

PSIHOLOŠKI ASPEKTI POLICIJSKOG PREGOVARANJA U ODNOSU NA BEZBJEDNOSNI PROBLEM

Mnoge konfliktne situacije koje zahtijevaju uključivanje bezbjednosnih snaga u njihovo rješavanje nose visok stepen rizika i neizvjesnosti. Da bi ishod takvih situacija bio što povoljniji, koriste se vještine pregovaranja. Pregovaranje je psihološki proces u kojem jednako učestvuju obje strane i zbog toga je vrlo važno poznavanje ključnih aspekata tog procesa, a u cilju osmišljavanja prave strategije postupanja službenih lica i izbjegavanja bilo kakve konfuzije usled iznenađenja. U ovom radu će najprije biti riječi o psihološkim predispozicijama koje određene policijske službenike kvalifikuju za pregovarače, a na temelju toga biće problematizovani oni aspekti psihologije koje je potrebno usavršavati da bi se proces pregovaranja odvijao što uspješnije bez obzira na bezbjednosni problem. Rad bi mogao imati praktičnu implikaciju kada je u pitanju planiranje selekcije policijskih pregovarača i njihovo profesionalno usavršavanje, kao i podsticaj na dalje izučavanje ove teme u Crnoj Gori.

Ključne riječi: policijsko pregovaranje, psihološki aspekti, bezbjednosni problem.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF POLICE NEGOTIATION IN RELATION TO THE SECURITY PROBLEM

Many conflict situations that require the involvement of security forces in resolving them carry a high degree of risk and uncertainty. In order to make the outcome of such situations as favorable as possible, negotiation skills are used. Negotiation is a psychological process in which both parties participate equally and therefore it is very important to know the key aspects of the process, in order to devise the right strategy for officials, and avoid any confusion due to surprises. This paper will first discuss the psychological predispositions that qualify certain police officers as negotiators, and based on that, will be considered aspects of psychology that need to be improved in order for the negotiation process to be as successful as possible, regardless of the security problem. The paper could have a practical implication when it comes to planning the selection of police negotiators and their professional development, as well as an incentive to further study this topic in Montenegro.

Keywords: *police negotiation, psychological aspects, security problem.*

1 UVOD

Policijsko pregovaranje je posebna policijska disciplina koju primjenjuju policije širom svijeta u cilju mirnog rješavanja bezbjednosnih problema, onda kada je moguće da pregovarač ostvari kontakt sa suprotnom stranom. Život svakog ljudskog bića, kao i zaštita ljudskih prava, visoko su na listi prioriteta kada je u pitanju postupanje policije, na šta obavezuju i mnogi pravni akti. Zadatak policijskog službenika je, ne samo da zaštiti druge ljude od nasilja već i od njih samih, što se najbolje očitava kroz policijske intervencije u cilju sprečavanja samoubistva (Subošić & Mijalković, 2012). S druge strane, svaka primjena sile, bez obzira na njenu nužnost, ima jako negativan odjek u javnosti i može narušiti ugled policije i poljuljati povjerenje građana u tu važnu strukturu državnog sistema. Iz tog razloga važno je razvijati i usavršavati discipline kao što je policijsko pregovaranje.

Pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije sa snažnom psihološkom osnovom i opisuje proces diskusije između dvije ili više strana u cilju dolaženja do dogovora koji bi bio prihvatljiv za sve strane. Veoma popularna definicija opisuje suštinu pregovaranja kao proces koji se koristi kako bi bile ispunjene neke vlastite potrebe u slučajevima kada neko drugi kontroliše ono što je osobi potrebno ili ono što ona želi (Dobrijević, 2009).

Pregovaranje takođe predstavlja bilateralan proces koji je vođen principom naizmjenične ponude. Shodno ovom protokolu, jedna od strana preuzima inicijativu i šalje ponudu drugoj strani od koje se očekuje odgovor. Druga strana može prihvatiti ponudu, odbiti ili poslati kontra-ponudu. Ukoliko se ponuda ili kontra-ponuda odbije, proces se ponavlja sve do postizanja dogovora ili do prekida pregovaračkog procesa (Sanchez-Anguix et al., 2014). Na takvoj bazi izgrađivalo se policijsko pregovaranje s tom razlikom da se policijski pregovarači pregovaranjem bore da sačuvaju živote svih aktera involviranih u konkretan bezbjednosni problem.

Kako je policijsko pregovaranje dvosmjeren proces, treba imati u vidu da je i suprotnoj strani uvijek nešto potrebno što nije u njenom posjedu. Te potrebe druge strane, odnosno motivi inicijatora bezbjednosnog problema, zajedno sa njegovim psihološkim osobinama, predstavljaju važne aspekte policijskog pregovaranja, i važno ih je identifikovati u cilju njegovog što uspješnijeg rješavanja. Ali nije dovoljno identifikovati ih samo kod druge strane sa kojom policijski službenik pregovara već i kod samog pregovarača. Dobar pregovarač bi uvijek trebao biti svjestan svoje ličnosti, svog unutrašnjeg svijeta i sopstvenih potreba. Osim toga. Uz pomoć poznavanja psiholoških aspekata policijskog pregovaranja njime se može adekvatno upravljati. Kao sredstva za ostvarivanje te svrhe koriste se razne taktike i tehnike kojima se gradi strategija postupanja konkretnog pregovarača.

Bezbjednosni problemi mogu biti različiti: otmičar koji drži taoce, zabakadirani pojedinac, zatvorska pobuna, kriminalac uhvaćen u krivičnom

djelu koji je u nadi da će mu to olakšati bještvo uzeo taoce, mentalno oboljela ili emotivno nestabilna osoba koja je doživjela slom usled nekog životnog događaj, ili pojedinac koji želi izvršiti samoubistvo. Glavni akteri bezbjednosnog problema su, osim osobe koja uzrokuje konkretni problem, taoci i bezbjednosne snage i mnogi drugi direktni i indirektni učesnici. S obzirom na prirodu ovog rada, kao i njegov obim, biće obrađeno samo policijsko pregovaranje kao interaktivni psihološki proces određenog profila inicijatora bezbjednosnog problema i policijskog pregovarača.

Predmet ovog rada su psihološki aspekti policijskog pregovaranja i njihov odnos prema različitim bezbjednosnim problemima, sa kojima se pregovarač na terenu susreće. Pretpostavka da će određeni psihološki aspekti o kojima će biti riječi u daljem tekstu, a koji su vezani kako za samog pregovarača tako i za suprotnu stranu, imati ključnog udjela u uspješnosti pregovaranja i rješavanju konkretnog bezbjednosnog problema, činiće osnovu ovog rada. Cilj rada je da ukaže na značaj poznavanja psiholoških aspekata koji je evidentan od momenta selekcije i regrutacije kandidata za policijske pregovarače pa do njihovog suočavanja sa različitim bezbjednosnim problemima čiji inicijatori mogu biti različiti profili osoba.

2 SELEKCIJA I OBUKA POLICIJSKIH PREGOVARAČA

S obzirom na izuzetnu složenost situacija u čijem rješavanju učestvuju policijski pregovarači, pretpostaviće se da moraju posjedovati vještine, sposobnosti i prije svega osobine ličnosti koje će im omogućiti da na pravi način izvrše uticaj na drugu stranu i postignu odgovarajući kompromis koji bi na kraju rezultirao najboljim mogućim rješenjem – predajom inicijatora bezbjednosnog problema bez žrtvi. Shodno tome, izabrani ljudi bi trebali prolaziti veoma strogu selekciju i kasnije veoma opsežnu i kvalitetnu obuku kako bi bili što spremniji da odgovore na sve zadatke u okviru profesionalnih dužnosti policijskog pregovarača. Iako je popunjavanje radnog mjesta policijskog pregovarača bazirano na dobrovoljnosti pripadnika policije, to je samo prvi korak u procesu selekcije kandidata.

Još davne 1979.godine Gelbart je sproveo istraživanje u kojem je kao uzorak koristio 44 policijska službenika koji su prethodnom selekcijom izabrani da budu policijski pregovarači od strane tadašnjeg vrlo cijenjenog Okružnog odjeljenja šerifa u Los Angelesu. Gelbart je vršio poređenje grupe uspješnih sa grupom koja nije bila uspješna u procesu selekcije posredstvom testova CPI (California Psychological Inventory), TMAS (Taylor Manifest Anxiety Scale) i posredstvom skale psihopatije koja se nalazi u sastavu MMPI projektivnog testa (Minnesota Multiphasic Personality Inventory). Tom prilikom rezultati su pokazali da uspješni pregovarači pokazuju visoku prilagođenost, odlične komunikacione sposobnosti, samopouzdanje, druželjubivost, visoku inteligenciju, dobro tumačenje dvosmislenosti ali i sposobnost da manipulišu. Kod uspješnih je

detektovana veoma niska anksioznost, za razliku od neuspješnih kandidata. Veoma interesantan podatak do kojeg se ovim istraživanjem došlo je taj da su uspješniji pregovarači bili oni policijski službenici koji su u svom radnom iskustvu veći dio vremena proveli kao pozornici ili patrolni policajci (Gelbart, 1979). Takav nalaz bi se mogao objasniti činjenicom da opis tog radnog mjesta podrazumijeva čest kontakt sa ljudima, opažanje okoline i ljudi koji se na određene načine ponašaju u različitim situacijama, što posledično akumulira jedno iskustvo korisno za policijskog pregovarača. Međutim, treba imati na umu da klinički testovi koji su korišteni u Gelbertovom istraživanju, su konstruisani s namjerom da detektuju patologiju kod kandidata, pa bi bilo poželjno za selekciju kandidata za pregovarače, veći fokus staviti na upotrebu testova koji će kod "normalnih" ljudi detektovati ciljane osobine za policijskog pregovarača, a rezultate ovih testova tumačiti s oprezom.

Zbog prirode svoje profesije policijski službenici su izloženi raznim stresovima. Ukoliko uz to postoje određene krize u privatnom životu policijskog službenika, bez obzira na to koliko je on uspješan pregovarač, aktivacija takvog službenika za složenu operaciju može biti upitna. To se naročito odnosi na pregovarače u *ad hoc* timovima koji su angažovani po potrebi, dok u međuvremenu obavljaju druge zadatke u opisu svog radnog mjesta u policiji. Uzimajući u obzir Crnu Goru kao državu koja ima ograničen broj specijaliziranih pregovarača koji djeluju u određenim područjima i organizacionim jedinicama, potrebno bi bilo za te policijske službenike obezbijediti posebnu psihološku podršku. S obzirom na prethodno navedeno, preporučuje se psihoterapija policijskih pregovarača koja bi se obavljala u određenim vremenskim intervalima. Psihoterapija se ovdje postavlja iznad supervizije i uobičajenog savjetovanja jer ona pruža dublji uvid u psihičko stanje osobe, omogućava bolje upoznavanje sebe i djelotvorniji rad na sebi što je veoma potrebno policijskim pregovaračima. Kako će u kasnijem tekstu biti riječi i o suicidalnim inicijatorima bezbjednosnih problema, a i drugim profilima koji mogu otežavati proces pregovaranja, psihoterapijom bi se osigurao onaj nivo "poznavanja" sebe koji bi mogao spriječiti greške u postupanju. Te greške se odnose na reakcije i postupke policijskih pregovarača tokom pregovaranja koji su posljedica unutrašnjih nerazriješenih konflikata i dilema, a koje nijesu uvijek vidljive na psihološkom testiranju tokom selekcije, ali ni na intervjuju. Osim toga, scenariji koji se tokom selekcije takođe koriste u cilju detekcije uspješnih pregovarača, tokom kojih kandidat pregovara sa nekim od postojećih pregovarača koji mu je nepoznat, ipak ima u svojoj osnovi saznanje da to nije realna situacija. Za neke duboke psihološke aspekte potrebno je mnogo više da bi se oni ispoljili. Čovjek koji nije rasvijetlio svoje lične suicidalne porive ili strah od smrti, primjera radi, nikako ne bi smio biti poslat kao policijski pregovarač koji će odvrćati osobu od suicida. A to da li neko ima takve porive u dubini sopstvene psihologije, ne može se uvijek zapaziti na testovima. Iskustva su pokazala da se kod pojedinih policajaca koji su prošli testove može manifestovati depresija i mnogo godina

nakon uspješnog rada u policiji, a momenat kada se sazna za to obično je onaj momenat kada izvrše samoubistvo.

Prema Hancerliju (2005), studijom koju je sproveo Fuselier sa saradnicima 1991. godine, identifikovane su karakteristike uspješnih pregovarača, na osnovu testiranja 12 veterana iz oblasti policijskog pregovaranja koji su bili zaposleni u policijskim upravama različitih metropola Evrope. Iako je uzorak bio relativno mali, upotrebom različitih testova postignuta je visoka saglasnost dobijenih rezultata. Prema tome, glavne karakteristike uspješnih policijskih pregovarača bile su: samouvjerenost, asertivnost, tolerancija na frustraciju, odlučnost, sposobnost za pravljenje ustupaka, upornost, tolerancija na dvosmislenosti. Kod nesuđenih kandidata izražene su bile argumentativnost, slaba tolerancija na autoritet, slaba tolerancija na frustraciju, kompetitivnost (Hancerli, 2005). Istraživanjem koje je sprovedla Wilson sa saradnicima (2016) pronađeno je da se kod uspješnih pregovarača izdvajaju dvije crte ličnosti: savjesnost i ekstroverzija koje, ukoliko su naglašene, u velikoj mjeri olakšavaju komunikaciju sa drugim ljudima i doprinose tome da ih drugi percipiraju kao prijatnije osobe. Sljedeća studija sprovedena 2018. godine potvrdila je nalaze poželjnih osobina koje izazivaju prijatnost u okruženju konkretne osobe pri tome dodajući kao važan element za uspješnog pregovarača i njegovu ambicioznost (Sharma et al., 2018). Dakle, bez obzira što se ambicioznost pokazala kao poželjna osobina, ona mora isključivati kompetitivnost, vjerovatno onu makijavelističkom smislu.

Crte ličnosti su relativno trajne i vrlo pouzdane odrednice stalnosti nečijeg ponašanja u različitim situacijama. Može se pretpostaviti da policijsko pregovaranje nije vještina koja se tek tako može naučiti već su kod pojedinca potrebne izvjesne predispozicije u vidu crta ličnosti, pri čemu će kvalitetna obuka urođene sposobnosti dodatno da usavrši i specijalizuje (Paszek, 2020). S druge strane, emocionalna inteligencija i empatija, koje su važno oružje policijskih pregovarača, a koje se odnose na sposobnosti prepoznavanja emocija i njihovih veza, kako kod sebe tako i drugih, date su nasljeđem kao predispozicije ali se one mogu učiti i usavršavati. Međutim, pitanje je do kojeg stepena ih je moguće učiti i usavršavati? Poznato je da osobe sa izraženom crtom psihopatije veoma dobro čitaju tuđe emocije ali nemaju sposobnost empatije. Oni "uče" odlike i karakteristike određenih emocija i nekad mogu veoma dobro da ih imitiraju, ali nema istinskog uživanja i empatije.

Imajući u vidu ograničenja upotrebe psiholoških testova u procesu selekcije policijskih pregovarača, naročito kliničkih, mnoge razvijene zemlje poput SAD-a angažuju uspješne pregovarače sa radnim iskustvom u tom poslu ne manjim od 5 godina, kako bi učestvovali u selekciji poželjnih kandidata. To se pokazalo kao korisno pri odabiru pravih kandidata jer su neka istraživanja pokazala da uspješne pregovarače češće prepoznaju drugi uspješni pregovarači (Gelbart, 1979).

Pored procesa selekcije, drugi veoma bitan segment jeste obuka policijskih pregovarača, koja se u suštini može svesti na dva opšta kursa: 1) inicijalni trening

za kandidate koji prvi put postaju policijski pregovarači, i 2) kursevi za stručno usavršavanje starijih pregovarača koji su već radno angažovani. Kada je u pitanju inicijalni trening glavni cilj je osposobiti polaznike za korišćenje osnovnih tehnika pregovaranja kako bi bili spremni da odgovore na izazove različitih situacija. Kandidati se detaljno upoznaju sa bihevioralnom psihologijom i alternativnim strategijama komunikacije, vježbaju uživljanje u tuđe uloge (učeci da prave razliku između uživljanja i identifikacije) a sam sadržaj kursa zasnovan je na principu interakcije. Pokazalo se kao veoma korisno angažovanje pravih glumaca posebno treniranih za ovu vrstu operacija, prilikom simulacija talačkih i drugih kriznih situacija kako bi se povećala njihova uvjerljivost. Osim toga, dodatne obuke u kojima su taoci kolege ili drugi službenici bezbjednosnih snaga su korisne jer pregovarače pripremaju i za taj vid visoko stresne reakcije, budući da talac u ovom slučaju nije stranac (Van Hasselt et al., 2006).

Prema prethodno izloženom, početnici pregovarači se osposobljavaju isključivo za osnovne i ne previše složene incidente, dok se stariji i iskusniji pregovarači dodatno usavršavaju za komplikovane incidente nadograđujući novo znanje na prethodno stečeno iskustvo. Ovu postupnost prilikom angažovanja policijskih pregovarača treba uzeti za ozbiljno i imati u vidu kada se odabira konkretni pregovarač koji će imati direktnu komunikaciju sa inicijatorom konkretnog bezbjednosnog problema. Primjera radi, kada su u pitanju zatvorske pobune i teroristički napadi angažuju se najiskusniji među pregovaračima.

3 VJEŠTINA AKTIVNOG SLUŠANJA

Pustivši drugu stranu da govori o svojim zahtjevima i motivima, pregovarač joj pomaže da se oslobodi napetosti (Subošić, 2006). Na taj način se tenzija, koja oblikuje konkretnu situaciju, smiruje. Bez obzira što se čini da pregovarač samo pasivno sluša inicijatora bezbjednosnog problema, prvi kanal komunikacije je uveliko uspostavljen. Aktivno slušanje, kako će u nastavku biti detaljnije objašnjeno nije samo puko slušanje. Ono predstavlja i jedan vid ohrabivanja učinioca da iznese istinu o sebi. Na osnovu saznatog pregovarački tim formira strategiju za dalje postupanje u cilju rješavanja problema. Ovo su neki od alata vještine aktivnog slušanja opisanih u literaturi (Mojsilović & Jovanović, 2018):

1) *Etiketiranje emocija* - kada je osoba napeta i pod stresom mnogo toga o njenoj ličnosti izaći će kroz riječi koje tada izgovara. Aktivnim slušanjem pregovarač pažljivo identifikuje osjećanja inicijatora, uočava eventualne znake manipulacije, trudi se da svojim znanjem i stečenim sposobnostima pronikne u njegov pravi motiv. Trudi se da pronikne i u skriveni sadržaj između upućenih riječi, a sve u cilju zadobijanja izvjesne prednosti. Tu dolazi do izražaja značaj sposobnosti pregovarača za tumačenje dvosmilenosti.

2) *Parafraziranje* - Pregovarač naglašava uglavnom poslednjih nekoliko riječi učinioca, čime mu stavlja do znanja da prati tok njegovih misli. Dalje,

adekvatnim tonom glasa koji ne smije biti ispunjen strepnjom, nestrpljivošću ili agresijom, ohrabruje ga da nastavi sa pričom.

3) *Sažimanje* – veoma je važno da kod druge strane pregovarač ne ostavi utisak osobe koja sluša pasivno jer prosto ne zna šta da kaže ili se pravi da sluša dok razmišlja o nečem drugom. S obzirom da inicijatori bezbjednosnih problema mogu biti vrlo specifične ličnosti, prevashodno je da kratkim prepričavanjem onoga što inicijator govori, pregovarač stavi do znanja da pomno prati svaku njegovu riječ. Sažimanje je osobito važno u slučajevima zamjene pregovarača drugim pregovaračem, kada pregovori traju duže vremena.

4) *Pitanja otvorenog tipa* - Nakon što osjeti da se tenzija smanjuje, pregovarač će preduzeti sledeći korak a to je da postavlja pitanja otvorenog tipa. To se čini kako bi inicijator mogao da odgovori i razjasni eventualne praznine u izlaganju. Vrlo je važno pri tome ne koristiti riječi koje bi mogle kod inicijatora povećati tenziju i dovesti situaciju na sam njen početak, a s druge strane dobiti prave i korisne informacije za dalje postupanje.

5) *Efektivne pauze* – u slučaju ljutnje inicijatora ili iznenadnog pogoršanja njegovog reagovanja, pravljenje pauze u razgovoru zna biti vrlo mudro. Pregovarač će na primjer reći otmičaru koji prijeti ubistvom taoca zašto nije dobro da ubije nekog taoca. Puzom u govoru ostaviće dovoljno prostora inicijatoru da razmisli o tome što mu je rekao. S druge strane pustivši ga da priča u tom stanju gneva, bez konfrontacije i kontraargumentacije dobiće se pozitivan efekat, jer će se tenzija ponovo smanjiti.

6) *“Ja” poruke* – vrlo su efikasan alat u komunikaciji sa učiniocem koji se konstantno ponaša kontraproduktivno. Ova vrsta poruka treba zvučati tako da govori o štetnosti određenog ponašanja ali ne na način koji djeluje optužujuće.

4 TAKTIKE POLICIJSKOG PREGOVARANJA

Proces pregovaranja predstavlja svojevrsan kanal komunikacije između pregovarača i učinioca kroz koji informacije ne teku isključivo u jednom smjeru već kruže. Ono što pregovarač pošalje učiniocu, ili učinilac pregovaraču, vraća se u formi koja determiniše dalje postupanje svakog od njih. Pregovaranje slični na igru šaha, u kojoj svaki pogrešan potez protivnika nosi malog pijuna ili pak kraljicu. Obije strane, svjesno i nesvjesno upravljaju psihološkim aspektima koji determinišu igru, putem taktika i tehnika pregovaranja.

Najpoznatije taktike policijskog pregovaranja u literaturi su: “licem u lice”, obmanjivanje, ubjeđivanje, prijatnja, obećanje, ustupci i taktika nadređenih ciljeva (Subošić, 2006).

Taktika “*licem u lice*” može nositi visok rizik po bezbjednost i život policijskog pregovarača, jer on ostvaruje neposrednu komunikaciju sa inicijatorom bezbjednosnog problema. Ukoliko je neophodno da dođe do primjene te taktike, sve bitne stavke koje mogu biti od značaja za smanjenje rizika biće isplanirane

unaprijed. Velika pažnja biće usmjerena na „čitanje“ govora tijela inicijatora. Ukoliko je on opušten, smireno pristupa pregovorima, najčešće u sjedećem položaju, stopala okrenutih prema pregovaraču i otvorenih ruku, bez prekrštanja, ujednačenim tonom koji ukazuje na povjerenje, stepen opasnosti je niži. Ukoliko osoba drži uperenu pušku u pregovarača ili uznemireno maše oružjem pred njim, psuje, viče i prijeti, stepen rizika se povećava. *Ubjeđivanje* može biti vrlo efikasna taktika kod onih inicijatora koji oklijevaju u svom postupanju. Ubjeđivanje sadrži svojevrsnu psihološku poruku kojom se nastoji izvršiti uticaj na osobu druge strane. Ova taktika zasniva se na konceptu ljudskog djelovanja pod uticajem emocija i to njihova dva tipa: želje za zadovoljstvom i želje za izbjegavanjem bola. Odluke se donose u skladu sa njima, a potom objašnjavaju logičkim zaključcima što je u psihologiji poznato kao jedan od mehanizama odbrane - racionalizacija. Osim racionalizacije, policijski pregovarači se susreću i sa procesom projekcije kod inicijatora. Tada ova taktika nije poželjna jer psihološki aspekti strukture ličnosti koja proizvode projekciju, ostvaruju negativan efekat koji se vraća pregovaraču. Najčešće su to psihopatske strukture koje nemaju mogućnost uvida u sopstvene greške. *Prijetnja* je taktika koja koristi poziciju moći kako bi drugu stranu natjerala da odustane od svojih radnji, i to najčešće kroz autoritet institucije koju zastupa. *Taktika obećanja* ima za cilj da putem obećavanja da će biti ispunjeni određeni zahtjevi vinovnik incidenta odustane od svog plana. *Taktika ustupaka* je veoma važna taktika kod policijskog pregovaranja jer se činjenjem odgovarajućih ustupaka postiže kompromis dvije strane. Ovom taktikom policijski pregovarač „odobrovoljava“ inicijatora na saradnju koja će voditi mirnom razrješenju problema. Taktika nadređenih ciljeva odnosi se na transformaciju prvobitnog odnosa pregovarača i inicijatora koji je bio zasnovan na kompeticiji, u proces kooperacije, a sve radi postizanja ciljeva od kojih će sada obje strane imati koristi.

5 PROFILI INICIJATORA BEZBJEDNOSNOG PROBLEMA

Tokom svog rada policijski pregovarači se najčešće susreću sa dvije klase učinilaca, a klasifikacija je zasnovana na njihovom ponašanju koje može biti instrumentalno ili ekspresivno (Hancerli, 2005). Ponašanje je pod uticajem psiholoških aspekata i to treba imati u vidu kada se biraju taktike i tehnike pregovaranja.

Prvoj klasi pripadaju instrumentalisti. Oni uglavnom imaju vrlo jasne zahtjeve i njihovo ponašanje je usaglašeno sa svrhom koju žele da postignu. Imaju motiv, cilj i sve svoje radnje usmjeravaju ka tome da to što traže i dobiju. U ovu klasu svrstavaju se zatvorenici, izvršioци raznih krivičnih djela (kriminalci) i teroristi. S druge strane, u praksi se policijski pregovarači mnogo češće sreću sa drugom klasom učinilaca kod kojih dominira tzv. ekspresivno ponašanje. U tim slučajevima uglavnom ne postoji usaglašenost njihovih misli i radnji koje se mijenjaju iz minuta u minut. Zbunjeni su, postavljaju konfuzne zahtjeve i generalno

se ponašaju iracionalno. Ekspresionisti su u odnosu na instrumentaliste uglavnom komplikovaniji za pregovaranje iz razloga što je veoma teško razumijeti njihove motive i potrebe, ali i zato što su njihove izjave često besmislene ili sa značenjima koja su samo njima razumljiva. U ovu grupu učinilaca najčešće spadaju osobe koje su emotivno nestabilne i koje su usled neke životne okolnosti doživjele emotivni slom, zatim zavisnici od psihoaktivnih supstanci, osobe sa poremećajima ličnosti i drugi. U ovu grupu takođe spadaju i psihički oboljele osobe koje su liječene u duševnoj bolnici ili su bile na kućnoj terapiji. Ono što policijski pregovarači trebaju imati na umu, jeste da je razgovor za ekspresioniste najbolji ventil putem kojeg će se osloboditi nagomilanih osjećanja koja ih preplavljaju. Vještinom aktivnog slušanja njihov bijes i frustracija se mogu redukovati. Oni trebaju i moraju da pričaju.

5.1 Osobe sa mentalnim poremećajima

Dijapazon motiva usled kojih lica sa mentalnim oboljenjima žele izvršiti samoubistvo na javnom mjestu ili uzimaju taoce i stvaraju jednu vrlo opasnu bezbjednosnu situaciju, je vrlo širok. Ono što je važno za svakog policijskog pregovarača jeste da njegova uloga nije u postavljanju dijagnoze psihičkog poremećaja inicijatoru. Pregovarač treba biti upoznat sa psihološkim profilima mogućih inicijatora jer bi to moglo olakšati njegov rad i pomoći odabiru prave taktike u postupanju i vođenju pregovaranja.

Lica koja imaju mentalno oboljenje kao što je shizofrenija (ma koji njen oblik) u svakodnevnom životu uglavnom funkcionišu pod terapijom, u ustanovama specijalizovanim za zbrinjavanje tog tipa pacijenata ili u uslovima kućne supervizije. Međutim, kako je njihov glavni simptom oboljenja manifestacija halucinacija različite vrste koje upravljaju njihovim postupcima, bez konzumiranja terapije mogli bi biti ozbiljna prijetnja za taoce. Oni funkcionišu na jednom iracionalnom psihotičnom nivou (Butler, 2019). U ovom slučaju policijski pregovarač ne bi smio da upotrebljava taktiku ubjeđivanja niti prijetnje jer bi kod suprotne strane mogao da pojača odnos kompeticije ili u najgorem slučaju neprijateljstva. Pravilno upotrijebljena taktika obmane mogla bi koristiti uz izvjesno usaglašavanje sa iracionalnim svijetom u kojem osoba funkcioniše ali sa tim treba biti veoma obazriv.

Osim njih, zbog suicidalnih ideja i osobe sa graničnim poremećajem ličnosti mogu biti veoma opasne. I ne samo zbog toga, već i zato što je njihovo raspoloženje veoma promjenljivo a ponašanje nepredvidivo. Pored toga, vrlo često su korisnici psihoaktivnih supstanci i pregovarač sa njima treba da postupa krajnje pažljivo. Ovom profilu inicijatora potrebno je stalno potvrđivanje njegove ličnosti, jer ih karakteriše izrazita nesigurnost i nisko samopouzdanje. On će često pregovaraču da postavlja pitanja o istinitosti njegovih riječi, ispitivati koliko je siguran u to što govori. Na najmanje odstupanje od onoga što im je rečeno reagovalaće

burno, agresivno, doživljavajući svaki postupak pregovarača kao odbacivanje i obezvređivanje. Raspravljanje sa njima ne dolazi u obzir. Preporučljivo je maksimalno koristiti sposobnost empatije, strpljenje i prisebnost, ali i tehniku obmane. Nekad pojedini ljudi duži niz godina akumuliraju stres uzrokovan različitim faktorima. Kod takvih osoba, određeni događaj može biti snažan okidač emocionalnog sloma, usled kojeg se mogu osjetiti poniženo, odbačeno, bezvrijedno isl. Ta osjećanja su kod njih mnogo intenzivnija nego uobičajeno, zbog čega odjednom kreću “u osvetu”. To može biti, primjera radi, prevaren bračni drug, otpušteni radnik, žrtva bulinga u školi, roditelj kojem je dijete preminulo u bolnici i za to krivi ljekare, kao i njima slične situacije. Nekada se dešavaju situacije u kojima muž ne može podnijeti **činjenicu** da se njegova supruga želi razvesti. Zbog toga, želeći da je silom primora da odustane od te ideje nju ili njihovu djecu uzima za taoca. Za takve slučajeve nasilja u porodici pregovarači prolaze posebne obuke.

Pregovarači koriste sve svoje vještine i tehnike kako bi ohrabрили otmičara da što više govori jer je u ovom slučaju kod otmičara prisutan visok nivo tenzije, pritiska, agresije usled frustracije, koja se kroz razgovor oslobađa. Dalje, pregovarač ne smije nikako zauzimati ničiju stranu tokom razgovora, niti otmičaru govoriti šta je ispravno a šta pogrešno. Naročito nije preporučljiva tehnika ubjeđivanja jer je mogu shvatiti kao uslovljavanje ili preuzimanje kontrole pregovarača nad njima. Ove osobe imaju potrebu da budu cijenjene i taktike treba primjenjivati u skladu sa tim.

Zahvaljujući iskustvima iz prakse, poznata su saznanja da ovi profili inicijatora često nastupaju pod uticajem različitih droga ili alkohola. Pregovarači bi trebali biti upoznati sa neželjenim efektima koje uzrokuje konzumacija određenih psiho-aktivnih supstanci jer bi oni mogli imati uticaja na tok i ishod pregovaranja (Alsultan, 2017).

5.2 Suicidalni pojedinci sa i bez talaca

Kada su u pitanju depresivne ličnosti njihov profil je vrlo prepoznatljiv. Ovaj tip inicijatora ima vrlo konfuzan nastup i uglavnom jako tamnu predstavu o životu. Oni obično uzimaju taoce među osobama koje su im poznate ili iz neposrednog okruženja. S obzirom da imaju samoubilačke tendencije ne predstavljaju samo opasnost za taoce već i za sebe. Nije rijetkost da im je jedan od ciljeva da ih policija ubije. U ovom slučaju pregovarač bi trebao da koristi svoju sposobnost manipulacije kako bi otmičaru odagnao misli o samoubistvu i usmjerio fokus pažnje ka nečem drugom. Na primjer, otmičar bi mogao reći: „Nemam pojma šta se dešava, sve je veoma konfuzno”, u kom slučaju bi pregovarač trebao odgovoriti umirujućim tonom koji uliva povjerenje: „Da bismo sada izašli iz konfuzije trebali biste pustiti taoce. Kada ih pustite volio bih zaista, da popričam sa Vama.” (Sanchez-Anguix et al., 2014). Pregovarač mora imati

jak karakter kako bi ostao nepopustljiv prema otmičarevoj nestabilnost. S druge strane treba imati nepokolebljivu volju i sposobnost da održava komunikaciju koja među njima neće pogoršati odnose. Pregovarač treba inicirati razgovor, oprezno i nenametljivo, na način da osoba oda što više detalja o sebi. Kako ti ljudi u sebi kriju veliki emocionalni bol, razočarenje, bijes i druga vrlo snažna osjećanja, oni pristaju na razgovor, dok će pregovarač tehnikom aktivnog slušanja polako preuzimati kontrolu nad situacijom. U slučaju da osoba izjavi da kod sebe posjeduje neku vrstu oružja ili eksplozivnih sredstava, ta informacija je od velikog značaja za dalju organizaciju i postupanje cijelog policijskog tima (Fuselier, 1988).

Neki autori smatraju da ne bi bila greška, u slučaju prepoznavanja ovog tipa, odmah na početku upitati da li želi da učini samoubistvo. Osobu koja nije ni imala namjeru da to učini, pitanje pregovarača, neće samo od sebe podstaći na taj čin. S druge strane, ako osoba zaista ima u planu da izvrši samoubistvo ili da iskoristi policiju kako bi je njeni pripadnici ubili, vrlo je vjerovatno da će to iskreno reći pregovaraču (Grubb, 2010).

Nekad osoba ne lišava nikog slobode i ne drži taoce već samo želi sebi oduzeti život. To su slučajevi u kojima druga strana često ne iznosi zahtjeve pa je to jedna od atipičnih situacija za policijskog pregovarača. Međutim, prema zakonima psihologije, svako odlaganje činjenja i promišljanje, ostavlja barem malo prostora za promjenu odluke. Shodno tome, ako konkretna osoba nije odmah učinila samoubistvo, možda se još uvijek nešto može učiniti da se ona spasi. Najčešće se učinilac nalazi na javnom mjestu, vrhu neke zgrade, mosta ili pak zaključan u nekoj prostoriji u koju ne seže pogled spolja. Mnogi pregovarači koji su imali iskustva sa ovakvim bezbjednosnim problemom svjedoče o količini stresa koju ona sa sobom nosi. Pored toga, veliki teret i osjećaj krivice javlja se nakon incidenta u slučajevima kada se on ne okonča uspješno.

Pri samom dolasku na lice mjesta pregovarač pokazuje empatiju prema žrtvi, pokušavajući da joj što više odvuče pažnju i utiče na nju da se skloni sa opasnog mjesta. Pribranost, empatija, sposobnost dobre verbalizacije veoma su važni u ovim situacijama jer su osobe sa druge strane veoma osjetljive na najmanji znak pritvornosti i to ih može dodatno emotivno povrijediti. Pregovarač treba imati u vidu da ove osobe proživljavaju neshvatljivo snažan emocionalni bol i da osjećaju napuštenost i beznađe. U ovom slučaju djelotvorna je taktika ubjeđivanja. Pregovarač bi trebao da ima vještine i sposobnosti da prolongira razgovor i iz njega izvuče sve informacije koje bi bile korisne za rješavanje situacije (o porodici, prijateljima, svakodnevnim aktivnostima obrazovanju, poslu, upotrebi psihoaktivnih supstanci i sl.), zatim pokuša izvršiti uticaj na tu osobu posredstvom prikupljenih informacija. Osim toga, ako se procijeni kao povoljna opcija, i ako je to moguće u konkretnom trenutku, ostali članovi tima mogu pronaći i dovesti lice koje je blisko licu koje želi izvršiti suicid kako bi njegovo/njeno prisustvo odvrtilo osobu od plana.

5.3 Kriminalci/zatvorenici kao inicijatori talačkih situacija

U literaturi se može naći podjela otmičara koju inače vrše pojedinci – izvršioци krivičnih djela, ili kriminalne grupe, na dva tipa: prvom tipu odgovaraju takozvani kidnaperi, koji lišavaju slobode određenu osobu, ili skup osoba kako bi u zamjenu za njihovo oslobađanje iznudili određenu sumu novca (Hancerli, 2005). Oni žrtvu do njenog otkupa uglavnom drže na skrivenom mjestu, i od osoba od kojih traže otkup zahtijevaju da u čitav taj proces ne uključuju policiju. Međutim, u situacijama kada se desi da policija otkrije lokaciju na kojoj se učinilac i žrtva nalaze, situacija može da se preokrene u talačku situaciju u čije se rješavanje uključuje policijski pregovarački tim.

Drugi tip otmičara su izvršioци raznih krivičnih djela – kriminalci koji su zatečeni u vršenju krivičnog djela od strane policije, uzeli prisutne ljude za taoce kako bi time osigurali sebi bezbjedno bjekstvo. Drugim riječima, oni ne planiraju otmicu talaca odnosno kidnapovanje, već je ona posledica slučajnosti usled koje njihov prvobitni cilj propada i kriminalci smišljaju novi plan. Školski primjer te situacije jeste pljačka banke, u kojoj je prvobitni cilj razbojnika krađa novca, ali u slučaju oglašavanja alarma ili nečije prijave, policija stiže na lice mjesto prije nego su imali mogućnost da napuste banku. U tom slučaju, osobama zatečenim u banci, od strane kriminalaca, pod prijetnjom oružjem zabranjuje se napuštanje banke i nastaje talačka situacija.

Većina kriminalaca koji su inicijatori talačkih situacija, bilo da pripadaju prvoj ili drugoj grupi, već imaju kriminalnu karijeru. Nekada se može desiti da neki od njih imaju i pridružen poremećaj ličnosti ili određen psihički poremećaj, ali u većini slučajeva oni veoma dobro razlikuju dobro i loše, s forenzičko-psihološke tačke gledišta. Većina kriminalaca ima detektovan poremećaj ponašanja još u djetinjstvu a neki su učinioci krivičnih djela još kao maloljetna lica. Međutim, neki autori su istražujući kriminalne karijere i maloljetničku delikvenciju sprovodili studije koje su pokazale da je kod većine kriminalaca dijagnostikovao antisocijalni poremećaj ličnosti, povišena psihopatija, povišeni narcizam, ili pak narcistički poremećaj ličnosti (Dhingra & Boduszek, 2013). Policijski pregovarač u slučaju prepoznavanja ovog profila treba da zna da je suočen sa vrsnim manipulatorima koji vrlo često nemaju osjećaj griže savjesti, a svoja stvarna raspoloženja u stanju su da veoma dobro prikriju ako procijene da će im to donijeti izvjesnu korist. Oni mogu biti opasna prijetnja po život talaca ako se na bilo koji način osjete „pritjeranim uz zid“, te često ne biraju sredstva kako bi sebe sačuvali. Upravo ove osobe su sklone projekciji kao psihološkom mehanizmu odbrane i policijski pregovarač treba imati to na umu. Ovu vrstu mehanizma odbrane karakteriše nedostatak uvida u sopstvene motive i osjećanja zbog čega ih ne prihvataju, već ih pogrešno pripisuju drugima. Kao primjer autori navode pljačkaša banke koji je, nakon što je opkoljen, izjavio pregovaraču da sve to što se sada dešava nije njegova greška i da ne bi zarobio taoce, da ga

čikaška policija nije opkolila. Drugi primjer je vezan za nasilnika koji je oteo torbu starijoj gospođi pri tom joj zadavši više udaraca po glavi i tijelu, i koji je nakon hapšenja izjavio da je sama baka kriva što nosi toliku količinu novca sa sobom i da će sljedeći put biti vjerovatno pametnija (Hancerli, 2005). Kako su kriminalci lica koja su bar jednom bila u zatvoru i imaju veoma averzivan odnos prema policiji, preporučljivo je da policijski pregovarač ne nastupa u uniformi ukoliko pregovara licem u lice ili ukoliko ga kriminalac može vidjeti. Kriminalci su takođe veoma osjetljivi na riječi koje na bilo koji način upućuju na gubitak slobode. Iz tog razloga, riječi kao što su “zatvor”, “hapšenje”, “krivično djelo” ili slične riječi koje na to asociraju, nije preporučivo koristiti. Osim toga, kako su sami vrlo manipulativni, lako prepoznaju kod pregovarača tehniku manipulacije. Ono što bi trebalo biti jedno od boljih rješenja jeste tehnika pravljenja ustupaka koristeći njihov vrlo izražen ego, ili pak tehnika nadređenih ciljeva. Na primjer, ovaj profil inicijatora će u većini slučajeva vrlo oštro postaviti svoj zahtjev i neće pristati na ubjeđivanje i okolišenje. Nije im potreban razgovor i bez ustezanja postavljaju ultimatum (Fullard, 2007) Uspješan pregovarač znaće da upravlja talačku situaciju do onog momenta kada će zahtjevi postati takoreći simbolični. Treba uvijek računati na prvobitne motive ovih profila, a to je da se “izvuku” iz konkretne situacije sa što manje posledica.

Zatvorenici se kao otmičari najčešće pojavljuju u slučajevima pobune u zatvorima. Prema svom bihevioralnom obrascu više pripadaju grupi instrumentalista. Imaju jasne zahtjeve i potrebe na koje imperativno stavljaju fokus tokom pregovora. S njima nije preporučljivo empatisanje i zbližavanje, jer su mnogi zatvorenici počinitelji nasilnih krivičnih djela. Preporučuje se strategijsko postavljanje uslova međuzavisnosti koja će otvoriti prostor za taktiku ustupaka. Pregovarač uvijek treba imati na umu da bi zatvorenici, kao iskusni u vršenju krivičnih djela i kontaktima s policijom, mogli da vrlo dobro poznaju taktike koje koriste policijske agencije zbog čega pregovarač sa ovim profilom otmičara treba imati relevantno iskustvo.

U zatvorskim pobunama često ne postoji vođa grupe niti “glavna osoba” za pregovaranje. Tada se može desiti da neko od zatvorenika kategorički traži da govori samo s nadzornikom, izbjegavajući pregovarača. U tom slučaju pregovarač može izjaviti da razumije zašto je uznemiren jer drugi zatvorenici ne slušaju, i da će mu pomoći da stupi u kontakt sa nadzornikom ali da se najprije želi uvjeriti da su svi taoci, uključujući i njega, u dobrom stanju (Romano, 2003).

5.4 Teroristi kao inicijatori talačkih situacija

Teroristički napadi sve su češći u svijetu i uglavnom su u funkciji zastrašivanja stanovništva, propagiranja izvjesne političke ili vjerske ideologije, oslobađanja iz zatvora članova ideološkog pokreta i primoravanja državnog aparata na izvjesne nasilne promjene. Kada je u pitanju pregovaranje sa teroristima ne može se

primijeniti uniformna strategija s obzirom na varijetet mogućih situacija. Neki autori pregovaranje sa teroristima definišu kroz tri faze: 1) otimanje talaca 2) predočavanje zahtjeva i pregovaranje 3) završetak operacije (Miller, 1993).

U prvoj fazi, teroristi koriste faktor iznenađenja da bi oteli taoce. Njihovi planovi su vrlo dobro smišljeni, precizni i racionalni. U drugoj fazi otpočinju pregovori nakon što teroristi izlože svoje zahtjeve. Ovaj dio je veoma važan za donošenje ključnih odluka jer se nekada može desiti da teroristi nemaju nikakve zahtjeve, ili ih ne otkrivaju nadležnim organima. Osim toga, zahtjevi mogu biti u sukobu sa onim što država predstavlja sama po sebi i u cilju dodatnog kršenja zakona. U trećoj fazi donosi se konačna odluka o tome kako će se završiti talačka situacija: da li ima mjesta za mirno razrješenje ili je neophodna primjena oružane sile. Bezbjednosni problemi čiji su inicijatori teroristi, nažalost ostavljaju najmanje prostore za pregovaranje. Međutim, i u tim slučajevima potrebno je da policijski pregovarački tim iscrpi sve dostupne mogućnosti. Ono što razlikuje ovaj bezbjednosni problem u odnosu na druge jeste da teroristi najčešće nastupaju u grupama. Međutim iako na prvi pogled izgleda da teroristi nastupaju kao tim, oni mogu tokom talačke situacije ispoljiti uticaj jednih na druge, zahvaljujući dobrom upravljanju psiholoških aspekata situacije, što može ići u korist pregovarača. Pregovaranje se najčešće vodi sa osobom koja je u terorističkoj grupi označena kao glavna. Ukoliko ih ima više potrebno je samo jednome od njih činiti ustupke kako bi se eventualno uticalo na njihovu jedinstvenost (Subošić, 2006).

Pregovaranje sa teroristima se zasniva na težnji ka promjeni ponašanja u kojoj će učestvovati obje strane pravljjenjem određenih ustupaka. Međutim, treba imati u vidu da je ponašanje terorista vrlo nepredvidivo, a mnogi od njih su spremni da poginu zarad ideje koju zagovaraju (Butler, 2019). Postavljaju često ultimatum od kojih teško odstupaju za razliku od kriminalaca o kojima je bilo riječ. Osim toga teško otkrivaju detalje o sebi jer su se za konkretno akciju brižljivo spremali i njihovo postupanje nije neplanirano. Nekad koriste taoce u cilju uspostavljanja kontakta s medijima i članovima porodica taoaca kako bi stvorili veći pritisak na državne organe da ispune njihove zahtjeve. Ukoliko bi se desila situacija da teroristi radije pregovaraju sa nekom trećom stranom nego sa policijskim pregovaračem, to može ozbiljno ugroziti pregovaranje (Hancerli, 2005).

Poseban slučaj predstavljaju religiozni ekstremisti koji najčešće nemaju nikakve zahtjeve i ne žele da pregovaraju. Među njima ima veliki broj samoubica. Ovakve slučajeve ne treba rješavati na uobičajen način, korišćenjem vještina i taktika o kojima je prethodno bilo riječi. Na osnovu grešaka iz prošlosti, preporučljivo je pronicí u srž onoga u šta vjeruju konkretni ekstremisti i kroz govor njihove ideologije pokušati izvršiti uticaj na njih u cilju promjene ponašanje. Sa tim treba biti veoma obazriv i u slučaju prepoznavanja mogućnosti da pregovori neće ići planiranim tokom, upotrijebiti oružanu silu. Ovaj dio je veoma važan, jer bi korisno bilo uvrstiti izučavanje ideologije ekstremista u cilju kreiranja potpunijih obuka policijskih pregovarača. Ekstremistička ideologija ostavlja

dovoljno prostora za formiranje psiholoških strategija pomoću kojih bi se izvršio uticaj na teroriste, a čemu bi moglo biti posvećeno posebno istraživanje.

6 ZAKLJUČAK

Selekcija i regrutacija kandidata za policijske pregovarače trebale bi biti zasnovane na detekciji urođenih osobina koje kandidat posjeduje a koje se mogu dodatno usavršavati tokom procesa obuke za policijske pregovarače. Kao što se moglo vidjeti, bezbjednosni problemi mogu biti veoma različiti ako se uzme u obzir mogući profil inicijatora incidenta, zbog čega postupanje policijskog pregovarača u svakom od njih zahtijeva izvjesnu metodičnost. Kako je često teško pronaći univerzalne osobine i afirmirati univerzalne vještine pregovarača koje će biti jednako efikasne u svakoj situaciji, poželjno bi bilo obuku pregovarača usmjeriti na konkretne bezbjednosne probleme. S tim u vezi, ako bi jedan službenik bio osposobljen za rješavanje talačkih situacija uzrokovanih napadom terorista ekstremista, drugi bi bio specijalizovan za situacije u kojima osoba prijete samoubistvom. I to isključivo pod uslovom da pored obučenosti posjeduje odgovarajuće predispozicije koje ga afirmišu za hvatanje u koštac sa određenim bezbjednosnim problemom. Međutim, s obzirom na to da pregovarački proces nekad traje i više časova, čak i dana, te da je neophodno da se pregovarači smjenjuju, primjena ovog modela u Crnoj Gori bi možda naišla na poteškoće zbog nedostatka kadra s jedne strane i sa druge strane zbog nedostatka finansijskih sredstava za povećanje broja pregovarača koji bi imali specijalizovane obuke. U zavisnosti od toga u kolikoj mjeri pregovarač poznaje psihološke aspekte inicijatora bezbjednosnog problema, može se uspješnije suočavati sa različitim bezbjednosnim problemima na terenu. U odnosu na to, nesporno je da pregovaraču moraju biti poznati i psihološki aspekti koji uslovljavaju njegov odnos prema bezbjednosnom problemu. Na osnovu svega rečenog, moglo bi se zaključiti da je pretpostavka ovog rada potvrđena. Preporučuje se uvođenje psihoterapije kao jednog od vidova podrške, ali i usavršavanja policijskih pregovarača. Iz tih razloga je naučno opravdano dalje izučavati psihološke aspekte policijskog pregovaranja. Na taj način dodatno se razvija disciplina policijskog pregovaranja, a posredno se usavršava i postupanje policijskih pregovarača, a sve u prilog zaštite i očuvanja ljudskih prava.

7 LITERATURA

Alsultan, K. (2017). *The effects of conversational strategies on the perception of speech acts in crisis negotiations* (Master`s Thesis). Long Island: Hofstra University.

Butler, M. (2019). Searching for an exit: The effects of context, process and structure on crisis negotiation. *International negotiation*, 24(3), 371–406.

Dobrijević, G. (2009). *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Dhingra, K., & Boduszek, D. (2013). Psychopathy and criminal behaviour: A psychosocial research perspective. *Journal of Criminal Psychology*, 3(2), 83–107.

Fuselier, G. D. (1988). Hostage negotiation consultant: Emerging role for the clinical psychologist. *Professional psychology: Research and Practise*, 19(2), 175–189.

Fullard, D. A. (2007). A protocol for comprehensive hostage negotiation training within correctional institutions. *Federal Probation Journal*, 71(3), 10–17.

Gelbart, M. (1979). *Psychological, personality, and biographical variables related to success as a hostage negotiator* (Doctoral dissertation). Los Angeles: University of Southern California.

Grubb, R. A. (2010). Modern day hostage (crisis) negotiation: The evolution of an art form within the policing arena. *Agression and Violent Behaviour*, 15(5), 341–348.

Hancerli, S. (2005). *Toward successful negotiation strategies in hostage situations: case study approach and future recommendations* (Master`s thesis). Denton: University of North Texas.

Miller, R. R. (1993). Negotiating with terrorists: A comparative analysis of three cases. *Terrorism and Polictical Violence*, 5(3), 78–105. doi.org/10.1080/09546559308427221

Mojsilović, Ž., & Jovanović, V. (2018). Pregovaranje kao način rješavanja kriznih situacija u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srpske. *Bezbjednost, policija, građani*, 3(3/4), 113–131.

Paszek, G. P. (2020). *Police Training in Hostage Situations*. Lynchburg: Liberty University.

Romano, S. J. (2003). Achieving successful negotiations in a correctional setting. *Corrections Today Magazine*, 11(5), 114–118.

Sanchez-Anguix, V., Aydogan, R., Julian, V., & Jonker, C. (2014). Unanimously acceptable agreements for negotiation teams in unpredictable domains. *Electronic Commerce Research and Applications*, 13(4) 243–265. doi.org/10.1016/j.elerap.2014.05.002

Sharma, S., Elfenbein, H. A., Foster, J., & Bottom, W. P. (2018). Predicting negotiation performance from personality traits: A field study across multiple occupations. *Human Performance*, 31(3), 145–164.

Subošić, D. (2006). *Postupak policijskog pregovaranja u talačkim situacijama*. Beograd: Kriminalističko-policijska akademija.

Subošić, D., & Mijalković, S. (2012). Contribution of the police negotiation team to the protection of human rights in specific security situations. *Temida*, 15(1), 231–252.

Wilson, K. S., DeRue, D. S., Matta, F. K., Howe, M., & Conlon D. E. (2016). Personality similarity in negotiations: Testing the dyadic effects of similarity in interpersonal traits and the use of emotional displays on negotiations outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1405–1421. doi: 10.1037/apl0000132

Van Hasselt, V. B., Baker, M. T., Romano, S. J., Schlessinger, K. M., Zucker, M., Dragone, R., & Perrera, L. A. (2006). Crisis (hostage) negotiation training: A preliminary evaluation of program efficacy. *Criminal Justice and Behaviour*, 33(1), 56–69.