich narodowości, płci, wyznania, a także od przypadku, który je zgromadził. Niewątpliwie wymienione powyżej rodzaje zbiorowości wyczerpują podaną definicję tłumy i komunikacji z taką zbiorowością poświęcony jest niniejszy artykuł<sup>3</sup>.

Tłum kreują silne bodźce i potrzeby np.: poczucie krzywdy, gniew, chęć zemsty, poszukiwanie zdobyczy. Pojawiający się w tłumie brak organizacji i osłabienie norm

<sup>3</sup> G. Le Bon, *Psychologia tłumy*, Warszawa 1986.

sprzyja destrukcyjnym zachowaniom. Duże znaczenie w kształtowaniu zachowań tłumu mają jego cechy, takie jak: liczebność, bezimiennność, poczucie siły czy bezkarność itp.

Można wskazywać następujące rodzaje tłumu:

- 1) **agresywny** – atakuje jednostkę, zbiorowość lub instytucje (linczujący, czyli wymierzający samosąd rzeczywistości lub domniemanemu sprawcy ogólnie potępianego czynu);
- 2) **terroryzujący** – skierowany przeciw mniejszościom podejrzany o czyny wywołujące oburzenie znacznej części jakiejś społeczności oraz **walczący** – bunt, strajki i manifestacje rozpraszane przez służby porządkowe);
- 3) **demonstrujący** (ekspresywny) – zorganizowana forma życia społecznego i politycznego; stanowi praktykowany sposób wyrażania opinii, poglądów, dążeń. W takim tłumie szczególną rolę ma ładunek emocjonalny i oparta na nim interakcja. Taki tłum może ujawniać zachowania normalnie niedopuszczalne np. publiczność na koncercie rockowym, podczas parady miłości w Berlinie itp.;
- 4) **nabywający** (rabujący) – występuje w okresach klęsk, kryzysów i gospodarczego niedostatku;
- 5) **spontaniczny** – powstaje na miejscu poważniejszych zdarzeń, czynnikiem kreatywnym tego tłumu jest głównie zapotrzebowanie na informację, czyli zaspokojenie ciekawości uczestników. Gromadzi się na miejscu katastrof, wypadków ignorując zagrożenie. Może sprawiać dużo trudności ratownikom, gdyż utrudnia dostęp do miejsca działania i prowokuje nowe zagrożenie. Cechuje się słabą interaktywnością pomiędzy uczestnikami lub wręcz jej brakiem;
- 6) **spanikowany** – tłum w panice, reaguje gwałtownie i niebezpiecznie, i jest niezwykle trudny do opanowania<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Pakiet edukacyjny. Program lokalnego doskonalenia zawodowego policjantów przygotowywanych do realizacji zadań służbowych podczas operacji Mistrzostwa Europy 2012 w zakresie psychologicznych uwarunkowań zachowań uczestników imprez masowych oraz stosowania technik deeskalacyjnych opartych na umiejętnościach interpersonalnych. KGP Warszawa 2012.



Cechy tłumy to m.in.: **jednorodność kierunkowa myśli, uczuć**, bowiem w tłumie zanika świadomość własnej odrębności, a uczucia i myśli wszystkich jednostek mają tylko jeden kierunek. Le Bon mówił, że „*powstaje zbiorowa dusza*”<sup>5</sup> i chociaż jej istnienie jest bez wątpienia krótkie, to jednak posiada ona cechy nadzwyczaj wyraźne. Zaliczamy do nich: zaraźliwość idei, uczuć, poglądów, poczucie anonimowości, rozproszenie odpowiedzialności, irracjonalność zachowania, podatność na sugestie, emocjonalność, nietolerancyjność, brak wytrwałości, zanikanie świadomości jednostki, własnej odrębności i co warto podkreślić **podatność na frustrację**, gdyż w tłumie zmniejsza się poziom tolerancji.

Warto pamiętać, że **wraz ze wzrostem pobudzenia emocjonalnego** pojawiającego się u uczestników zbiorowisk – złości, lęku, strachu, zdenerwowania, **obniża się poziom ich procesów poznawczych**, a w związku z tym zdolność do odbioru informacji, uwaga, zrozumienie komunikatów, zdolność zapamiętywania.

**Anonimowość**, na jaką pozwala tłum, stwarza korzystne warunki do eskalacji agresji, zacierając intelektualne właściwości jednostek oraz ich indywidualności. Zachowanie innych jednostek pobudza osoby aktywne do jeszcze skrajniejszych poczynań. Powoduje to, że tłum nie obawia się odpowiedzialności za czyny często społeczne, niezgodne z prawem, powszechnie potępiane. W swojej sile tłum czuje się zarówno bezkarny, jak i niezwyciężony.

Występuje **zaraźliwość uczuć** i czynów oraz ogromna **podatność na sugestie**. Jednostka nabywa specyficznego, **poczucia niezwyciężonej potęgi**.

Człowiek ulega silnej dezindywidualizacji i poczuciu grupowej solidarności, kieruje nim narzucona wola, staje się uległy, ma przekonanie o swojej potędze, jest pozbawiony wyobraźni i krytycyzmu, ma „sparaliżowany” intelekt i morale, działa impulsywnie, destrukcyjnie, brak mu samodyscypliny, czuje się bezkarny, ulega dramatyczności zdarzenia w jakim bierze udział. Podlega zjawisku tzw. konsolidacji, kiedy zredukowany jest tzw. dystans interpersonalny i poziom odczuwania strachu.

---

<sup>5</sup> G. Le Bon, dz. cyt.

Zgromadzenie dużej ilości osób na niewielkiej przestrzeni wpływa na pojawienie się lęku, zmęczenia, rozdrażnienia u jednostki. Poczucie ograniczenia wolności, a szczególnie niemożność swobodnego poruszania się i uzależnienie od innych uczestników zbiorowiska wzmacnia reakcje przejawiane przez osoby w typowych warunkach. Fizyczne elementy otoczenia – oświetlenie, temperatura, hałas, wzmacnia uczucie zmęczenia i może być przyczyną pojawiania się zachowań agresywnych. Zachowania jednostki mieszczące się w normie, postrzegane na co dzień jako pozytywne mogą zostać wyolbrzymione, patologicznie zniekształcone.

Warto wskazać, że dyskomfort w tłumie będą odczuwały głównie osoby, odznaczające się w codziennym funkcjonowaniu np. wrogością w stosunku do innych, niskim poziomem bezpieczeństwa oraz wysokim poziomem lęku.

Podsumowując ten rys psychologiczny funkcjonowania jednostki w tłumie, można wskazać, że zachowanie człowieka, na ogół uporządkowane i racjonalne, w obliczu wydarzeń, w których uczestniczy on jako członek zbiorowości, może stać się nieprzewidywalne i znacznie różne od dotychczasowego doświadczenia<sup>6</sup>.

Tłumaczy to mechanizm powstawania tłumy, który często inicjuje pojawienie się jakiegoś niezwykłego, niejasnego wydarzenia np.: niekorzystny wynik, zagrażający okrzyk itp. Z braku informacji na temat zdarzenia zaspokajana zostaje potrzeba informacji poprzez plotkę, błyskawicznie rozprzestrzeniającą się w tłumie. Towarzyszy temu zdarzeniu symbolizacja, czyli nadawanie jakiemuś obiektowi np. Policji, urzędowi, drużynie piłkarskiej, sędziemu itp. określonego znaczenia, z którym związane są zwykle silne emocje – negatywne bądź pozytywne. Kiedy zgromadzone w jednym miejscu osoby w wyniku wymiany informacji i obserwacji zachowania innych osób przyjmują jedną wersję i jeden wspólny sposób postępowania, zachowania się mamy do czynienia z tłumem<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Pakiet edukacyjny. Program lokalnego doskonalenia zawodowego policjantów przygotowujących do realizacji zadań służbowych podczas operacji Mistrzostwa Europy 2012 w zakresie psychologicznych uwarunkowań zachowań uczestników imprez masowych oraz stosowania technik deeskalacyjnych opartych na umiejętnościach interpersonalnych. KGP Warszawa 2012.

<sup>7</sup> Tamże.

Myśląc o sposobach komunikowania się z tłumem warto zwrócić uwagę na sposób przekazywania sobie informacji przez uczestników zbiorowisk. Ze względu na specyfikę tych informacji i mechanizmów nimi rządzących nazywany jest plotką. Plotki te dotyczą zbiorowiska, pojawiających się sytuacji a rządzą się następującymi prawami:

- 1) ich treść cechuje pewna doniosłość, zarówno dla mówiącego, jak i słuchającego;
- 2) prawdziwe fakty otoczone są pewną niepewnością;
- 3) większość z uczestników nie wie dokładnie co się dzieje;
- 4) często plotka jest formą upustu napięcia emocjonalnego, obaw i pragnień, wyraźne antypatie czy elementy nienawiści i zazdrości w oskarżeniach;
- 5) pozwala zaspokoić potrzebę zrozumienia zachodzących wydarzeń i znalezienia ich rozsądnego wyjaśnienia;
- 6) często służy usprawiedliwieniu działań dla tych, którzy ją rozpowszechniają,
- 7) ulega deformacji w taki sposób, że interesujące szczegóły wysuwają się na pierwszy plan i bywają zwykle wyolbrzymione, natomiast nieciekawe informacje są pomijane;
- 8) następuje asymilacja informacji do schematów myślowych powtarzających je osób;
- 9) rozprzestrzenia się błyskawicznie.

Plotka inspirowana, czyli przekształcona, dodatkowo cechuje się tym, iż fałszywie informuje o faktach, zjawiskach lub wydarzeniach, o gromadzeniu się ludzi i w rezultacie zachęca inne osoby do przyłączenia się do zbiorowości np. przyłączenie się ludzi z różnych regionów do protestujących pielęgniarek w tzw. „białym miasteczku”.

Z punktu widzenia Policji ważne jest to, że plotka często wyolbrzymia możliwość zaistnienia zagrożenia dla tłumu jako jedności. Bardzo często ma antypaństwowy charakter, wywołując tym samym negatywny stosunek do władz, z reguły również do Policji. Zazwyczaj stanowi zachętę do aktów agresji w stosunku do policjantów.

W takiej sytuacji **indywidualne przekonywanie uczestników formującego się tłumu ma sens, natomiast publiczne prostowanie fałszywych informacji czy też różnego rodzaju deklaracje mogą w tym przypadku tylko jeszcze bardziej**

**sytuacje skomplikować** i spowodować dalsze rozprzestrzenianie się plotek np.: publiczne negocjacje z protestującymi/okupującymi sejm opiekunami dzieci niepełnosprawnych. Publiczny sposób przynosi mniejszy efekt od oczekiwanego.

### **2.3. Zalecenia do komunikowania się policjantów z tłumem**

Policje wszystkich krajów, w tym Polski, na bazie wiedzy i doświadczeń wypracowały taktykę działań, która optymalizuje kontakt z tłumem. Ważne jest aby była ona odpowiednio dobrana do rozwoju tłumy, etapu na jakim znajduje się zgromadzenie, sposobu zachowania uczestników.

Można wskazać kilka zaleceń związanych z tzw. „wyciszaniem terenu” czyli podejmowaniem przez Policję działań wobec tłumy. Jednym z nich jest wystawianie umundurowanych patroli policyjnych i nasilenie działań służb operacyjnych – rozpoznanie osobowe, rejestracja filmowa lub fotograficzna<sup>8</sup>. Kolejnym sposobem może być koncentracja sił mundurowych na pozycjach wyjściowych w pobliżu miejsca zgromadzenia. Podejmowanie działań defetystycznych, których celem jest pomniejszenie wiary uczestników zbiorowości w sukces podejmowanych działań. Są to działania ostrzegawcze, działania demonstrujące siłę, działania destrukcyjne, czyli odwracające uwagę od głównego obiektu zainteresowania<sup>9</sup>.

Realizując cel niniejszego opracowania skupić się należy na działaniach ostrzegawczych – apelach, hasłach, które nie tylko ostrzegają, ale również odwracają proces deindywidualizacji, pozwalając jednostce skupić uwagę na swoim postępowaniu i przywróceniu samoświadomości wywołać pożądane przez służbę działanie.

Celem komunikowania się Policji z tłumem jest:

- 1) ułatwianie działań oraz poprawa sprawności działania osób odpowiedzialnych za utrzymanie porządku;

<sup>8</sup> Procedury postępowania Policji podczas zabezpieczenia imprez masowych, zgromadzeń, manifestacji oraz innych wystąpień o charakterze masowym. Praca zbiorowa KGP 2000.

<sup>9</sup> J. Ciszek, *Psychologiczne aspekty w taktyce działania Policji neutralizującej tłum*. Wyd. Szkoły Policji w Katowicach 2002.

- 2) odebranie poczucia anonimowości;
- 3) komunikowanie, informowanie, postępowanie otwarte wobec wszystkich uczestników imprezy masowej;
- 4) przerywanie wewnętrznego systemu komunikacji;
- 5) zaspokajanie potrzeby bycia przydatnym, sprawczym, potrzeby działania;
- 6) izolowanie osoby w tłumie/tłumu od reszty.

Dla realizacji tych celów Policja może skorzystać z kilku elementów m. in:

- 1) wykorzystać autorytety, liderów;
- 2) skutecznie wydawać polecenia;
- 3) zachować konsekwencję w działaniu;
- 4) zademonstrować siłę;
- 5) użyć siły.

**W sposobie komunikowania niebagatelne znaczenie może odegrać każde słowo**, a mówiąc o **skutecznym komunikacie** warto zwrócić uwagę na kilka elementów, które powinny cechować komunikat skierowany do tłumu.

Nadrzędną zasadą jest formułowanie **krótkiego i konkretnego** komunikatu policyjnego.

Komunikat winien być również **zrozumiały dla odbiorców**, czyli zawierać jak najmniejszą ilość specjalistycznego słownictwa – policyjnego lub prawniczego.

Podkreślić należy, że **komunikat taki ma informować, a nie straszyć**. Skuteczny komunikat powinien **wskazywać, co osoby mają robić** np.: należy się rozejść, opuścić budynek, przejść na prawą/lewą stronę, rozejść się do domów.

Z psychologicznego punktu widzenia należy zwrócić uwagę, że **mało skuteczne są komunikaty zakazujące zachowań niedozwolonych**.

Pamiętając, że wraz ze zmianą stanu emocjonalnego (zdenerwowanie, podniecenie, frustracja, złość, lęk itp.) zmienia się poziom procesów poznawczych człowieka – uwaga, zdolność zapamiętywania, zdolność skoncentrowania się itp., **komunikat warto powtarzać**, ale ograniczoną ilość razy – maksymalnie 2-3.

Nie bez znaczenie jest również **sposób wypowiedzania komunikatów** – stanowczym tonem głosu, wyraźnie i zrozumiale, płynnie, tak, aby każde słowo mogło być dobrze zrozumiałe. Pamiętać przy tym należy, iż tony głębokie, niższe, płynące z klatki piersiowej pozwalają przypisać osobie takie cechy jak: pewność siebie, stałość, siła. Natomiast wysoki i cienki ton głosu sugeruje niepewność, słabość i brak zdecydowania. Warto mieć to na uwadze wskazując osoby, które takie komunikaty będą wygłaszać.

Istotne są również **pauzy** w wypowiedziach, które zwiększają szanse na to, że komunikat zostanie zrozumiany. Ilość słów wypowiedzanych w ciągu minuty świadczy o charyzmie, entuzjazmie, jest związane z temperamentem człowieka. Przeciętnie mówimy w tempie 120-150 słów na minutę, osoby szybko mówiące wypowiadają nawet ponad 220 słów na minutę. Jednak, gdy zaczniemy mówić zbyt szybko – wytworzy się nerwowa atmosfera, odbiorca może nie nadążyć ze słuchaniem, zrozumieniem. Zbyt szybkie tempo świadczy bowiem o niepewności, zdenerwowaniu, niedokładności. Bardziej korzystne dla słuchacza jest tempo dynamiczne, ale takie, które nie wpływa na obniżenie zrozumiałości wypowiedzanych słów (jeśli mówi się zbyt szybko, warto popracować nad artykulacją). Wolne tempo mowy przywołuje takie skojarzenia jak zrównoważenie, spokój, zainteresowanie, szczerłość; natomiast zbyt wolne, flegmatyczne, może natomiast sugerować zmęczenie, lenistwo, zniechęcenie, znudzenie mówiącego, wysiłek i skutecznie zniechęca innych do słuchania.

Nie bez znaczenia jest również miejsce, w którym przebiega komunikacja. Aby komunikat był zrozumiały, tempo mówienia musi być dostosowane do miejsca (np. w dużych pomieszczeniach/w pomieszczeniach, w których dominuje beton i jest duży pogłos należy mówić wolniej) oraz do sytuacji (warto zwolnić tempo mowy, jeśli mówi się o czymś, czego słuchacz, rozmówca nie zna, o czym słyszy po raz pierwszy).

By uniknąć monotonii – warto różnicować tempo, w jakim mówimy. Zwolnienie tempa mowy pomaga podkreślić najważniejszy punkt wypowiedzi, wprowadza moment zastanowienia; przyspieszenie – wzmacnia ekspresję. Zmiany tempa mowy pomagają utrzymać uwagę słuchacza. Ważne jest również to, że im częściej mówi się

te same treści, tym częściej wypowiada się je w szybszym tempie, co może wpływać na zniekształcenie w odbiorze komunikatu.

Bardzo ważnym jest, aby **korzystać** przy tym z **urządzeń głośnomówiących**. Korzystając z doświadczeń dowódców oddziałów prewencji warto pamiętać, aby były to urządzenia lekkie i poręczne. Niezbędne również jest systematyczne sprawdzanie w jakim stanie technicznym są posiadane urządzenia. Sprzyjające komunikowaniu się z tłumem byłoby również nabycie przez policjantów nawyku wykorzystywania urządzeń technicznych w komunikowaniu się z tłumem. Obycie się z takim urządzenie, pozwala pewniej z niego korzystać w sytuacjach tego wymagających.

Podkreślić należy, że zapowiadane w komunikacie działania, sankcje, muszą zostać spełnione, jeżeli nie nastąpiło podporządkowanie osób do poleceń. Zawarte w komunikacie polecenia do określonego działania zgromadzonych powinny być możliwe do realizacji przez tłum zgromadzony np.: komunikat typu – **5 minut na opuszczenie obiektu**, dla 10 tysięcy zgromadzonych osób, jest nierealny na samym wstępie do wykonania.

**Jeden komunikat powinien dotyczyć jednej kwestii** i należy w nim unikać słowa „**NIE**”, gdyż nasz nieświadomy umysł najpierw przywołuje znaczenie słów, czasami dany stan, obraz a dopiero potem będzie próbował go zneutralizować. Efekt będzie odwrotny od zamierzonego. Warto w takich przypadkach przekształcać takie komunikaty np.:

***Nie** ziewaj w czasie czytania tego artykułu. – **Bądź uważny podczas czytania tego artykułu.***

***Nie** rób tego – **Przestań to robić.***

***Nie** krzyczcie – **Bądźcie spokojni**<sup>10</sup>.*

---

<sup>10</sup> A. Batko, *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*, One Press Helion 2005.

W takim przypadku umysł dostaje precyzyjną instrukcję, a intencja osoby wypowiadającej takie zdanie jest zgodna ze sposobem, w jaki rozumie ją mózg, co sprawia, że z dużym prawdopodobieństwem planowany cel komunikacji zostanie osiągnięty<sup>11</sup>.

Oczywiście słowa **NIE** można używać, a nawet trzeba, jednak warto, aby było to celowe i świadome korzystanie z **NIE**, np.: *Nie będziemy tutaj poznawać zasad komunikowania się Policji z tłumem.*

Kolejnym słowem, które użyte w poleceniu właściwie programuje porażkę, to słowo **SPRÓBUJ** np.: *Spróbuj tego nie zniszczyć – Zadbaj o to.* Można je jednak w bardzo świadomy sposób wykorzystać np.: *Policja apeluje aby **spróbować** trzymać się pobocza drogi.* Gdy chcemy aby zgromadzenie kierowało się główną trasą przemarszu.

Ostatnim zwrotem, którego unikania w komunikowaniu zaleca się to słowo **ALE** np.: *Jesteś bardzo mądry, **ale**.... To ważne zgromadzenie, **ale**....* Słowo **ALE** kasuje na poziomie nieświadomym tę część zdania, która się przed nim znajduje. Co oznacza, na poziomie świadomym, że w ten sposób zostało przygotowane miejsce na wprowadzenie innej informacji, którą może być sugestia. Oczywiście można tą zależność wykorzystać pamiętając, że treść obu części zdania, przed i po **ALE** nie powinna być zbyt wyraźnie związana ze sobą. Jest to istotne dla skuteczności wykorzystania tej struktury np.: *Jest wiele dobrych komunikatów policyjnych, **ale** te które znajdują się w tym opracowaniu są najlepsze.*

Dodatkowo można zastanawiać się nad używaniem w komunikowaniu się z tłumem **implikacji**, czyli struktur językowych, które pozwalają łączyć poszczególne treści tak, aby tworzyły korzystne dla mówiącego związki w umyśle rozmówcy, zwłaszcza na poziomie nieświadomym.

Najprostszym przykładem implikacji jest umiejętne użycie spójnika „i” lub jego ekwiwalentu, czyli spójnika „**oraz**” np. *Czytacie teraz materiał dotyczący komunikowania się z tłumem i zastanawiacie się jak będziecie mogli wykorzystać właśnie dostarczoną wiedzę w codziennej służbie.*

---

<sup>11</sup> Tamże.



Poddając powyższe zdanie analizie, w pierwszej części: „*Czytacie teraz materiał dotyczący komunikowania się z tłumem...*” – potwierdzona zostaje bieżąca rzeczywistość, natomiast w dalszej części cytowanego zdania „*...zastanawiacie się jak będziecie mogli wykorzystać właśnie dostarczoną wiedzę w codziennej służbie.*” – o ile niekoniecznie jest to prawdą, o tyle jest to sugestia, którą umysł człowieka, dzięki zastosowaniu jednego z wyżej wskazanych spójników oraz prawdziwej rzeczywistości w pierwszej części zdania, traktuje drugą część zdania także jako prawdziwą. Niesie to ze sobą takie konsekwencje, że nawet jeżeli czytelnik nie miał zamiaru zastanawiać się nad tym, jak może wykorzystać dostarczoną wiedzę w codziennej służbie, to kiedy przytoczyłam to zdanie, z dużym prawdopodobieństwem zaczął to robić, ponieważ jego uwaga została skoncentrowana na drugiej części zdania.

Inne słowa działające w ten sam sposób to: „*podczas*”, „*w trakcie*” oraz „*im..., ty ...*”<sup>12</sup>. Implikowany skutek, czyli związek przyczynowo – skutkowy powstaje również poprzez użycie pomiędzy poszczególnymi częściami zdania słów: „*sprawi*”, „*wywoła*”, „*spowoduje*” oraz „*pozwoli*”<sup>13</sup>, np.: *podporządkowanie się poleceniom Policji **pozwoli** bezpiecznie dotrzeć do celu.*

*Przejsie na prawą stronę **sprawi**, że będzie mogła przejechać karetka pogotowia.*

I na koniec warto zwrócić uwagę na **równoważnik kompleksowy**, który pozwala połączyć dowolne stwierdzenie dotyczące jakiegokolwiek elementu z bieżącą rzeczywistością odbiorcy komunikatu z dowolną sugestią<sup>14</sup>. Wykorzystuje się tutaj mechanizm nadawania wybranego przez nas znaczenia temu, co jest prawdziwe w doświadczeniu odbiorcy, np.: *To, że bierzecie udział w proteście, oznacza, że zależy wam na państwie prawa.*

Z technik przydatnych w komunikowaniu się z tłumem wydaje się najbardziej przydatne zastosowanie **zdarłej płyty** polegające na powtarzaniu swojego zdania, z zachowaniem spokojnego, zdecydowanego tonu głosu, o czym była mowa wcześniej.

---

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> Tamże.

Bez dodatkowego argumentowania, bez dyskusji i udowadniania swoich racji czy tłumaczenia się, np.:

*Tu jest zakaz parkowania. Ale kto to wymyślił, przecież tu jest bliżej.*

*Tu jest zakaz parkowania. A ten czarny samochód tam stoi.*

*Tu jest zakaz parkowania. Proszę parkować w wyznaczonych do tego miejscach.*

Warto pamiętać o tym, że **korzystniej jest informować i prosić zamiast zakazywać.**

W komunikowaniu się z tłumem, warto również korzystać z komunikatów, jakie są przekazywane do zgromadzonych przez organizatorów. Przydatne w tym przypadku mogą być komunikaty przypominające osobom uczestniczącym o nagrywaniu zamieszek czy monitorowaniu stadionu i do takich komunikatów Policja może zachęcać organizatorów. Mogą one być skuteczne, gdy pojawiają się pierwsze niepokojące sygnały w zachowaniu tłumu.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na to, że warto, aby komunikaty były przekazywane przez policjanta w umundurowaniu służbowym, a nie przez policjantów biorących udział w zabezpieczeniu w umundurowaniu ćwiczebnym i wyposażonych w PZ. Niewątpliwie wiązać się to może z niebezpieczeństwem dla policjanta, ale wprowadzając takie komunikaty na odpowiednim etapie działań Policji i w związku z charakterem/celem tłumu, zgromadzenia, może sprzyjać realizacji poleceń.

W dobie zmian zachodzących we współczesnym świecie niewątpliwie konieczne są również zmiany w taktyce działań Policji uwzględniające wiedzę psychologiczną i socjologiczną na temat zjawiska, jakim jest zbiorowość ludzi, technicznych możliwości w komunikowaniu się z tłumem i skuteczności działań taktycznych.

### Rozdział 3.

## Taktyka przeciwdziałania agresywnym zachowaniom pseudokibiców

---

W ciągu ostatnich kilkunastu lat Policja została zmuszona do zmiany taktyki działań pododdziałów zwartych Policji wobec uczestników agresywnych zachowań. W poprzednich działaniach Policja stosowała statyczne rozwiązywania przy przywracaniu naruszonego porządku prawnego. W trakcie prowadzonych działań używano tyralieri podwójnej w celu odizolowania lub wyparcia grup pseudokibiców z sektora stadionu. Powyższa taktyka była mało skuteczna w zakresie zatrzymywania sprawców na gorącym uczynku. Związane to było z brakiem możliwości szybkiego przemieszczania i przeformowania się szyku policyjnego. Policjanci ubrani w kompletne środki ochrony indywidualnej z pełnym wyposażeniem nie mogli dokonywać dynamicznych zatrzymań. Powodowało to utrudnienia w zatrzymywaniu sprawców przestępstw i wykroczeń ze względu na dynamikę ich przemieszczania się. W trakcie prowadzonych tzw. asyst kroczących policjant w pełnym wyposażeniu bojowym po przejściu kilku kilometrów nie był w stanie w sposób efektywny pełnić dalej służby w związku z zabezpieczeniem imprezy sportowej. Kolejną przeszkodą w skutecznym działaniu pododdziału zwartego była niewłaściwa infrastruktura techniczna stadionu. Usytuowanie ogrodzeń, płotków, barierek oraz poręczy wydzielających sektory uniemożliwiało sprawne wejście na płytę boiska i przemieszczanie się pododdziałów zwartych Policji między sektorami. Kolejnym problemem był brak możliwości pełnego rejestrowania wizyjnego imprez masowych, w tym agresywnych zachowań ich uczestników.

Po nowelizacji przepisów z zakresu metod i form wykonywania zadań przez oddziały i pododdziały Policji w zakresie dynamicznego zatrzymywania osób w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego nastąpiło podniesienie skuteczności działań policyjnych. Zostały z pododdziału wyodrębnione drużyny interwencyjne, których zadaniem jest dynamiczne zatrzymywanie

osób przebywających w bliskiej odległości od tyraliery. W zależności od rozwoju sytuacji wyjścia przed front tyraliery przez grupę interweniujących policjantów może odbywać się z osłoną tarcz lub bez tej osłony. Przepisy dają możliwość wyizolowania z tłumu grupy osób spośród, których zostaną zatrzymani sprawcy naruszeń prawa. Jest to jednym z głównych celów działań policyjnych podczas przeciwdziałania agresywnym zachowaniom pseudokibiców.

Nadrzędnym celem w działaniach Policji jest ochrona życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra. W momencie gdy dochodzi do zakłócenia porządku przez pseudokibiców, ich agresja jest skierowana nie tylko wobec kibiców drużyny przeciwnej, ale także wobec osób postronnych i mienia. Powodem takich zachowań jest chęć pokazania dominacji, pokonania siłowego przeciwnika, gdy to się nie udało w sportowej rywalizacji. Należy zwrócić również uwagę, że w większości osoby te znajdują się pod silnym działaniem alkoholu lub środków odurzających, w związku z tym mają w poważnym stopniu ograniczoną zdolność postrzegania rzeczywistości. W takich przypadkach odbiór przekazywanych komunikatów lub poleceń przez te osoby będzie ograniczony, zachowanie ich będzie uzależnione od tego co zrobi grupa lub osoba kierująca grupą. Aby te cele były w sposób właściwy realizowane należy zapewnić prawidłową organizację i koordynację przedsięwzięć związanych z kierowaniem działaniami policyjnymi. Podstawowym elementem jest podział zadań i obowiązków sił biorących udział w zabezpieczeniu, jak również ustalenie łączności z poszczególnymi służbami (strażą pożarną, pogotowiem ratunkowym), co jest ujęte w planie akcji lub operacji policyjnej. Zgodnie z metodami i formami przygotowania i realizacji działań policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi każde zabezpieczenie imprezy masowej można podzielić na trzy fazy.

Pierwszą fazą jest zapewnienie porządku publicznego przed imprezą masową. W skład tych działań wchodzi zabezpieczenie terenu przyległego do miejsca imprezy masowej, wszelkiego rodzaju patrole zabezpieczające na trasie przemieszczania się agresywnych grup kibiców, patrole prewencyjne i kryminalne rozmieszczone na terenie miasta w miejscach grupowania się kibiców z zadaniem obserwacji ich

zachowań. Ważnym elementem tej fazy jest również współpraca ze służbami organizatora imprezy w celu przekazania istotnych informacji mających wpływ na zagrożenie bezpieczeństwa. Konieczne jest też monitorowanie tras dojazdu do stadionu, ze względu na możliwość ujawnienia się kibiców drużyn piłkarskich, którzy wcześniej nie zgłosili oficjalnego przyjazdu na mecz, zarówno w sposób zorganizowany, jak i niezorganizowany. Umożliwi to zapobiegnięcie tzw. „ustawkom”.

Drugą fazą jest zapewnienie porządku publicznego w trakcie imprezy masowej. W tej fazie w pierwszej kolejności następuje reakcja służb porządkowych organizatora. Dopiero po ich nieskutecznej interwencji następuje podjęcie działań przez Policję, po uprzednim pisemnym zwróceniu się przez organizatora do dowódcy akcji (operacji) policyjnej. W takiej sytuacji mogą zostać użyte siły odwodowe. W przypadku użycia sił policyjnych następuje przywrócenie naruszonego porządku prawnego na stadionie poprzez zatrzymanie prowadzących i uczestników zajęć na stadionie, następnie usunięcie ich z terenu stadionu, zatrzymanie w ruchomych punktach zatrzymań i przewiezienie do właściwych jednostek terytorialnych. W trakcie prowadzonych działań policyjnych obligatoryjnie za pomocą dostępnych technik audiowizualnych należy zabezpieczyć materiał dowodowy. Po przywróceniu porządku policjanci aktywnie pełnią służbę w zagrożonych rejonach w celu niedopuszczenia do ponownych zagrożeń. Jeżeli sytuacja została opanowana, dochodzi do przegrupowania sił policyjnych i przygotowania się do trzeciej fazy działania.

Ostatnią fazą jest zapewnienie porządku publicznego po zakończeniu imprezy masowej. Polega ona na zapewnieniu bezpiecznego rozejścia kibiców z terenu imprezy. Przewiduje się możliwość zatrzymania sprawców naruszeń norm prawnych w trakcie wychodzenia ze stadionu przy zapewnieniu sobie właściwej liczby policjantów do udzielenia niezbędnej asekuracji. W trakcie rozśrodkowania się kibiców należy zwracać uwagę, aby nie dochodziło do konfrontacji antagonistycznie nastawionych grup kibiców. W tym celu podobnie jak w pierwszej fazie należy rozmieścić patrole prewencyjne, jak również kryminalne na trasach rozejść się kibiców ze stadionu z zadaniem obserwacji ich zachowań. Patrole pełnią służbę w sposób efektywny

i dynamiczny, nie dopuszczając do zaistnienia przestępstw i wykroczeń w podległych rejonach służbowych.

W trakcie zabezpieczenia imprezy masowej należy przyjąć kilka wariantów jakie mogą zaistnieć oraz ustalić algorytmy postępowania. Ważnym elementem jest właściwe rozmieszczenie sił w obrębie stadionu w taki sposób, aby w jak najkrótszym czasie policjanci mogli dotrzeć na miejsce podjęcia interwencji. Dowódca zabezpieczenia powinien być na bieżąco informowany o każdym zdarzeniu podczas imprezy sportowej po to, aby mógł podejmować właściwe decyzje. Poniżej przedstawione zostały dwa przykładowe warianty związane z działaniami Policji podczas zabezpieczenia meczu piłki nożnej.

## I WARIANT

Dochodzi do zakłócenia porządku publicznego przez kibiców przyjezdnych w rejonie wejścia na teren stadionu z powodu zbyt wolnego wpuszczania kibiców przez pracowników ochrony. Kibice próbują wejść siłowo na teren stadionu.

W przypadku bezskutecznej reakcji pracowników ochrony i na wyraźną prośbę organizatora należy wprowadzić przez bramkę techniczną siły policyjne adekwatne do liczby kibiców. Zdarzenie należy udokumentować techniką wideo. Następnie trzeba przy użyciu tuby nagłaśniającej wydać komunikat do zachowania zgodnego z prawem. Jeżeli to nie poskutkuje, należy ostrzec o użyciu środków przymusu bezpośredniego. W zależności od rozwoju sytuacji siły policyjne są wprowadzane w celu odsunięcia kibiców od kołowrotków, a następnie zostają oni wypchnięci na teren parkingu. W tym miejscu są podejmowane czynności w celu ustalenia tożsamości sprawców przestępstw lub wykroczeń. Jeżeli jest taka potrzeba sprawcy są zatrzymywani i doprowadzani do ruchomych punktów zatrzymań, a następnie przewożeni do właściwych jednostek terenowych.

## II WARIANT

Kibice przyjezdni poruszający się prywatnymi pojazdami osobowymi zatrzymują się na parkingu przy wejściu głównym na stadion, gdzie dochodzi do konfrontacji siłowej z kibicami miejscowymi.

W tym przypadku należy odizolować kibiców miejscowych od przyjezdnych. Trzeba utworzyć dwie linie podwójnych tyralier. Siły policyjne zabezpieczające kibiców przyjezdnych muszą spowodować, aby kibice przyjezdni wsiedli do swoich samochodów i odjechali na parking dla kibiców przyjezdnych. Dowódca pododdziału Policji korzystając z komunikatów wydawanych przez tubę nagłaśniającą powinien ostrzec o konsekwencjach prawnych w przypadku niepodporządkowania się poleceniom. Po dotarciu kibiców na parking podejmowane są czynności w stosunku do osób, które naruszyły porządek prawny. Zdarzenie należy udokumentować techniką wideo.

W trakcie prowadzonych działań przywracających naruszony porządek prawny, istotną rzeczą jest, aby wszelkie działania były podejmowane bez zbędne zwłoki i adekwatnie do zaistniałego zagrożenia. Policjanci będący w pododdziale zwartym powinni posiadać kompletne środki ochrony indywidualnej. Ponadto środki przymusu bezpośredniego powinny być stosowane wyłącznie na polecenie dowódcy zabezpieczenia z wyjątkiem sytuacji określonych w ustawie z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej.

Bezsprzecznym pozostaje fakt, iż to Policja jest ostatnią instytucją, której zależy na eskalacji zagrożenia i konfrontacji z agresywnym tłumem, warto też zaznaczyć, że wiele zależy od przyjętej indywidualnej taktyki, gdyż każda interwencja sił policyjnych jest jedynie podobna, a wbrew pozorom nigdy taka sama.

## Rozdział 4.

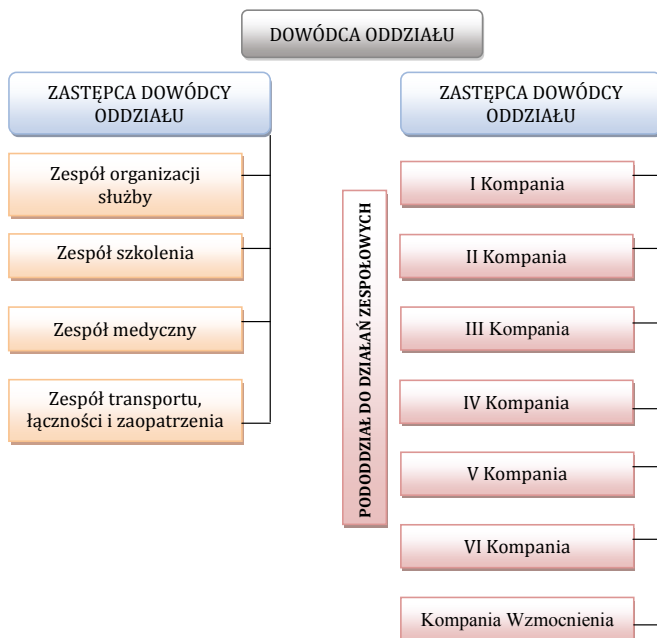
# Zabezpieczanie sportowych imprez masowych na terenie garnizonu śląskiego

### 4.1. Struktura Oddziału Prewencji Policji w Katowicach

Kierownictwu OPP Katowice podlegają:

- Zespół organizacji służby – 13 policjantów;
- Zespół szkolenia – 7 policjantów;
- Zespół medyczny – 6 policjantów;
- Zespół transportu łączności i zaopatrzenia – 15 policjantów;
- 6 Kompanii Prewencji – 564 policjantów;
- Kompania Wzmocnienia – 85 policjantów.

#### STRUKTURA ORGANIZACYJNA OPP w KATOWICACH





## 4.2. Realizacja zadań policjantów OPP w Katowicach

Podstawowy zakres zadań realizowanych przez oddziały prewencji Policji wynika z § 35 Zarządzenia Nr 1041 Komendanta Głównego Policji z dnia 28.09.2007 roku *w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji*. Zgodnie z nim do zakresu działania oddziału prewencji Policji i samodzielnego pododdziału prewencji Policji należy w szczególności:

- 1) wykonywanie zadań związanych z prowadzeniem operacji policyjnych w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego;
- 2) udział w działaniach pościgowo-blokadowych za niebezpiecznym przestępcą;
- 3) ochrona porządku publicznego w czasie konstytucyjnie określonych stanów nadzwyczajnych, katastrof naturalnych i awarii technicznych;
- 4) ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas pobytu przedstawicieli obcych państw;
- 5) ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas legalnych zgromadzeń publicznych oraz w czasie imprez masowych i protestów społecznych;
- 6) przywracanie porządku publicznego w przypadkach zbiorowego naruszenia prawa;
- 7) wspieranie jednostek Policji w działaniach patrolowych oraz patrolowo-interwencyjnych;
- 8) organizowanie i prowadzenie doskonalenia zawodowego dla policjantów i pracowników oddziału lub pododdziału;
- 9) wykonywanie zadań w zakresie bezpieczeństwa i higieny służby i pracy, ochrony przeciwpożarowej oraz medycyny pracy;
- 10) zapewnianie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych, o ochronie danych osobowych oraz obowiązujących w tym zakresie standardów.

Oddziały prewencji Policji i samodzielne pododdziały prewencji Policji stanowią odwód centralny Komendanta Głównego Policji<sup>15</sup>.

W celu jak najlepszej realizacji powyższych zadań Oddział Prewencji Policji w Katowicach wykonuje między innymi:

**a. Służby patrolowe w postaci patroli zmotoryzowanych i pieszych** na terenie ponad 20 miast woj. śląskiego. Funkcjonariusze realizują interwencje własne, zlecone przez dyżurnych komend, komisariatów, reagują na wszelkie naruszenia prawa:

- patrole wspólne z policjantami ruchu drogowego – najczęściej pełniąc służbę przy wykorzystaniu fotoradaru, jak również wideoradaru. Urządzenia te obsługują policjanci ruchu drogowego, natomiast funkcjonariusze OPP w Katowicach udzielają asekuracji i wykonują część dokumentacji,
- służby na wodach – są to służby pełnione na akwenach i wokół akwenów wodnych przy wykorzystaniu łodzi motorowych, rowerów oraz radiowozu. Grupa policjantów skierowana do takiej służby często podejmuje akcje ratownicze nie dopuszczając do utonięć, ale również stosuje represje w stosunku do sprawców przestępstw czy wykroczeń;
- służby w ramach patroli narciarskich – w sezonie zimowym wyznaczeni policjanci udają się na stoki narciarskie woj. śląskiego, gdzie pełniąc służbę na nartach nie dopuszczają do naruszeń prawa, ale również współpracując z GOPR-em uczestniczą w akcjach ratowniczych, przy których często wykorzystywany jest śmigłowiec;
- służby patrolowe na skuterach – tego rodzaju służby powodują, że policjanci, którzy w normalnych warunkach stanowiliby patrol pieszy, na skuterach są w stanie swym działaniem objąć znacznie większy rejon służbowy, jak również mogą znacznie szybciej przemieścić się w miejsce zdarzenia;

---

<sup>15</sup> Zarządzenie Nr 1041 Komendanta Głównego Policji w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania komend, komisariatów i innych jednostek organizacyjnych Policji (Dz. Urz. KGP. z 2013 r. poz. 50).

- patrole rowerowe – pełnione są w parkach i w rejonach, gdzie nie można poruszać się radiowozem. Stanowią ważne ogniwo w zapewnieniu bezpieczeństwa w tych miejscach.

**b. Zabezpieczenia imprez masowych** – specyfika woj. śląskiego będącego największą aglomeracją miejską w kraju powoduje, iż na terenie województwa funkcjonuje duża liczba klubów sportowych z różnych szczebli rozgrywek. Policjanci OPP w Katowicach zabezpieczają mecze piłki nożnej, siatkówki, hokeja na lodzie itp. Ponadto na terenach dużych obiektów sportowych, takich jak stadiony w Zabrze, Gliwicach, Tychach i Rybniku, Hala Widowiskowo-Sportowa „Spodek” czy budynki Międzynarodowych Targów Katowickich odbywają się liczne imprezy masowe o charakterze sportowym i kulturalno-rozrywkowym. Wszystkie te imprezy, terenowe jednostki Policji zabezpieczają przy wsparciu funkcjonariuszy OPP w Katowicach. W części meczów piłkarskich, których zabezpieczenie odbywa się w formie akcji policyjnej dowódcy i zastępcy dowódców kompanii OPP występują jako dowódcy ds. taktyki. Kierowanie do działań i dysponowanie siłami oddziału prewencji odbywa się na podstawie sporządzonego przez Wydział Sztabu Policji KWP Katowice tzw. **planu imprez.**

**c. Patrole zabezpieczające przejazdy kibiców** – podejmowane w przypadku uzasadnionego przypuszczenia wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa i porządku publicznego w związku z przejazdem kibiców. Realizując zadania opieramy się przede wszystkim na liczbie klubów piłkarskich, liczbie imprez oraz ilości sił kierowanych do zabezpieczeń meczów czy przejazdów wahadłowych.

Każdy przejazd kibiców każdorazowo jest monitorowany od ich przejścia do przekazania na granicy województwa. W czasie jednej kolejki jednego dnia odbywa się kilkanaście wahadeł, co wymusza większą dyspozycję kierowania sił niejednokrotnie nieadekwatnych do wykonania wahadła.

Wybrane dystanse pokonywane w czasie wykonywania wahadeł przez teren województwa śląskiego:

- łódzkie – opolskie, 180 km, 3 godziny,
- małopolskie – opolskie, 110 km, 1,5 godziny,
- świętokrzyskie – opolskie, 150 km, 2,5 godziny.

Zarówno dowódcy wahadeł, jak również dowódcy prowadzący zabezpieczenie meczów posiadają scedowane **decyzją Komendanta Wojewódzkiego Policji** uprawnienia do użycia środków przymusu bezpośredniego i w razie zagrożenia życia i zdrowia policjantów bez chwili zwłoki wydają polecenia ich użycia przez podległych im policjantów

**d. Zabezpieczenia wizyt osobistości („VIP-ów”)** – Oddział Prewencji Policji w Katowicach z pomocą swoich sił i środków zabezpiecza pobyt i przejazd Prezydenta RP, członków Rządu RP oraz pobyty głów państw obcych np. Papieża czy Prezydenta USA. Bardzo często przy tego rodzaju służbie policjanci zabezpieczają wizyty również poza granicami naszego województwa.

**e. Służby konwojowe i ochronne** – zabezpieczanie rozpraw sądowych. Najczęściej tego rodzaju służba odbywa się na terenie oddziału, gdzie swój budynek ma Sąd Okręgowy w Katowicach i w specjalnie przygotowanej sali sądowej odbywają się rozprawy niebezpiecznych przestępców. Taka lokalizacja oraz skierowanie do tej służby policjantów daje gwarancję bezpieczeństwa przebiegu rozprawy, ale także uczestniczącym w niej osobom.

### **4.3. Szkolenia Policjantów OPP Katowice**

Szkolenie funkcjonariuszy Oddziału Prewencji Policji w Katowicach wynika z jego struktury oraz zadań realizowanych przez policjantów jednostki i pododdziały NOP garnizonu śląskiego.

## **Tematyka prowadzonych szkoleń:**

**a. Szkolenie z plutonem konnym** – jego celem jest przyzwyczajanie policjantów do bliskiej obecności konia, jak i odwrotnie – przyzwyczajanie koni do dużego skupiska ludzi. Policjanci uczą się współdziałać w pododdziałach zwartych z końmi wprowadzonymi do szyku. Korzyść jest obopólna, zarówno dla policjantów, którzy doskonala współdziałanie z policją konną, jak też dla jeźdźców, którzy łatwiej uzyskują atestacje koni.

**b. Szkolenie z miotaczem wody** – celem szkolenia jest przyzwyczajanie policjantów do zasad:

- wprowadzania do szyku miotacza wody,
- zasad poruszania się pododdziału z MW,
- jego możliwości technicznych, ale przede wszystkim zagrożeń wynikających z wielkości pojazdu, barku widoczności obsługi ćwiczących policjantów,
- komunikowania się dowódcy pododdziału,
- wydania poleceń co do użycia wody (odległości, kierunku, głębokości, jak też rodzaju strumienia podania wody),
- elementów rejestracji, usytuowania kamer.

**c. Szkolenie na terenie stadionów** – celem szkolenia jest:

- zapoznanie z szykami zgodnie z Zarządzeniem 1114/06 KGP,
- działanie w sektorach, działanie drużyn interwencyjnych,
- użycie środków przymusu,
- zasadami użycia amunicji niepenetracyjnej miotanej z broni gładko lufowej,
- zasady przywracania naruszonego porządku publicznego,
- komendami wydawanymi przez dowódców za pomocą tuby, oswojenie się z tym urządzeniem.

**d. Działania blokadowo-pościgowe** – celem szkolenia jest zapoznać policjantów:

- ze sposobami ustawiania blokad zgodnie z Zarządzeniem nr 1355 KGP z 20 grudnia 2007 w sprawie metod i form organizowania i prowadzenia przez Policję pościgów i zorganizowanych działań pościgowych;
- ze sposobami zatrzymywania pojazdów,
- z zasadami podejścia do pojazdów,
- z zasadami wyciągania przestępców z pojazdów,
- ze sposobem działania kolczatek drogowych,
- z zasadami prowadzenia korespondencji radiowej w trakcie podjęcia pościgu i wzajemną asekuracją przy zachowaniu zasad bezpieczeństwa.

**e. Środki gaśnicze** – celem szkolenia jest zapoznać policjantów z:

- rodzajem środków gaśniczych,
- metodami gaszenia substancji łatwopalnych,
- sposobami gaszenia ludzi.

**Cele do realizacji na przyszłość:**

- zwiększenie liczby szkoleń,
- doskonalenie policjantów NOP w posługiwaniu się karabinem automatycznym AKMS,
- zapoznanie policjantów z czerwoną taktyką podczas działań pododdziału zwartego, działaniem ratownika medycznego w strefach zagrożenia,
- zapoznanie policjantów z rodzajami środków zapalających używanymi przez kibiców,
- rozważyć zakup i doposażyć nieetatowe pododdziały w urzędzenia gaśnicze, w jakie wyposażone są oddziały prewencji.

Podsumowując, należy stwierdzić że możliwości wykorzystania policjantów Oddziału Prewencji Policji w Katowicach zarówno w służbach patrolowych,

zabezpieczeniach imprez sportowych czy szkoleniach jest w pełni realizowane. Niejednokrotnie wykracza to poza zakres ich zadań czy też wyznaczony czas na ich realizację. Policjanci oddziału z pełnym zaangażowaniem realizują postawione przed nimi zadania, przyczyniając się w bardzo dużym stopniu do poprawy bezpieczeństwa zarówno na terenie aglomeracji śląskiej, a w razie potrzeby również na terenie całego kraju.

## Rozdział 5.

# Komunikaty informacyjne Policji do wykorzystania w urządzeniach rozgłaszających

---

Założeniem pomysłu przygotowania gotowych nagrań komunikatów do wykorzystania w tzw. „gigantofonach” było stworzenie narzędzia pomocnego policjantom. Ponadto chodziło o takie sformułowanie tych wezwań i poleceń, aby były one spersonalizowane, proste i czytelne. Ze względu na charakter planowanych działań treść została przetłumaczona i nagrana w kilku językach.

Pierwszą wersję komunikatów opracowałem w 2004 roku, w związku z policyjnym zabezpieczeniem Europejskiego Szczytu Gospodarczego oraz przewidywanymi protestami tzw. alterglobalistów z różnych krajów. W 2012 roku powróciłem do tego pomysłu w trakcie piłkarskich mistrzostw Europy, gdyż w ramach przygotowań liczonego się z koniecznością komunikowania z kibicami reprezentacji rozgrywających spotkania w Warszawie.

Konsultacji psychologicznej materiałów dokonały mł. insp. Małgorzata Chmielewska (2004) i podinsp. Mariola Wołoszyn-Siemion (2012) z Wydziału Psychologów Komendy Głównej Policji. Wskazane zasady obejmowały następujące zalecenia:

1. Komunikaty powinny być krótkie, konkretne i zrozumiałe dla odbiorców.
2. Komunikaty muszą być skonstruowane tak, aby osoby po ich wysłuchaniu wiedziały, co mają robić i ewentualnie jakie będą konsekwencje, jeżeli nie zastosują się do wydanych poleceń.
3. Bardziej skuteczne są komunikaty wskazujące, co osoby mają robić, niż komunikaty mówiące czego się zakazuje lub jakie zachowania są niedozwolone.
4. Nadany komunikat może zostać powtórzony, ale ograniczoną liczbą razy (raz lub dwa razy), gdyż później traci na znaczeniu.
5. Zapowiedziane w komunikacie sankcje muszą zostać spełnione, jeżeli nie nastąpiło podporządkowanie się poleceniom (komunikat nie służy do „straszenia”!)



6. Podawanie dużej liczby komunikatów o różnej treści w niewielkiej jednostce czasowej powoduje niespełnienie ich funkcji.

7. Policjant wypowiadający komunikaty musi operować stanowczym tonem głosu i musi wyraźnie wypowiadać polecenia.

Przygotowane w 2004 roku komunikaty zostały przetłumaczone przez biegłych tłumaczy i wygłoszone przez tłumaczy Ministerstwa Spraw Zagranicznych. W 2012 roku komunikaty przygotowano i nagrano z udziałem *native speakerów* w ośmiu wersjach językowych (polskiej, angielskiej, rosyjskiej, niemieckiej, greckiej, czeskiej, portugalskiej i włoskiej). Przy realizacji przedsięwzięcia pomocy udzieliły m.in. zagraniczne formacje policyjne i placówki dyplomatyczne. Przygotowanie techniczne nagrań zostało wykonane przez pracowników Wydziału Doskonalenia Zawodowego Komendy Stołecznej Policji (<http://szkolenia.policja.waw.pl>).

W ramach przygotowań do Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej „Euro 2012” opracowano następujące komunikaty:

### ***Apele policyjne skierowane do przedstawicieli mediów (dziennikarzy)***

*Policjanci apelują:*

*Prosimy obecnych dziennikarzy, kamerzystów i fotoreporterów o zadbanie o własne bezpieczeństwo,*

*Prosimy Was o niewchodzenie pomiędzy protestujących i policjantów.*

*W czasie działań interwencyjnych policjanci nie mogą zagwarantować pełnego bezpieczeństwa obecnym przedstawicielom mediów.*

*Prosimy, reporterze pomyśl i zadbaj o swoje bezpieczeństwo.*

### ***Apele policyjne skierowane do osób z immunitetem i osób postronnych***

*Policjanci apelują:*

*Prosimy każdego obecnego, aby pomyślał o swoim bezpieczeństwie!*

*Prosimy nie wchodzić pomiędzy protestujących i policjantów.*

*Ostrzegamy, że w czasie działań interwencyjnych policjanci nie mogą zagwarantować pełnego bezpieczeństwa osobom postronnym.*

*Pomyśl i zadбай o swoje bezpieczeństwo.*

*Stosuj się do poleceń wydawanych przez policjantów.*

*Uwaga! Prosimy o opuszczenie miejsca zgromadzenia przez postów, senatorów i inne osoby posiadające immunitet.*

*Uwaga! Prosimy o opuszczenie miejsca zgromadzenia przez kobiety w ciąży i osoby niepełnosprawne.*

### ***Apele skierowane do uczestników nielegalnego zgromadzenia***

*Policjanci informują:*

*Uczestniczysz w nielegalnym zgromadzeniu! Za udział w nielegalnej manifestacji grozi ci odpowiedzialność przed sądem.*

*Nie wolno utrudniać życia mieszkańcom naszego miasta.*

*Za agresywne zachowania i niszczenie mienia grozi odpowiedzialność karna.*

*Przestrzegaj prawa!*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

*Prosimy, spokojnie opuść to miejsce.*

### ***Apele skierowane do uczestników blokowania drogi***

*Policjanci informują:*

*Ten protest jest nielegalny! Biorąc udział w nielegalnym zgromadzeniu lub zbiegowisku narażasz się na poniesienie kary.*

*Blokując drogę łamiesz prawo. Nie wolno utrudniać życia innym ludziom, mieszkańcom naszego miasta.*

*Za agresywne zachowania i niszczenie mienia grozi odpowiedzialność karna.*

*Nie łam prawa!*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

*Prosimy, spokojnie odejść.*

### ***Apele skierowane do kierowców blokujących drogę przy użyciu pojazdów***

*Policjanci informują:*

*Używanie drogi w sposób niezgodny z przeznaczeniem jest nielegalne! Łamiąc przepisy ruchu drogowego narażasz się na poniesienie kary.*

*Blokując drogę łamiesz prawo. Nie wolno utrudniać życia innym ludziom, mieszkańcom naszego miasta.*

*W przypadku niepodporządkowania się poleceniom policjantów, pojazdy zostaną usunięte na koszt właścicieli.*

*Nie łam prawa!*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

*Prosimy, spokojnie odjedź.*

### ***Apele skierowane do uczestników nielegalnego zajęcia obiektu (budynku)***

*Policjanci informują:*

*Blokowanie tego obiektu jest nielegalne! Biorąc udział w bezprawnej okupacji tego obiektu narażasz się na poniesienie kary.*

*Blokując dostęp do tego obiektu łamiesz prawo. Nie wolno utrudniać życia innym ludziom, mieszkańcom naszego miasta.*

*Za agresywne zachowania i niszczenie mienia grozi odpowiedzialność karna.*

*Nie łam prawa!*

*Opuść ten obiekt.*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

*Prosimy, spokojnie odejść.*

### ***Wezwanie do zaniechania bezprawnych zachowań***

*Policjanci apelują:*

*Prosimy o zachowanie spokoju.*

*Agresja wobec innych ludzi i niszczenie mienia to przestępstwa.*

*Polskie prawo zabrania takich zachowań. Za łamanie prawa grozi odpowiedzialność karna.*

*Przestrzegaj prawa!*

*Masz 5 minut na odejście z tego miejsca.*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

*Prosimy, spokojnie odejść.*

### **Wezwanie do opuszczenia miejsca w ciągu pięciu minut**

*Policja wzywa do opuszczenia tego miejsca.*

*Za pięć minut wobec osób, które pozostaną w tym miejscu zostanie użyta siła.*

### **Ostateczne wezwanie do opuszczenia miejsca**

*Policja wzywa do opuszczenia tego miejsca.*

*Za jedną minutę wobec osób, które pozostaną w tym miejscu zostanie użyta siła.*

### **Ostrzeżenie przed użyciem środków przymusu bezpośredniego**

*Policjanci ostrzegają:*

*Mamy obowiązek bronić innych ludzi przed niebezpieczną dla życia i zdrowia agresją oraz przeciwdziałać niszczeniu mienia. Twoje bezprawne i agresywne zachowanie zmusza nas do użycia środków przymusu bezpośredniego.*

*Jeśli nie zaprzestasz łamać prawa użyjemy przewidzianych prawem środków przymusu bezpośredniego w postaci siły fizycznej, pałek służbowych, środków chemicznych lub innych niezbędnych środków.*

*Informujemy, że policja nie ponosi odpowiedzialności materialnej za szkody spowodowane w wyniku użycia środków przymusu bezpośredniego.*

*Przestrzegaj prawa!*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

### **Informacja w sytuacji ujawnieniu niezidentyfikowanego pakunku**

*Policjanci informują:*

*Prosimy o zachowanie spokoju.*

*Policjanci ujawnili niezidentyfikowany pakunek.*

*Zajmą się nim policyjni pirotechnicy.*

*Obecnie policjanci zabezpieczają zagrożone miejsce.*

*Prosimy, pomyśl o swoim bezpieczeństwie!*

*Stosuj się do poleceń policjantów. Odsuń się na wskazaną przez policjantów, bezpieczną odległość.*

### **Informacja w sytuacji awarii oświetlenia**

*Policjanci informują:*

*Prosimy o zachowanie spokoju.*

*W związku z awarią oświetlenia proszę pozostać na swoim miejscu.*

*Prosimy, pomyśl o swoim bezpieczeństwie!*

*Rodziców i opiekunów prosimy aby zadbali o bezpieczeństwo swoich podopiecznych.*

*Stosuj się do poleceń policjantów.*

### **Informacja w sytuacji ewakuacji**

*Policjanci informują:*

*Prosimy o zachowanie spokoju.*

*Proszę spokojnie skierować się do wyjścia.*

*Policjanci wskażą drogą do bezpiecznych miejsc.*

### **Ostrzeżenie i wezwanie do zaprzestania używania pirotechniki**

*Policjanci ostrzegają:*

*Odpalanie środków pirotechnicznych jest niebezpieczne i nielegalne.*

*Używając petard, rac i innych materiałów pirotechnicznych powodujesz zagrożenie dla życia i zdrowia zebranych osób.*

*Za używanie pirotechniki grozi odpowiedzialność karna.*

*Nie łam prawa! Nie odpalaj pirotechniki!*

## Rozdział 6.

# Komunikacja spikera zawodów sportowych z tłumem

---

Niniejszy artykuł jest streszczeniem wystąpienia autora podczas warsztatów dla dowódców operacji Policji zabezpieczających mecze piłkarskie szczebla centralnego. Zajęcia odbyły się w Szkole Policji w Katowicach 11 maja 2016 r.

Publikacja zawiera również informacje dotyczące sposobu, w jaki Polski Związek Piłki Nożnej rozwija obszar organizacji i zarządzania bezpieczeństwem meczów piłki nożnej, w tym przypadku konkretnie poprzez szczegółowe określenie roli spikera zawodów sportowych będącego istotnym ogniwem w stadionowym zespole ds. organizacji i bezpieczeństwa imprezy.

### 6.1. Geneza narzędzia szkoleniowego „Pakiet Spikera PZPN”

Na wstępie należy jednoznacznie stwierdzić, że stanowisko spikera zawodów sportowych zostało w pewien sposób zaniedbane, zarówno przez ustawodawcę, jak i organy sportowe. W myśl bowiem przepisów prawa powszechnie obowiązującego<sup>16</sup> termin „spiker zawodów sportowych” w interesującej nas ustawie o bezpieczeństwie imprez masowych pojawia się tylko jeden raz – został zawarty jako dopełnienie definicji służby informacyjnej<sup>17</sup>. Z kolei w przepisach związkowych do dnia 30 marca 2016 r., a więc do czasu powstania Regulaminu pracy spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego (pełna wersja Regulaminu znajduje się w Aneksie do niniejszego artykułu), w zasadzie tylko trzy uchwały Zarządu PZPN pobieżnie regulowały stanowisko pracy spikera. Chodzi tutaj po pierwsze o „Podręczniki Licencyjne”<sup>18</sup>, które w rozdziale dotyczącym personelu wymagały od wnioskodawców (tj. klubów

---

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. 2009 Nr 62 poz. 504).

<sup>17</sup> Ibidem, art. 3 pkt 12.

<sup>18</sup> Aktualne Podręczniki Licencyjne dostępne są na oficjalnej stronie internetowej PZPN: [www.pzpn.pl](http://www.pzpn.pl) – Federacja – Dokumenty – Podręczniki Licencyjne PZPN.

piłkarskich chcących uczestniczyć w poszczególnych rozgrywkach) zapewnienia podczas meczów odpowiednio przeszkolonej osoby wykonującej pracę w charakterze spikera. Po drugie – Regulamin w zakresie bezpieczeństwa podczas rozgrywek organizowanych przez PZPN i Ekstraklasę SA, który w artykule 42 stanowi, co następuje:

„Artykuł 42 – System nagłośnienia, spikerzy i ogłoszenia

1. System nagłośnienia musi być słyszalny zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz stadionu i przewyższać hałas publiczności, nawet w przypadku znacznego wzrostu tego hałasu.

2. Ogłoszenia podawane przez system nagłośnienia muszą mieć absolutnie neutralny charakter. System nagłośnienia nie może być użyty:

2.1. do rozpowszechniania treści politycznych,

2.2. do kibicowania jakiegokolwiek drużynie,

2.3. do jakiegokolwiek formy dyskryminacji drużyny przyjezdnej”.<sup>19</sup>

Po trzecie wreszcie – Uchwała nr II/85 z dnia 20 lutego 2013 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie zasad udziału kibiców drużyny gości na meczach piłki nożnej podczas rozgrywek szczebla centralnego organizowanych przez PZPN i Ekstraklasę SA w ustępie ósmym przewiduje:

„Klub gospodarza, w przypadku podjęcia decyzji o opóźnieniu wyjścia / odjazdu kibiców drużyny gości ze stadionu po zakończeniu meczu, ma obowiązek przekazywać odpowiednie informacje (spiker stadionowy) dotyczące przyczyn oraz przewidywanego czasu opóźnienia, zarówno przed, jak i po zakończeniu zawodów”.<sup>20</sup>

Tak sformułowane przepisy prawa powszechnego oraz wewnętrznego PZPN dotyczące sposobu wykonywania pracy spikera sprawiały, że trudno było określić wymierne, ocenne elementy tej pracy, których przestrzeganie można by egzekwować

<sup>19</sup> [https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/561-RB%2022.ZA%C5%81%C4%84CZNIK%20REGULAMIN%20BEZPIECZE%C5%83STWA.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/561-RB%2022.ZA%C5%81%C4%84CZNIK%20REGULAMIN%20BEZPIECZE%C5%83STWA.pdf) (31.10.2016).

<sup>20</sup> [https://www.pzpn.pl/public/system/files/site\\_content/635/149-Uchwa%C5%82a%20nr%20II-85%20z%20dnia%2020%20lutego%202013%20r.%20Zarz%C4%85du%20PZPN%20w%20sprawie%20zasad%20udzia%C5%82u%20kibic%C3%B3w%20dru%C5%BCyny%20go%C5%9Bci%20na%20meczach%20pi%C5%82ki%20no%C5%BC.pdf](https://www.pzpn.pl/public/system/files/site_content/635/149-Uchwa%C5%82a%20nr%20II-85%20z%20dnia%2020%20lutego%202013%20r.%20Zarz%C4%85du%20PZPN%20w%20sprawie%20zasad%20udzia%C5%82u%20kibic%C3%B3w%20dru%C5%BCyny%20go%C5%9Bci%20na%20meczach%20pi%C5%82ki%20no%C5%BC.pdf) (31.10.2016).

lub za których zaniedbanie właściwe organy mogłyby nakładać kary. Mamy tutaj na myśli przede wszystkim elementy pracy spikera istotne z punktu widzenia zarządzania bezpieczeństwem stadionowym, komunikowania się organizatora z tłumem itp. Na podstawie ówczasie dostępnych przepisów organy oceniające pracę spikerów (np. delegaci meczowi PZPN czy też kontrolerzy imprez masowych z ramienia organu wydającego zezwolenie na przeprowadzenie imprezy masowej<sup>21</sup> lub kontrolerzy imprez masowych z ramienia wojewody<sup>22</sup>) zwyczajnie nie miały mocnego punktu zaczepienia w obowiązujących przepisach. W najlepszym przypadku konkretne zadania i sposób pracy spikera należało wydedukować z innych przepisów, np. dotyczących pracy członków służby informacyjnej (tzw. stewardzi). Jednakże sytuacja ta nastroczała wiele trudności, zarówno dla wspomnianych organów kontrolnych, jak i samych spikerów. Wszak pracy spikera nie sposób porównać do pracy szeregowego stewarda, komunikującego się z kibicami co najwyżej w skali micro. Ponadto, jakie konkretnie „odpowiednie informacje”, o których mowa w wyżej przytoczonej Uchwale nr II/85 miałyby być przekazywane przez spikerów kibicom oczekującym na opuszczenie stadionu?

Te i podobne problemy stwarzały wiele trudności interpretacyjnych i sprawiały, że praca spikera była nie tylko trudna do wykonania sama w sobie – trudna do zrozumienia stawała się wręcz sama istota tej pracy i tego stanowiska.

Z powyższych przyczyn Polski Związek Piłki Nożnej podjął decyzję o konieczności przygotowania i uchwalenia przepisów uszczegóławiających pracę spikerów stadionowych. Przepisy te miały być w założeniu punktem wyjścia dla tworzonego jednocześnie multimedialnego narzędzia szkoleniowego, dzięki któremu kursanci – przyszli spikerzy mieli być w założeniu efektywniej szkoleni i przez to lepiej przygotowani do przygody z mikrofonem w wydaniu stadionowym.

---

<sup>21</sup> Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych, art. 31.

<sup>22</sup> Ibidem, art. 34a.



Zadanie wdrożenia niniejszego projektu otrzymała komórka odpowiadająca w Polskim Związku Piłki Nożnej za system organizacji i bezpieczeństwa meczów piłkarskich szczebla centralnego, a więc Departament Organizacji Imprez, Bezpieczeństwa i Infrastruktury PZPN (dalej „Departament”).

Już w 2014 roku powołany został Zespół projektowy „Spiker” ds. przygotowania narzędzia szkoleniowego dla spikerów zawodów piłkarskich. W skład Zespołu weszli wybrani pracownicy Departamentu, czynni i emerytowani spikerzy, szkoleniowcy i wykładowcy akademicy, aktorka, polonistka oraz osoby zawodowo zajmujące się organizacją różnego rodzaju imprez.

W trakcie kilkunastu spotkań roboczych oraz bieżącej pracy korespondencyjnej Zespół wypracował zawartość merytoryczną (slajdy, filmy wideo, nagrania, przepisy itp.), którą następnie zaprezentowano Komisji ds. Bezpieczeństwa na Obiektach Piłkarskich Polskiego Związku Piłki Nożnej, a więc ciału doradczemu względem Departamentu, skupiającemu najlepszych ekspertów w dziedzinie organizacji i bezpieczeństwa meczów piłki nożnej w Polsce, w tym przedstawiciele klubów piłkarskich, Policji, ekspertów ds. administracji państwowej i samorządowej oraz przedstawiciele kibiców. Po wdrożeniu uwag i rekomendacji Komisji, nastąpił ostatni etap swego rodzaju konsultacji społecznych, związanych z docelowym przyjęciem narzędzia szkoleniowego oraz przepisów związkowych w nim zawartych. Mianowicie w styczniu i lutym 2016 r. nastąpiły dwurundowe warsztaty dla wszystkich spikerów zawodów sportowych pracujących w klubach piłkarskich szczebla centralnego. Uczestnicy warsztatów, a więc czynni spikerzy, nierzadko z kilkunastoletnim doświadczeniem w zawodzie spikerskim, udzielili dalszych uwag, które zostały przyjęte i stanowią do dzisiaj merytoryczny wkład środowiska piłkarskiego w pakiet szkoleniowy. Jednocześnie należy zaznaczyć, że podczas drugiej sesji warsztatowej goszczono przedstawiciele Szkoły Policji w Katowicach, którzy mieli okazję zapoznać się z głównymi założeniami narzędzia szkoleniowego „Pakiet Spikera PZPN”, w szczególności w zakresie komunikacji z tłumem.

Tak sfinalizowana wersja narzędzia szkoleniowego autorstwa Polskiego Związku Piłki Nożnej została rozesłana do wszystkich klubów piłkarskich szczebla centralnego. Jednocześnie na jej podstawie w sierpniu 2016 r. odbyło się pierwsze szkolenie komercyjne dla kandydatów na przyszłych spikerów.

## 6.2. Pakiet Spikera PZPN

Pakiet Spikera PZPN to multimedialne narzędzie szkoleniowe, w oparciu o które Polski Związek Piłki Nożnej szkoli spikerów klubów szczebla centralnego.

Zawartość Pakietu Spikera PZPN

Pakiet szkoleniowy składa się z następujących sześciu modułów:

1) **Wprowadzenie do imprez sportowych** – to moduł *stricte* teoretyczny, zawarte są tutaj następujące tematy:

- przegląd pakietu szkoleniowego i efekty kształcenia,
- ogólna charakterystyka imprez sportowych,
- organizacja, przebieg, problemy oraz zagrożenia związane z imprezami sportowymi (przede wszystkim w wydaniu masowym),
- psychologia tłumu (zarys wykładu),
- zintegrowany model organizacji i zabezpieczania imprez sportowych,
- pozycja spikera w systemie organizacji i bezpieczeństwa imprezy,
- funkcje i cechy dobrego spikera.

W module tym kursant wprowadzany jest w środowisko imprez sportowych w wydaniu polskiej piłki ligowej. Określana jest ogólna pozycja pracy spikera w stadionowym zespole ds. organizacji i bezpieczeństwa imprezy. Co ważne, moduł ten w zakresie wyżej wymienionych tematów od drugiego do czwartego jest zgodny z innym narzędziem szkoleniowym PZPN, a mianowicie z „Pakiem Trenera Stewardów”. Zatem oba opisywane pakiety szkoleniowe są ze sobą kompatybilne, a ludzie pracujący później razem na imprezach wyszkoleni są w oparciu o jednolitą filozofię (zintegrowane podejście), przepisy oraz standardy PZPN.

2) **Praca głosem** – to moduł praktyczny, w którym poruszane są następujące zagadnienia:

- narzędzie pracy – głos,
- prawidłowa emisja głosu,
- rozgrzewka aparatu mowy,
- ćwiczenie przepony,
- ćwiczenie dykcji,
- higiena pracy głosem,
- konsekwencje nieprawidłowego używania głosu,
- metody radzenia sobie ze stresem.

Podczas zajęć prowadzonych przez zawodową aktorkę kursant przygotowywany jest do właściwego, efektywnego posługiwania się najważniejszym narzędziem pracy spikera, a więc głosem. Kwestia ta ma kluczowe znaczenie w trakcie sytuacji kryzysowych (podanie słyszalnego komunikatu odpowiednio mocnym głosem) oraz innych sytuacji, w których mogą wystąpić bariery komunikacyjne (np. związane ze stresem po stronie spikera).

3) **Zagadnienia prawne** – to moduł wprawdzie teoretyczny, ale zawierający wiele tzw. *case study*, czyli studium przypadków zaczerpniętych głównie z polskich rozgrywek piłkarskich. Niniejsza część składa się z następujących tematów:

- przepisy regulujące organizację imprez i pracę spikera,
- zasady ogólne pracy spikera
- pozycja spikera w systemie organizacji i bezpieczeństwa imprezy,
- obowiązki przed rozpoczęciem imprezy,
- lokalizacja stanowiska spikera,
- komunikaty bezpieczeństwa,
- interwencja spikera,
- komunikaty w czasie trwania zawodów,
- obowiązki po zakończeniu zawodów,
- zabieranie głosu przez inne osoby,
- odpowiedzialność karna i dyscyplinarna.

Kompozycja niniejszego modułu odpowiada budowie głównego aktu prawa związkowego, który reguluje pracę spikera, a więc Regulaminowi pracy spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego. Pełna wersja przedmiotowego Regulaminu znajduje się w aneksie do niniejszego artykułu.

4) **Warsztaty językowe** – to moduł mocno praktyczny, prowadzony przez polonistkę. Tematy wchodzące w skład niniejszego modułu to:

- style komunikacji,
- cechy komunikacji międzyludzkiej,
- funkcje języka,
- bariery komunikacyjne,
- wydajna komunikacja,
- błędy językowe,
- akcent.

5) **Obsługa imprezy** – w ramach tych zajęć prezentowane są sposoby efektywnego przygotowania do imprezy, metod związanych z wypracowaniem własnego warsztatu pracy oraz sposobów i stylów pracy podczas samej imprezy. Szczegółowo omawiane są następujące kwestie:

- narzędzia pracy,
- modele pracy,
- spotkanie organizacyjne w dniu meczu,
- ceremonie meczowe,
- atrakcje okołomeczowe,
- *countdown* / scenariusz imprezy,
- dobre praktyki.

Podczas zajęć spikerzy zachęceni są do wprowadzania podziału obowiązków spikerskich podczas imprezy na przynajmniej dwie osoby, tj. na spikera (głównego, technicznego, oficjalnego) oraz wodzireja (animatora, prowadzącego zabawy i pozytywną interakcję z kibicami). Kwestia ta może mieć szczególne znaczenie w przypadku konieczności ewakuacji obiektu (wątpliwy wówczas pozostaje autorytet spikera

prowadzącego zabawy z kibicami, a który miałby takim kibicom wydać polecenie porządkowe dotyczące ewakuacji osób ze stadionu).

6) **Komunikaty** – kluczowy moduł podsumowujący i skupiający w sobie wszystkie uprzednio nabyte umiejętności. W ramach tego modułu spikerzy pracują nad hipotetycznymi sytuacjami, podczas których są zmuszeni do przekazania własnego komunikatu. Może on dotyczyć zarówno kwestii związanych z bezpieczeństwem, jak i kwestii sportowych. Na moduł składają się:

- rodzaje komunikatów,
- zasady tworzenia komunikatów,
- zasady przekazywania komunikatów,
- warsztaty cz. I – komunikaty bezpieczeństwa,
- warsztaty cz. II – komunikaty informacyjno-organizacyjne.

Cały kurs szkoleniowy trwa około 3-4 dni. Każdy moduł kończy się pisemnym testem wiedzy.

### **6.3. Dobre praktyki PZPN dotyczące pracy spikera zawodów sportowych**

W ramach zajęć kursanci otrzymują szereg istotnych informacji, dobrych praktyk i sprawdzonych metod. Cała ta wiedza pozwala świeżo upieczonym adeptom sztuki spikerskiej łatwiej odnaleźć się w pracy na stadionie. Poniżej wyróżniamy kilka najważniejszych zasad pracy spikera:

- 1) Po pierwsze: „nie szkodzić” – to naczelna zasada pracy spikera, który powinien pomyśleć dwa razy, zanim powie coś, co może odnieść skutek odwrotny od zakładanego.
- 2) Wstrzeźliwość – spiker powinien być oszczędny w słowach, ponieważ publiczność, co do zasady, przybywa na mecz w celu oglądania piłkarzy, a nie słuchania spikera.
- 3) Skuteczna reakcja spikera to tzw. *timing* oraz adekwatność – komunikat spikera odniesie właściwy efekt, gdy zostanie podany w odpowiednim czasie i będzie proporcjonalny do zaistniałej sytuacji.

- 4) Należy pracować na konceptach, *checklistach*, scenariuszach, przygotowanych komunikatach – to umożliwi spikerowi w miarę spokojne, bezstresowe wykonywanie obowiązków podczas imprezy, pozostawia spikerowi pole manewru co do czasu wykonywania poszczególnych działań, minimalizuje problem „ciągnięcia gaszenia pożarów”.
- 5) Należy wprowadzać animatora / wodzireja do zabaw z kibicami – zarówno dla uatrakcyjnienia imprezy, jak i dbania o swój wizerunek i autorytet.

#### **6.4. Podsumowanie / transfer know-how**

Należy stwierdzić, że narzędzie szkoleniowe „Pakiet Spikera PZPN” zostało bardzo pozytywnie odebrane w polskim środowisku piłkarskim. Przede wszystkim obrazują to regularne szkolenia spikerów organizowane przez Wojewódzkie Związki Piłki Nożnej będące członkami PZPN. Wspomniane organizacje korzystają ze specjalnej wersji „Pakietu Spikera PZPN” przygotowanej przez Departament: wersji jednodniowej na potrzeby szkolenia kandydatów na spikerów na zawody III ligi i niższych klas rozgrywkowych (wyłącznym ośrodkiem szkolącym spikerów na szczebel centralny jest Polski Związek Piłki Nożnej). Naturalnie Wojewódzkie Związki Piłki Nożnej są uprawnione do korzystania, czerpania informacji i materiałów z pełnej wersji Pakietu.

Z posiadanych przez nas informacji wynika też, iż zasady dotyczące przygotowywania i przekazywania komunikatów bezpieczeństwa (zawarte w module szóstym Pakietu) zostały wykorzystane przez podmioty zabezpieczające tegoroczne Światowe Dni Młodzieży w Krakowie, co jest niewątpliwą nobilitacją dla autorów Pakietu.

Podsumowując, autorzy Pakietu żywią głębokie przekonanie, że po „Pakiet Spikera PZPN” sięgną również inne polskie związki sportowe szkolące osoby będące istotną częścią składową bezpiecznych i właściwie zorganizowanych imprez – spikerów zawodów sportowych.

## **6.5. Aneks – Regulamin pracy spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego**

### **Uchwała nr III/59 z dnia 30 marca 2016 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie przyjęcia Regulaminu pracy Spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego**

Działając na podstawie art. 36 § 1 pkt. 23) Statutu Polskiego Związku Piłki Nożnej, postanawia się, co następuje:

1. Przyjmuje się Regulamin pracy Spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego, obowiązujący na wszystkich zawodach szczebla centralnego PZPN, stanowiący załącznik do niniejszej Uchwały.

2. Niniejsza Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*Prezes PZPN Zbigniew Boniek*

### **Regulamin pracy Spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego**

#### **§ 1 [cel regulacji]**

Celem niniejszego regulaminu jest określenie zasad pracy Spikera zawodów piłki nożnej szczebla centralnego.

#### **§ 2 [zasady ogólne]**

1. Spiker musi posiadać uprawnienia potwierdzone właściwym dokumentem oraz wykonywać swoje obowiązki z należytą starannością (zasada profesjonalizmu).

2. Wykonując swoje obowiązki Spiker ma na względzie przede wszystkim bezpieczeństwo uczestników imprezy (zasada priorytetu bezpieczeństwa).

3. Spiker jest obowiązany do okazywania szacunku wszystkim uczestnikom imprezy, w szczególności kibicom i przedstawicielom drużyny klubu gościa (zasada szacunku).

4. W czasie trwania zawodów Spiker charakteryzuje się bezstronnością, nie wspierając którejkolwiek z drużyn, z zastrzeżeniem § 8 ust. 2 i 3 (zasada obiektywizmu).

### **§ 3 [pozycja Spikera w systemie bezpieczeństwa imprezy]**

1. W czasie trwania imprezy Spiker podlega Kierownikowi ds. bezpieczeństwa (lub innej osobie odpowiedzialnej za bezpieczeństwo, wyznaczonej przez organizatora imprezy) i wykonuje jego polecenia.

2. Podmioty zaangażowane w organizację imprezy, w szczególności Policja, Delegat Meczowy PZPN oraz przedstawiciele organizatora imprezy przekazują Spikerowi swoje uwagi w zakresie bezpieczeństwa imprezy za pośrednictwem Kierownika ds. bezpieczeństwa.

### **§ 4 [lokalizacja stanowiska Spikera]**

1. W czasie trwania imprezy Spiker wykonuje swoje obowiązki w wyznaczonym miejscu, ustalonym w porozumieniu z Kierownikiem ds. bezpieczeństwa.

2. W czasie trwania imprezy pomiędzy Spikerem a Kierownikiem ds. bezpieczeństwa istnieje nieprzerwana możliwość nawiązania kontaktu i wymiany informacji. Odpowiedzialność za zapewnienie łączności spoczywa na organizatorze imprezy.

### **§ 5 [obowiązki Spikera w związku z imprezą]**

1. Przed rozpoczęciem imprezy Spiker jest obowiązany:

- 1) przygotować swoje stanowisko pracy, zapewniające możliwość prawidłowego wykonywania obowiązków;



- 2) wyposażyć się w komunikaty bezpieczeństwa, przygotowane zgodnie z zasadami określonymi w § 6;
- 3) sprawdzić sprawność, w tym głośność i jakość, systemu nagłośnienia;
- 4) wziąć udział w I części spotkania organizacyjnego z Delegatem Meczowym PZPN.

2. Przed rozpoczęciem zawodów Spiker przedstawia kibicom informacje na temat zawodów, w szczególności składy obu drużyn.

3. Spiker niezwłocznie zgłasza Kierownikowi ds. bezpieczeństwa wszelkie dostrzeżone nieprawidłowości, które mogą zakłócić jego pracę lub wpłynąć na przebieg imprezy.

## **§ 6 [komunikaty bezpieczeństwa]**

1. Spiker jest wyposażony w komunikaty bezpieczeństwa w formie pisemnej, przygotowane przez Kierownika ds. bezpieczeństwa w porozumieniu z Policją i Spikerem.

2. Treść komunikatów powinna uwzględniać specyfikę danego stadionu oraz konkretnej imprezy, w szczególności przyjęte rozwiązania infrastrukturalne oraz procedury działania w zakresie bezpieczeństwa (np. plan ewakuacji stadionu).

3. Komunikaty bezpieczeństwa obejmują wszelkie dające się przewidzieć zdarzenia niepożądane, w szczególności:

- 1) zbiorowe naruszenie porządku publicznego;
- 2) wnoszenie obraźliwych okrzyków, zachowania rasistowskie;
- 3) użycie środków pirotechnicznych, rzucanie przedmiotami;
- 4) wtargnięcie kibiców na boisko;
- 5) przerwanie lub zakończenie imprezy przed upływem regulaminowego czasu gry;
- 6) rozproszenie tłumu, panika;
- 7) konieczność ewakuacji.

4. Komunikaty bezpieczeństwa mogą być odczytywane lub odtwarzane. Odtwarzanie komunikatów nie zwalnia Spikera z obowiązku posiadania komunikatów w formie pisemnej oraz niezwłocznej reakcji na nieprzewidziane zdarzenia.

### **§ 7 [interwencja Spikera]**

1. Spiker jest obowiązany do podjęcia niezwłocznej interwencji w przypadku wystąpienia następujących zdarzeń niepożądanych:

- 1) rzucanie przedmiotami;
- 2) wtargnięcie kibiców na boisko;
- 3) użycie środków pirotechnicznych;
- 4) wnoszenie obraźliwych okrzyków;
- 5) zachowania rasistowskie,

- o ile Spiker dysponuje możliwością dostrzeżenia tych zdarzeń.

2. Interwencja Spikera powinna obejmować apel o zaprzestanie podejmowania zabronionych zachowań. W przypadku, gdy określone zdarzenie występuje podczas danej imprezy po raz kolejny, Spiker może zaniechać powtarzania apeli, jeżeli przemawiają za tym względy celowości.

### **§ 8 [komunikaty w czasie trwania zawodów]**

1. W czasie trwania zawodów Spiker podaje komunikaty dotyczące:

- 1) zdobywanych bramek;
- 2) napomnień i wykluczeń;
- 3) zmian zawodników;
- 4) czasu doliczonego do regulaminowego czasu gry;
- 5) liczby widzów.

2. Spiker jest uprawniony do celebracji zdobytej bramki, która polega na kulturalnej interakcji z kibicami następującej po zdobyciu bramki.

3. W uzasadnionych przypadkach komunikaty podawane w czasie trwania zawodów mogą zawierać zwięzłą informację dotyczącą wyjątkowych okoliczności,

pozostających w związku z rywalizacją sportową (np. jubileusz, sportowa akcja charytatywna, szczególnie osiągnięcie sportowe zawodnika).

4. Poza komunikatami, o których mowa w ust. 1 i 3, Spiker jest uprawniony do podawania w czasie trwania zawodów wyłącznie komunikatów związanych z bezpieczeństwem. Inne komunikaty mogą być podawane tylko wówczas, gdy mają służyć celom bezpieczeństwa (np. odwrócenie uwagi kibiców od zachowań prowokacyjnych, neutralizacja obraźliwych okrzyków).

5. Komunikaty Spikera nie mogą zawierać treści:

- 1) oceniających decyzje sędziów;
- 2) dyskryminujących;
- 3) prowokacyjnych;
- 4) mających charakter agitacji politycznej lub światopoglądowej.

## **§ 9 [obowiązki Spikera po zakończeniu zawodów]**

1. Spiker pozostaje w wyznaczonym miejscu aż do momentu opuszczenia stadionu przez wszystkich widzów i może zakończyć pracę dopiero po uzyskaniu zgody Kierownika ds. bezpieczeństwa.

2. Na kilka minut przed zakończeniem regulaminowego czasu gry oraz niezwłocznie po zakończeniu zawodów Spiker informuje kibiców drużyny klubu gościa o planowanym czasie umożliwienia im opuszczenia stadionu, jeżeli Kierownik ds. bezpieczeństwa podjął decyzję o opóźnieniu ich wyjścia ze stadionu. Jeżeli jest to możliwe, należy podjąć działania mające na celu urozmaicenie czasu oczekujących kibiców, w szczególności za pomocą dostępnych urządzeń audio-wideo.

## **§ 10 [udzielanie głosu innym osobom]**

1. Za uprzednią zgodą Kierownika ds. bezpieczeństwa Spiker może udzielać głosu za pośrednictwem systemu nagłośnienia innym osobom, w szczególności wiodzirejowi wyznaczonemu przez organizatora imprezy.

2. Inne osoby nie mogą zabierać głosu za pośrednictwem systemu nagłośnienia w czasie trwania zawodów, z wyjątkiem celebracji zdobytej bramki prowadzonej przez wodzireja.

3. Przed udzieleniem głosu innej osobie za pośrednictwem systemu nagłośnienia Spiker poucza ją o obowiązku przestrzegania zasad bezpieczeństwa, w szczególności o konieczności zachowania szacunku do kibiców i przedstawicieli drużyny klubu gościa.

4. Spiker zapewnia sobie techniczną możliwość niezwłocznego przerwania wypowiedzi innej osoby w przypadku naruszenia zasad bezpieczeństwa.

5. W stosunku do innych osób, którym Spiker udziela głosu za pośrednictwem systemu nagłośnienia zasady określone w § 8 ust. 5 stosuje się odpowiednio.

## **§ 11 [kary]**

Nieprzestrzeganie postanowień niniejszego Regulaminu stanowi naruszenie dyscypliny związkowej.

## **§ 12 [interpretacja Regulaminu]**

Prawo interpretacji niniejszego Regulaminu przysługuje Zarządowi Polskiego Związku Piłki Nożnej.

## Rozdział 7.

# Komunikaty

---

### 7.1. Ogólne zasady tworzenia komunikatu

Przekazywane komunikaty muszą być krótkie oraz jasne w odbiorze przez adresata, a zarazem łatwe w przekazie przez wygłaszającego. Powinny zawierać jak najmniej specjalistycznych zwrotów. Ponadto mają wskazywać cel ich przekazu w zależności od specyfiki danej sytuacji. Powinny być wypowiedziane przystępnym językiem do uczestników tłumu z wykorzystaniem urządzeń rozgłoszeniowych.

### 7.2. Budowa komunikatu

**UWAGA! UWAGA!** (część stała komunikatu) – element mający na celu skupienie uwagi odbiorcy, wywołanie zainteresowania;

1) „TU POLICJA” lub „POLICJA” (część stała komunikatu) – element wskazujący kto wygłasza lub od kogo pochodzi komunikat;

2) treść komunikatu odnosząca się do konkretnego stanu faktycznego i jego zgodności z prawem – element defetystyczny;

3) wezwanie do konkretnego zachowania;

4) informacja o konsekwencjach prawnych w przypadku niedostosowania się do wezwań;

5) każdy komunikat należy podać minimum 2 razy / max. 3.

### 7.3. Wypracowane komunikaty w trakcie warsztatów w Szkole Policji w Katowicach

#### Imprezy masowe sportowe

1) **Bezpośrednio przed przystąpieniem do działań:**

a) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Wzywam wszystkich do zachowania zgodnego z prawem. /-/\*

Wzywam wszystkie osoby do natychmiastowego opuszczenia miejsca działań policyjnych. /-/\*

Uprzedzam, że w razie niewykonania poleceń zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego,

b) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Wzywam wszystkich do zachowania zgodnego z prawem. /-/\*

Wzywam wszystkie osoby do natychmiastowego opuszczenia miejsca działań policyjnych. /-/\*

W trakcie działań Policja nie gwarantuje bezpieczeństwa obecnym przedstawicielom mediów oraz osobom posiadającym immunitet. /-/\*

Uprzedzam, że w razie niewykonania poleceń zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego,

## 2) **Pirotechnika:**

a) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Używanie środków pirotechnicznych w trakcie imprezy masowej /-/\* jest zabronione. /-/\*

Policja wzywa do zachowania zgodnego z prawem,

b) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Dalsze zachowania niezgodne z prawem. /-/\*

spowodują użycie środków przymusu bezpośredniego,

## 3) **Wchodzenie na ogrodzenie:**

Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Wchodzenie na ogrodzenie jest zabronione. /-/\*

Policja wzywa do zachowania zgodnego z prawem,

#### **4) Dążenie do konfrontacji pseudokibiców:**

a) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Polecam odsunąć się od ogrodzenia. /-/\*

Niszczanie mienia – jest karalne. /-/\*

Twoje bezprawne działania są filmowane,

b) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Rzucanie przedmiotami w kierunku innych osób jest karalne. /-/\*

Twoje bezprawne działania są filmowane,

#### **5) Wezwania do opuszczenia środka transportu:**

Uwaga! Uwaga! Tu Policja. /-/\*

Wzywam do natychmiastowego opuszczenia pojazdu przednimi drzwiami (np. autobusu, tramwaju, wagonu). /-/\*

W przypadku niewykonania polecenia /-/\*

zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego,

#### **Blokowanie dróg:**

##### **1) Blokowanie drogi przez pieszego:**

a) Uwaga! Uwaga! Tu Policja /-/\* Wzywam do odblokowania drogi,

b) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\* Blokując drogę łamiesz prawo. /-/\*

W razie niewykonania poleceń zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego,

c) Uwaga! Uwaga! /-/\* W trakcie działań Policja nie ponosi odpowiedzialności za szkody powstałe na zdrowiu i w mieniu. /-/\*

Twoje bezprawne działania są filmowane. /-/\*

Przystępujemy do działań przywracających naruszony porządek prawny,

## 2) **Blokowanie drogi pojazdami:**

a) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Wzywam użytkowników pojazdów blokujących drogę do ich usunięcia. /-/\*  
W przypadku niewykonania polecenia pojazdy zostaną usunięte na koszt właścicieli.  
/-/\* W trakcie działań Policja nie ponosi odpowiedzialności za szkody powstałe na zdrowiu i w mieniu,

b) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Wzywam wszystkich do zachowania zgodnego z prawem /-/\*

Wzywam wszystkie osoby do natychmiastowego opuszczenia miejsca działań policyjnych. /-/\*

W trakcie działań Policja nie gwarantuje bezpieczeństwa obecnym przedstawicielom mediów oraz osobom posiadającym immunitet,

## **Okupacja i blokada obiektów:**

1) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Zajęcie budynku (obiektu) jest bezprawne. /-/\*

Wzywam do opuszczenia obiektu (budynku). /-/\*

Wobec osób pozostających w budynku zostaną wyciągnięte konsekwencje prawne,

2) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Wzywam do zachowania zgodnego z prawem. /-/\*

Wzywam wszystkie osoby do opuszczenia obiektu. /-/\*

W trakcie działań Policja nie ponosi odpowiedzialności za szkody powstałe na zdrowiu i w mieniu. /-/\*

W trakcie działań Policja nie gwarantuje bezpieczeństwa obecnym przedstawicielom mediów oraz osobom posiadającym immunitet. /-/\*

Uprzedzam, że w razie niewykonania poleceń zostaną użyte środki przymusu bezpośredniego,



## **Zgromadzenia, manifestacje**

1) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Decyzją „...” (podajemy uprawniony organ, np. Prezydenta Miasta Katowice) zgromadzenie zostało rozwiązane. /-/\*

Wzywam zgromadzonych do rozejścia się (należy podać konkretne kierunki rozejścia),

## **Zgromadzenie spontaniczne – rozwiązanie zgromadzenia przez Policję**

2) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

W związku z łamaniem prawa przez uczestników zgromadzenia /-/\* uprzedzam! zgromadzenie zostanie rozwiązane. /-/\*

**(uprzedzenie należy podać dwukrotnie !)**

Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Na podstawie ustawy prawo o zgromadzeniach dowodzący działaniami policyjnymi rozwiązuje to zgromadzenie. /-/\*

Wzywam zgromadzonych do rozejścia się. *(należy podać konkretne kierunki rozejścia)*,

3) Uwaga! Uwaga! Tu Policja! /-/\*

Za „...” minut Policja przystąpi do działań. /-/\*

Wzywam osoby postronne, przedstawicieli mediów oraz osoby posiadające immunitet do opuszczenia tego miejsca. /-/\*

Wobec osób niestosujących się do poleceń użyte zostaną środki przymusu bezpośredniego.

*(czas uzależniony jest od specyfiki prowadzonych działań i ilości osób biorących udział w zbiegowisku),*

4) Uwaga! Uwaga! /-/\*

Policja przystępuje do działań przywracających naruszony porządek prawny. /-/\*

W trakcie działań Policja nie ponosi odpowiedzialności za szkody powstałe na zdrowiu i w mieniu,

## **Komunikaty Ewakuacyjne**

### **1) Opuszczenie obiektu**

Uwaga! Uwaga! Policja informuje! /-/\*

Proszę spokojnie kierować się do wyjścia. /-/\*

Policjanci/Służby porządkowe wskażą drogę do bezpiecznych miejsc,

### **2) Pozostanie na miejscu**

Uwaga! Uwaga! Policja informuje! /-/\*

W związku z awarią techniczną /-/\*

proszę pozostać na swoim miejscu,

### **3) Niezidentyfikowany bagaż (pakunek)**

Uwaga! Uwaga! Policja informuje! /-/\*

Z przyczyn technicznych proszę o zabranie swoich rzeczy i opuszczenie (sektora...). /-/\*

Stosuj się do poleceń Policjantów oraz Służb porządkowych.

*/-/\* w treści komunikatów oznacza przerwę, której czas jest uzależniony od sytuacji i reakcji tłumu.*

*Niezależnie od powyższych komunikatów w przypadku agresywnego tłumu Dowódca działa zgodnie z art. 43 ustawy z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej.*

# Literatura

---

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. 1997 Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2016 r. poz. 1782, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U. poz. 628, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz.U. z 2015 r. poz. 2139).
- Ustawa z dnia 5 lipca 1990 r. prawo o zgromadzeniach (Dz.U. z 2015 r. poz. 1485).
- Zarządzenie Nr 1429 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2004 r. w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych (Dz. Urz. KGP z 2005 r. Nr 3, poz. 8.).
- Zarządzenie Nr 715 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 grudnia 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i zakresu działania nietatowych pododdziałów i oddziałów prewencji Policji (Dz. Urz. KGP Nr 22, poz. 127, z późn. zm.).
- Zarządzenie Nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (Dz. Urz. KGP poz. 65, z późn. zm.).
- Rozkaz Nr 13 Komendanta Głównego Policji z dnia 25 sierpnia 1995 r. w sprawie taktyki działania pododdziałów zwartych Policji w sytuacji zagrożenia lub naruszenia porządku publicznego oraz pościgu za niebezpiecznym przestępcą – Warszawa 1995 r.
- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, REBIS, Poznań 2007.
- Aronson E., *Psychologia społeczna: serce i umysł*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Batko A., *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*, Onepress Helion 2005.
- Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2005.

- Ciszek J., *Psychologiczne aspekty w taktyce działania Policji neutralizującej tłum*, Wyd. Szkoły Policji w Katowicach 2002.
- Le Bon G., *Psychologia tłumu*, Warszawa 1986.
- Pakiet edukacyjny. Program lokalnego doskonalenia zawodowego dla policjantów przygotowanych do realizacji zadań służbowych podczas operacji mistrzostwa Europy 2012 w zakresie psychologicznych uwarunkowań zachowań uczestników imprez masowych oraz stosowania technik deeskalacyjnych opartych na umiejętnościach interpersonalnych, KGP Warszawa 2012.
- Procedury postępowania Policji podczas zabezpieczania imprez masowych, zgromadzeń, manifestacji oraz innych wystąpień o charakterze masowym. Praca zbiorowa. KGP 2000.
- Procedury postępowania Policji w zakresie taktyki działania i dowodzenia Oddziałami Policji w przypadku zagrożenia naruszenia porządku publicznego lub zbiorowego zakłócenia porządku. Praca zbiorowa, KGP 2000.
- Prusakiewicz-Kucharska S., *Głos w komunikacji cz. 2. Kiedy głos mówi więcej niż słowa* [<http://www.easyvoice.pl/czytelnia/kultura-zywego-slowa>].
- Raport KGP *Bezpieczeństwo imprez masowych 2012*, Warszawa 2013.







# Zakład Wyszkożenia Specjalnego

Praca zbiorowa

Szkoła Policji w Katowicach  
ul. gen. Jankego 276  
40-684 Katowice-Piotrowice  
[www.katowice.szkolapolicji.gov.pl](http://www.katowice.szkolapolicji.gov.pl)

