



JAROSŁAW STRUNIAWSKI

WSB University, Poland

ORCID iD: 0000-0001-9671-2317

ZARZĄDZANIE TŁUMEM W TRAKCIE MIĘDZYNARODOWYCH IMPREZ SPORTOWYCH

CROWD MANAGEMENT DURING INTERNATIONAL SPORTING EVENTS

ABSTRACT

Objective: The aim of this work is to present optimal standards for managing participants at mass events, including an overview of *best practices* applied in European countries that can also be implemented in Poland.

Methods: For the purposes of the research, a content analysis of scientific, industry, and legal materials was conducted. Using a diagnostic survey method, a series of interviews were carried out with representatives of domestic and foreign entities involved in ensuring the safety of sporting events.

Results: The conclusions drawn from the research indicate that several factors influence the effectiveness of crowd management, including: planning and preparation, space management, communication, security services, technology, emergency situations, and international cooperation.

Discussion: The main element of safety at international sporting events is crowd management. This is a complex process that requires the application of various strategies and tools, and its effectiveness is crucial for the safety and comfort of participants at international sporting events. Properly planned and organized events will help minimize the risk of potential threats, ensure a smooth course of the event, and thus positively impact the comfort and satisfaction of the participants.

KEYWORDS: *security, crowd, police, organization, planning*

STRESZCZENIE

Cel: Przedstawienie optymalnych standardów zarządzania uczestnikami wydarzeń masowych, w tym z uwzględnieniem tzw. dobrych praktyk stosowanych w krajach europejskich, możliwych do wdrożenia również na gruncie polskim.

Metody: Na potrzeby badań przeprowadzono analizę treści materiałów naukowych, branżowych i prawnych. Za pomocą metody sondażu diagnostycznego zrealizowano wiele wywiadów z przedstawicielami krajowych i zagranicznych podmiotów zaangażowanych w proces zapewnienia bezpieczeństwa imprez sportowych.

Wyniki: Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że na sprawność zarządzania tłumem wpływa m.in.: planowanie i przygotowanie, zarządzanie przestrzenią, komunikacja, służby porządkowe, technologia, sytuacje awaryjne oraz współpraca międzynarodowa.

Omówienie: Głównym elementem bezpieczeństwa międzynarodowych imprez sportowych jest zarządzanie tłumem. Jest to złożony proces, który wymaga zastosowania różnorodnych strategii i narzędzi, a jego skuteczność ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa i komfortu uczestników międzynarodowych imprez sportowych. Prawidłowo zaplanowane i zorganizowane wydarzenie przyczyni się do zminimalizowania ryzyka

wystąpienia potencjalnych zagrożeń, zapewni niezakłócony jego przebieg, a tym samym pozytywnie wpłynie na komfort i zadowolenie uczestników.

SŁOWA KLUCZOWE: *bezpieczeństwo, tłum, policja, organizacja, planowanie*

WPROWADZENIE

Jedną z charakterystycznych cech współczesnych społeczeństw jest ich masowość. Niemal codziennie ludzie funkcjonują w otoczeniu obcych osób w ogromnych zbiorowościach. Na przebywanie w dużych grupach w określonym miejscu i czasie jesteśmy czasem skazani, np. w trakcie wydarzeń masowych, w tym: zawodów sportowych (Struniawski, 2024, s. 27). Mają one na celu współzawodnictwo sportowe lub popularyzowanie kultury fizycznej, ale także miejsce spotkań i wymiany pomysłów, poglądów oraz promowanie dialogu i porozumienia pomiędzy narodami (Resolution of the European Parliament on vandalism and violence in sport, 1988). Zarówno w powszechnej opinii, jak i na gruncie Konstytucji oraz obowiązujących przepisów prawa imprezy masowe traktuje się jako dobro kultury o zapewnionym równym dostępie dla wszystkich obywateli. Zazwyczaj są one źródłem niecodziennych przeżyć i nadzwyczajnych emocji, czasem tak niezwykłych, że urastają do rangi prawdziwego święta (Parszowski, Kruczyński, 2015, s. 13).

Miejszem organizacji imprez sportowych są m.in. obiekty sportowe, widowiskowe, centra turystyki i rekreacji masowej, a także przestrzeń publiczna, gdzie tego typu wydarzenia przyjmują formę stacjonarną lub dynamiczną – przemieszczanie się określoną trasą.

Niektóre dyscypliny sportowe cieszą się masowym zainteresowaniem (uczestniczą w nich setki, a nawet tysiące ludzi, uzyskując w danym kraju rangę sportu narodowego. W Polsce takim sportem jest przede wszystkim piłka nożna, choć duże grupy kibiców wspierają drużyny siatkówki, koszykówki, piłki ręcznej, wyścigów żużlowych, hokeja, ale także masowo obserwują skoki narciarskie, lekkoatletykę, rajdy samochodowe, wyścigi kolarskie czy biegi (maratony) uliczne.

Zawody sportowe organizowane są cyklicznie na poziomie lig krajowych, mogą mieć również charakter międzynarodowy – w randze mistrzostw świata i Europy, olimpiad oraz w ramach europejskich rozgrywek klubowych.

Doświadczenie Polski w organizowaniu tego typu wydarzeń oraz ogromny postęp infrastrukturalny, jaki nastąpił w ostatnich latach, powoduje, że coraz częściej wybierana jest na gospodarza imprez sportowych bądź jako organizator finałów różnego typu turniejów międzynarodowych. Jednak możliwość ich realizacji, a co za tym idzie zapewnienie bezpieczeństwa ich uczestnikom, a tym samym sprawnego zarządzania tłumem, stanowi prawdziwe zobowiązanie i wyzwanie dla władz państwowych oraz służb i podmiotów odpowiedzialnych za ich prawidłowy przebieg (Jurczak i in., 2018, s. 19).

METODY BADAWCZE

Celem pracy jest przedstawienie optymalnych standardów zarządzania uczestnikami wydarzeń masowych, w tym z uwzględnieniem tzw. dobrych praktyk stosowanych w krajach europejskich, możliwych do wdrożenia również na gruncie polskim. Na potrzeby badań przeprowadzono analizę treści materiałów naukowych, branżowych i prawnych. Za pomocą metody sondażu diagnostycznego zrealizowano wiele wywiadów z przedstawicielami podmiotów zaangażowanych w proces zapewnienia bezpieczeństwa imprez sportowych, m.in.: funkcjonariuszami policji, organizatorami imprez, kierownikami ds. bezpieczeństwa, przedstawicielami krajowych punktów informacyjnych (kontaktowych) ds. imprez sportowych, ale również przedstawicielami UEFA (Unia Europejskich Związków Piłkarskich, ang. Union of European Football Associations).

Cennym źródłem były również doświadczenia autora wynikające z bezpośrednich obserwacji poczynionych w toku realizacji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa wydarzeń masowych w trakcie autentycznych zdarzeń w kraju i za granicą. Obserwacja dotyczyła procesu organizacyjnego i realizacji zabezpieczeń międzynarodowych imprez sportowych oraz udziału w szkoleniach w krajowych i zagranicznych ośrodkach służb bezpieczeństwa. Obserwacje polegały przede wszystkim na uzyskaniu nowych faktów naukowych dotyczących sposobów zarządzania tłumem.

Zaprezentowany model postępowania może dostarczyć wiedzy na potrzeby sprawnego przygotowania się podmiotów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo na kolejne tego rodzaju wydarzenia.

CHARAKTERYSTYKA ZAGROŻEŃ

Na przebieg imprez sportowych najistotniejszy wpływ mają ich uczestnicy. Mimo różnic wykazują wiele wspólnych cech, tj.: działają podobnie, doświadczają tej samej sytuacji i przeżywają te same emocje. Stanowią oni łatwy do odpowiedniego stymulowania tłum, zdolny do zachowań niekontrolowanych i podatny na przypadkową lub intencjonalną destrukcję (Wren, 2005, s. 76–96).

Tłumem określamy przelotne zgromadzenie większej liczby osób na przestrzeni dopuszczającej bezpośredni kontakt, reagujących spontanicznie. Duże znaczenie w kształtowaniu tłumu mają jego cechy, takie jak liczebność, anonimowość, poczucie przynależności (Reicher, 2001, s. 182–208), siły i bezkarności – może zmniejszać poczucie odpowiedzialności za czyny często społeczne, niezgodne z prawem, powszechnie potępiane (Białowas, 1973, s. 41–50). Uczestnicy tłumu pod wpływem gwałtownego wzburzenia tracą rozsądek i szacunek dla prawa, a w poczuciu zagrożenia ich wspólnych wartości łączą się w działaniu (Kosiński, 1987, s. 157). Pojawiające się w tłumie brak organizacji i osłabienie norm oraz fascynacja i zarażanie się emocjami, a także naśladownictwo sprzyjają destrukcyjnym zachowaniom (Sołoma, 1991, s. 117), w tym demoralizacji i brutalizacji. W konsekwencji prowadzi to do braku zahamowań (przepychanki, wandalizm, zamieszki uliczne).

Międzynarodowe imprezy sportowe cieszą się dużą popularnością, z roku na rok rośnie liczba ich uczestników. Mają one charakter szczególnie nie tylko ze względu na rangę, lecz przede wszystkim z punktu widzenia organizacyjnego. Stanowią one wyjątkowe przedsięwzięcie charakteryzujące się zjawiskami czy problemami niewystępującymi podczas wydarzeń organizowanych w skali lokalnej.

Czynnikami wpływającymi na ich specyfikę są m.in.:

1. czas trwania – wydarzenia tego typu często trwają od kilku dni do kilku tygodni, co wywołuje m.in. znaczne wykorzystanie bazy noclegowej

- i niektórych innych obiektów usługowych (np. sklepów, restauracji, pubów, miejsc zabytkowych);
2. duża liczba uczestników, w tym z innych krajów – uczestniczą w nich goście polscy, ale także wiele osób z innych krajów prezentujących odmienną mentalność i temperamenty na relatywnie niewielkim obszarze, co może wywołać problemy komunikacyjne, językowe, kulturowe, czy na gruncie różnic w uregulowaniach prawnych poszczególnych państw;
 3. przemieszczanie uczestników po terenie kraju, co może spowodować wiele problemów w komunikacji publicznej;
 4. gromadzenie się znacznej, wcześniej niepotwierdzonej i niezasygnalizowanej, liczby uczestników w różnych miejscach poza obiektami sportowymi, w tym na imprezach towarzyszących.

Specyfika zagrożeń związanych z imprezami sportowymi, ze szczególnym wskazaniem na mecze piłki nożnej, wskazuje na zjawisko tzw. chuligaństwa stadionowego, związane z aktami przemocy, wandalizmu i niszczenia mienia w obiektach sportowych i w ich okolicy przez grupy pseudokibiców. Jest to związane z użyciem pirotechniki, zachowaniami homofobicznymi, używaniem symboli oraz hasła o charakterze politycznym.

Mogą temu towarzyszyć problemy w postaci przekraczania tradycyjnych norm zachowania. Należy się również spodziewać naruszenia prawa, najczęściej przez osoby pod wpływem alkoholu (np. zakłócanie spokoju i porządku publicznego, dewastację ulicznego wyposażenia, graffiti, starcia różnych grup, naruszeniami praw człowieka itd.).

Międzynarodowe imprezy sportowe obarczone są również przestępczością pospolitą i zorganizowaną, tj. kradzieżami, handlem narkotykami, prostytutką i związanym z nią *handlem ludźmi, fałszerstwami, przestępstwami przeciwko prawom autorskim i pokrewnym*.

Ponadto szczególnie niebezpiecznymi zagrożeniami są te o charakterze typowo kryzysowym (pożar, zawalenie fragmentu budowli, skażenie chemiczne) wymagające ewakuacji uczestników i powodujące tym samym bardzo duże zagrożenie paniką. Dodatkowym problemem mogą być występujące katastrofy naturalne, od wyładowań atmosferycznych, ekstremalnych opadów czy fali upałów.

Doświadczenia ostatnich kilku lat wskazują, że imprezy sportowe, przede wszystkim te o charakterze międzynarodowym, są narażone na bardzo aktualne zagrożenie, jakim jest zamach terrorystyczny. Są one wręcz *zaproszeniem do katastrofy*. Związane jest to po pierwsze z uczestnictwem w nich znacznej liczby osób, a po drugie wiele z nich jest transmitowanych przez telewizję o zasięgu krajowym, a często międzynarodowym. Potencjalni sprawcy wcale nie muszą koncentrować swej uwagi na obiektach czy miejscach tych wydarzeń (np. strefach kibica), gdyż liczba atrakcyjnych obiektów ataków niewspółmiernie rośnie. Mogą być nimi zatłoczone środki komunikacji lokalnej i dalekobieżnej, hotele, zatłoczone lokale gastronomiczne, a nawet wypełnione rozentuzjasmowanym tłumem ulice, place i skwery.

Nowym zagrożeniem są również cyberataki wzmocnione przez integrację ze sztuczną inteligencją. Zakres tego typu zagrożeń jest szeroki, a potencjalni przeciwnicy to zarówno grupy przestępcze szukające korzyści finansowych, jak i państwa dążące do destabilizacji igrzysk.

REGULACJE PRAWNE

Aby umożliwić skuteczne i sprawne działanie podmiotów związanych z prawidłowym zabezpieczeniem imprezy, na przestrzeni lat wypracowano wiele uregulowań i zasad postępowania koniecznych do zapewnienia bezpieczeństwa jej uczestników.

Wielokrotnie impulsem do działań legislacyjnych w różnych sferach i na różnych poziomach stawały się konkretne, zazwyczaj tragiczne w skutkach wydarzenia. Nie inaczej było z bezpieczeństwem imprez sportowych. Zdarzeniem, które zwróciło uwagę na problem odpowiedniego zabezpieczenia i organizacji tego typu wydarzeń masowych, była tragedia na stadionie w Bradford w Wielkiej Brytanii (11 maja 1985 r.). Jednak impulsem do działania dla społeczności międzynarodowej były zdarzenia na stadionie Heysel w Brukseli. Miały one miejsce niespełna dwa tygodnie później, tj. 29 maja 1985 r. Przed finałowym meczem piłkarskiego Pucharu Europy pomiędzy drużynami Liverpoolu FC i Juventusu Turyn w wyniku starć pomiędzy włoskimi i angielskimi kibicami śmierć poniosło 39 osób,

a ponad 670 zostało rannych (Mojet, 2005, s. 69). Do tego momentu Unia Europejska, podobnie jak poszczególne państwa członkowskie oraz UEFA (Unia Europejskich Związków Piłkarskich), postrzegała problem bezpieczeństwa meczów piłki nożnej, a w szczególności tzw. chuligaństwa stadionowego, w kategorii problemu społecznego niewymagającego stosowania szczególnych środków, metod kontroli ani szczegółowych działań legislacyjnych.

Przypadki dewiacyjnych zachowań na stadionach oraz powszechna i rosnąca obawa o bezpieczeństwo nie tylko uczestników wydarzeń sportowych, lecz także osób postronnych doprowadziła do ukształtowania polityki z tym związanej. Mając powyższe na względzie, Rada Europy w Strasburgu przyjęła 19 sierpnia 1985 r. Europejską konwencję w sprawie przemocy i ekscesów widzów w czasie imprez sportowych, a w szczególności meczów piłki nożnej. Konwencja miała charakter prewencyjny i zobowiązywała strony do kontrolowania zjawiska przemocy i wybryków widzów w czasie meczów piłki nożnej oraz zapobiegania im. Przyjęto, że jej postanowienia miały być stosowane nie tylko do meczów piłki nożnej, ale i innych dyscyplin oraz imprez sportowych (z uwzględnieniem ich specyfiki), podczas których należy obawiać się wystąpienia aktów przemocy i wybryków widzów (Konkol, 2020, s. 80).

Postanowienia konwencji z jednej strony w coraz szerszy sposób wpływały na kontrolę nad uczestnikami wydarzeń sportowych, a z drugiej dążyły do zapewnienia wysokiego poziomu ochrony zdrowia ludzkiego. Wiązało się to z usuwaniem źródeł zagrożeń, zapobieganiem im, a także monitorowaniem poważnych transgranicznych zagrożeń dla zdrowia, wczesnym ostrzeganiem w razie ich wystąpienia oraz ich zwalczaniem (Kopczyk, 2015, s. 3).

Obecnie obowiązuje rezolucja Rady UE z 2016 r. w sprawie zaktualizowanego podręcznika (wprowadzonego dnia 21 czerwca 1999 r., Dz.U. C 196 z 13.7.1999, s. 1) z zaleceniami w zakresie międzynarodowej współpracy policyjnej oraz w zakresie działań prewencyjnych i kontrolnych związanych z aktami przemocy i zakłóceniami porządku podczas międzynarodowych meczów piłki nożnej, które dotyczą przynajmniej jednego państwa członkowskiego (*podręcznik UE w sprawie meczów piłki nożnej*). Dokumentami przyjętymi przez Radę Europy są także: konwencja Rady Europy z 2016 r. w sprawie zintegrowanego podejścia do bezpieczeństwa, ochrony i obsługi podczas meczów piłki nożnej i innych imprez sportowych oraz zalecenie (2015) nr 1 Stałego

Komitetu Rady Europy w sprawie bezpieczeństwa, ochrony i obsługi podczas meczów piłki nożnej i innych imprez sportowych (skonsolidowane zalecenie).

Większość państw członkowskich Unii Europejskiej, pomimo ratyfikowanych przez nie regulacji międzynarodowych, nadal dysponuje znaczną swobodą w stanowieniu prawa krajowego (mają szczególne przepisy o organizacji imprez sportowych w prawie administracyjnym, a w kilku z nich obowiązuje wewnętrzne prawo sportowe), gdyż w większości zarówno obowiązujące przepisy i ustawowe zadania poszczególnych instytucji i służb państwowych, jak i sposób organizacji oraz zabezpieczenia imprez sportowych są inne (Taylor, 1987, s. 644).

ZARZĄDZANIE TŁUMEM

Imprezy sportowe, przede wszystkim te o charakterze międzynarodowym, wymagają podejmowania wielu działań o charakterze organizacyjnym, ale przede wszystkim zapewnienia bezpieczeństwa ich uczestnikom, ale również mieszkańcom i osobom postronnym znajdującym się w ich bezpośrednim otoczeniu. Zaangażowane w te działania są instytucje publiczne, a także prywatne, które zawodowo zajmują się organizacją tego typu imprez.

Zapewnienie bezpieczeństwa wydarzenia masowego wprost przekłada się na sprawne zarządzanie tłumem (uczestnikami konkretnego wydarzenia). Zarządzanie tłumem jest to zasadniczo zestaw praktyk współpracy, ogół skoordynowanych przedsięwzięć podejmowanych między wieloma różnymi podmiotami, które mają na celu odpowiednie przygotowanie (zaplanowanie), zorganizowanie (logistycznie zabezpieczone, marketingowo zaprezentowane), przeprowadzenie (zrealizowanie) i kontrolowanie ukierunkowanych na uporządkowany przebieg wydarzeń, w których gromadzą się duże grupy ludzi (Challenger i in., 2009, s. 326). Obejmuje działania podejmowane w celu zmniejszania potencjalnych zagrożeń, przyczyniające się do niezakłóconego, bezproblemowego i płynnego przemieszczania się tłumu, tak aby zapobiec wystąpieniu zagrożeń i utraty kontroli nad nimi (Reiman i in., 2011, s. 1263–1274; Vinodkumar i in., 2011, s. 498–507). Wiąże się to z wdrażaniem rozwiązań systemowych – w tym spełnieniem wielu procedur i długotrwałymi przygotowaniem – będących warunkiem niezbędnym do zapewnienia sprawnej

koordynacji działań i podjęcia skutecznych interwencji w razie zaistnienia takiej potrzeby (Wijermans i in., 2016, s. 142– 164).

Niezbędnym elementem sprawnego zarządzania tłumem jest planowanie, które rzutuje na dalsze działanie. Planowanie jest procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania i podejmowaniu decyzji opartych na dążeniach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach. Celem planowania jest określenie kolejności, sposobów i terminów wykonania zadań, rozwiązanie problemów współdziałania i koordynacji w trakcie działań.

Podstawę planowania stanowią dane wyjściowe – identyfikacja określonych obszarów ryzyka (czynniki i warunki prawdopodobieństwa ich wystąpienia w danym czasie i obszarze wpływające na wykonanie zadania), będące zbiorem informacji o otoczeniu i sposobach osiągnięcia założonego celu oraz zasobach potrzebnych do przeprowadzenia działań wykonawczych. Właściwe rozpoznanie zagrożeń wynikających z miejsca planowanego wydarzenia możliwe jest także dzięki przeprowadzeniu wcześniejszego rozpoznania osobowego oraz lustracji obiektów i terenów.

Podczas procesu przygotowania międzynarodowych imprez sportowych oprócz sprawdzonych i obowiązujących w tym obszarze regulacji prawnych i rozwiązań praktycznych należy również wykorzystywać doświadczenie nabyte w trakcie wcześniejszych tego typu wydarzeń (Struniawski, 2011, s. 52). Obejmować one powinny obszary, które okazały się skuteczne w zarządzaniu tłumem z uwzględnieniem elementów zintegrowanego bezpieczeństwa, którymi są: zabezpieczenie, obsługa, bezpieczeństwo.

Podstawowym zadaniem państwa-gospodarza związanym z kształtowaniem bezpieczeństwa imprez sportowych jest zapewnienie jego postrzegania przez uczestników w czasie przemieszczania się, uczestnictwa i po zakończeniu (powrotu do domu/hotelu). W związku z powyższym należy zapewnić płynność ruchu na drogach, którymi przemieszczać się będą uczestnicy imprezy, np. od granicy kraju do miasta docelowego, z lotniska czy portu do hotelu (uwzględniając możliwość wprowadzenia kontroli granicznych), bądź z domu lub innego miejsca noclegu do miejsca imprezy (poprzez zmianę organizacji transportu publicznego i zapewnienie dodatkowych środków komunikacyjnych) oraz w rejonie zorganizowanych dla nich parkingów czy miejsc noclegowych. Ponadto należy utrzymać bezpieczeństwo i porządek publiczny we wszystkich miejscach

grupowania się tych uczestników. Dodatkowo w najbliższych miejscach przeprowadzenia imprez zapewnia się także strefy ograniczonych lotów i strefy zakazu lotów nad obiektami oraz terenami wydarzeń masowych, a także w ich pobliżu ogranicza się przewóz drogowy towarów niebezpiecznych. Wokół obiektów wprowadzany jest *stopniowany system* środków bezpieczeństwa.

Organizowanie wydarzeń masowych obejmuje przygotowanie warunków do wykonania zadania. W ramach czynności organizacyjnych należy odpowiednio przygotować infrastrukturę obiektu lub terenu (rozwiązania organizacyjno-techniczne), na których odbędzie się dane przedsięwzięcie. Należą do nich architektura przestrzeni, zabezpieczenia przeciwpożarowe i systemy monitoringu wykorzystywane do kontrolowania zachowań ludzi.

Rozwiązania techniczne wpływają przede wszystkim na zwiększenie skuteczności zwalczania wybryków chuligańskich i mają działania prewencyjne. Są to narzędzia kontrolujące porządek w obiekcie sportowym i najbliższym jego otoczeniu oraz umożliwiające szybszą reakcję służb porządkowych i policji. Ich rolą jest również efektywne kontrolowanie wszystkich obszarów i czynności w celu natychmiastowego wykrycia pożarów, awarii i innych zagrożeń. Integrują wszystkie rozwiązania bezpieczeństwa, komunikacji i zabezpieczenia w systemie zarządzania obiektem, w tym wspierają szybką i kontrolowaną ewakuację z obiektu.

W związku z zagrożeniami terrorystycznymi w pobliżu miejsc grupowania się ludzi coraz częstszą praktyką jest ustawianie specjalistycznych środków technicznych w postaci ogrodzeń mobilnych, barier, słupków, zapór betonowych, blokad (Dorreboom i in., 2022, s. 48–70). Ma to na celu niedopuszczenie do wjechania w tłum pojazdów mechanicznych i zapobieżenie wykorzystaniu ich do przewozu i detonacji materiałów wybuchowych. Bariery mogą służyć również do dzielenia tłumu na mniejsze i łatwiejsze do opanowania grupy, do kierowania ludzi do wyjść i wejść, do wspomagania kolejek, tworzenia tras i objazdów, aby uniknąć stagnacji osób w określonych obszarach, takich jak bramy lub korytarze. Natomiast w przypadku przewidywania wystąpienia zagrożeń wynikających z użycia czynników broni masowego rażenia należy wykorzystywać bramki specjalistyczne – radiometryczne, do wykrywania materiałów niebezpiecznych, bramki wykrywające metal, punkty kontroli

minersko-pirotechnicznej przed wjazdem na teren danego wydarzenia, czy inny sprzęt specjalistyczny umożliwiający rozpoznanie danego zagrożenia.

Ważną składową systemu bezpieczeństwa obiektów zamkniętych, tj. obiektów sportowych, jest system kontroli dostępu połączony z weryfikacją osób wchodzących (zastosowanie komputerowych baz danych umożliwiających bieżącą wymianę informacji pomiędzy instytucjami). Prowadzona kontrola zapobiega wejściu na obiekt znanym lub potencjalnym sprawcom zakłócania porządku lub osobom pozostającym pod wpływem alkoholu, a także narkotyków, wnoszeniu przez widzów na obiekty napojów alkoholowych oraz przedmiotów mogących posłużyć do aktów przemocy, w tym m.in. rac świetlnych i dymnych.

Kontrola dostępu jako część infrastruktury zabezpieczeniowej obiektów pomaga nie tylko zwiększyć bezpieczeństwo, ale także ułatwić nadzór i usprawnić ruch osobowy. W tym przypadku bardzo dobrze sprawdzają się wszelkiego rodzaju systemy identyfikacji kibiców, bramki i kołowroty. Ponadto wcześniejsza akredytacja, zaplanowane rozlokowanie poszczególnych grup to działania znacznie ułatwiające zapanowanie nad sytuacją w razie ewentualnych zdarzeń niepożądanych.

Pomocna w tym obszarze staje się digitalizacja wszelkich usług, z których będą mogli skorzystać kibice. Są to m.in.: personalizowane e-bilety transportowe i umożliwiające uczestniczenie w wydarzeniu sportowym, a w związku z tym dostosowanie infrastruktury wejściowej na obiekt; aplikacje pozwalające na dostęp do wszelkich informacji o imprezie i towarzyszących jej wydarzeniom, możliwościach sprawnego przemieszczania się oraz zgłoszeniu wszelkich problemów lub zagrożeń, a także sposobów ich rozwiązania czy uniknięcia.

Obecnie jednym z najważniejszych elementów wpływających na zapewnienie bezpieczeństwa wydarzeń masowych jest utrwalanie ich przebiegu. Monitoring wizyjny stanowi m.in. narzędzie zwiększające szanse na wykrycie przestępstw i wykroczeń w momencie ich popełnienia. Już sama świadomość prowadzonej rejestracji oddziałuje skutecznie na psychikę uczestników, odstrasza potencjalnych chuliganów od popełnienia czynów zabronionych. Natomiast do szczegółowego monitorowania tłumu wykorzystuje się bezzałogowe pojazdy latające oraz śmigłowce wyposażone w kamery. Przekazywany na bieżąco materiał wideo służy do wykonywania bieżącej analizy, na podstawie której

możliwe jest zarządzanie tłumem i wykrywanie ruchu w obszarze o ograniczonym dostępie oraz obliczania gęstości tłumy w ważnych lokalizacjach. Może to pomóc w szacunkowym liczeniu osób w celu oceny zagęszczenia tłumy na danej trasie i ułatwić podjęcie decyzji o zmianie kierunku ruchu lub aktywowaniu miejsc oczekiwania (Kanauiya i in., 2022, s. 263– 273).

Wpływ na bezpieczeństwo mają również środki komunikacji z widzami, m.in. telebimy. Służą one do prezentowania wszelkich informacji dotyczących wydarzeń w obiekcie, a w razie powstania określonego zagrożenia – wyświetlania ostrzeżeń i sposobu zachowania się uczestników imprez.

Ważne jest także właściwe oznakowanie obiektów. Oznakowanie powinno dotyczyć m.in. dróg ewakuacyjnych, wyjść i kierunków ewakuacji. Całe publiczne oznakowanie wskazujące uczestnikom kierunek wewnątrz i na zewnątrz obiektów musi mieć formę czytelnych symboli graficznych, zrozumiałych przez osoby na całym świecie.

Ważną kwestią jest również współpraca międzynarodowa polegająca na wymianie informacji ze służbami porządku publicznego państw, których zawodnicy i kibice uczestniczą w danym wydarzeniu oraz współpraca opierająca się na porozumieniach oraz umowach bilateralnych dotyczących współdziałania podczas zawodów sportowych.

Organizacje międzynarodowe zarządzające turniejami, mistrzostwami, olimpiadami sportowymi, m.in. UEFA, FIFA, MKOL, z jednej strony narzucają konkretne wymagania dotyczące bezpieczeństwa, a z drugiej – współuczestniczą i pomagają w osiągnięciu tych wymagań. Podmioty te podejmują konkretne i wymierne działania w zakresie zarządzania tłumem.

Przedstawiciele ww. organizacji międzynarodowych uczestniczą w procesie przygotowania i realizacji tych wydarzeń. Współuczestniczą w zaplanowaniu i objęciu nadzorem miejsc spotkań fanów, hoteli, obiektów sportowych, czy miejsc wspólnego oglądania zawodów i ich miejsc zapasowych, a także stref buforowych. Zgodnie z ich zaleceniami policja ma obowiązek dyslokacji swoich sił, tak aby umundurowani policjanci, przede wszystkim z oddziału prewencji, w trakcie zabezpieczeń powinni przebywać w odwodach, w pobliżu danej imprezy (gotowi do podjęcia interwencji), lecz niewidoczni dla jej uczestników. Z kolei nadzór nad tłumem w jak największym zakresie powinni pełnić policjanci w ubraniach cywilnych.

Po wykonaniu powyższych czynności planistyczno-organizacyjnych następuje faza realizacji, obejmująca monitorowanie aktywności tłumu w celu zidentyfikowania potencjalnych problemów oraz podejmowanie koniecznych interwencji.

Zasadnicza część odpowiedzialności za zapewnienie bezpieczeństwa międzynarodowych imprez sportowych oprócz ich organizatora spoczywa na policji. Celem podejmowanych przez nią działań jest ochrona ludzkiego życia i zdrowia oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra, ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego. Realizacja powyższego celu powinna się opierać na zasadzie otwartości, komunikacji oraz wyważonej, precyzyjnej i szybkiej reakcji na wypadek rażącego naruszenia porządku publicznego. Podjęte przez policję działania mają zagwarantować niezakłócony przebieg imprezy, połączony z najwyższymi normami bezpieczeństwa i minimalną ingerencją w wolność osobistą wszystkich uczestników imprez. Osiągnięcie tego jest możliwe przez tzw. psychologiczne oddziaływanie na tłum, gdyż w tłumie może występować poczucie bezkarności. Polega ono na stosowaniu w sposób demonstracyjny sprzętu wideo, co pozbawia uczestników poczucia anonimowości, a sprzyja pojawieniu się w nich uczucia strachu, niepewności i wstydu. Dodatkowo, aby nie dopuścić do powstania potencjalnych zagrożeń bezpieczeństwa, policja prowadzi działania ostrzegawcze, polegające na poinformowaniu uczestników o ich bezprawnym działaniu, konsekwencjach związanych z niezgodnym z prawem zachowaniem i wzywaniu do rozejścia się osób biorących w nim udział.

Inną formą działań policji, wpływającą na sposób zarządzania tłumem, są działania podejmowane w ramach powołanych zespołów antykonfliktowych (ZAK) i policjantów – spotersów. Do zadań funkcjonujących ZAK należy m.in. monitorowanie potencjalnych miejsc zagrożonych sytuacjami konfliktowymi, a także pomoc w rozwiązywaniu takich sytuacji, tak aby nie było konieczności używania oddziałów zwartych policji lub też innego, siłowego sposobu rozwiązania sytuacji. Z kolei spoters powinien być łącznikiem, doradcą, mediatorem między kibicami a federacjami piłkarskimi (klubami), w tym agencjami ochrony, przewoźnikami, organizatorami imprez, administracją publiczną i policją.

Zarządzanie tłumem jest niezmiernie istotne w trakcie wystąpienia paniki tłumu, określanej jako nagły i nieoczekiwany wybuch silnego i szybko rozprzestrzeniającego się zbiorowego strachu, powodujący gwałtowną ucieczkę.

W takiej sytuacji zadaniem służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo jest jak najszybsze przeprowadzenie sprawnej ewakuacji osób przebywających w miejscu danego wydarzenia do miejsca względnie bezpiecznego (Gromek, 2017, s. 29). Dużą rolę w tym obszarze odgrywa kierujący działaniami oraz w przypadku imprezy masowej – spiker, który powinien w spokojny i logiczny sposób przekazać informacje niezbędne uczestnikom do bezpiecznego i szybkiego opuszczenia obiektu lub terenu. Obsługa i ochrona powinny zachować daleko idący spokój i zapewnić kierowanie tłumem w ciągach komunikacyjnych obiektu, a także izolować osoby, których sposób zachowania może zwiększyć reakcje lękowe u innych.

Jednak w sytuacji, gdy katalog działań ostrzegawczych nie przynosi efektu, a ze strony uczestników brak jest jakichkolwiek przejawów świadczących o zastosowaniu się do poleceń i dalej dochodzi do naruszenia prawa, policja ma obowiązek przywrócenia porządku publicznego, tj. usunięcia przyczyn zagrożenia i likwidacji warunków sprzyjających jego powstaniu. Sytuacja ta wymaga zmiany modelu działań z formy proaktywnej (zarządzania tłumem) na formę reaktywną, czyli kontrolę tłumy. Są to działania ostateczne, prowadzone w odpowiedzi na nielegalne działania i ukierunkowane na zatrzymanie najbardziej agresywnych uczestników oraz całkowitego usunięcia tłumy. Należy jednak zachować równowagę pomiędzy stosowaniem środków służących do powstrzymania przemocy a podstawowymi wartościami społecznymi.

Po zakończeniu imprez sportowych następuje etap rozładowania, który polega na przywróceniu stanu *normalnego* (pierwotnego). Składają się na niego działania ochronno-porządkowe, przede wszystkim zapewnienie bezpieczeństwa na trasach rozejścia się uczestników.

Zrozumienie zachowania tłumów i tego, jak sprawnie i skutecznie nimi zarządzać, to rozproszony wysiłek, który obejmuje różne dziedziny nauki, w tym fizykę teoretyczną, socjologię, psychologię, informatykę i sztuczną inteligencję. Coraz częściej na świecie wsparciem operacji zarządzania tłumem (podczas planowania i realizacji wydarzenia) są osiągnięcia technologiczne. Tworzone narzędzia zapewniają kompleksowy opis tłumy, utrzymują poziom bezpieczeństwa, przewidują zagrożenia i na tej podstawie sugerują działania – system wspomaganie decyzji (Struniawski, 2024, s. 15–16). Warto również wskazać na możliwości, jakie dają bezzałogowe statki

powietrzne – drony, systemy skanujące wizerunek twarzy i monitorujące przemieszczanie się osób, które można wykorzystać do zarządzania tłumem.

ZAKOŃCZENIE

Każde państwo jest zobowiązane do zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony porządku publicznego, w tym stworzenia odpowiednich warunków zapewniających ochronę obywatelom nie tylko podczas codziennego funkcjonowania, lecz także w trakcie zdarzeń niecodziennych, jakimi są międzynarodowe imprezy sportowe. Mimo że poziom bezpieczeństwa w Polsce w trakcie wydarzeń masowych systematycznie się poprawia, największych ich zagrożeń należy obecnie upatrywać w szczególnym charakterze i zachowaniach ich uczestników. Główną bowiem rolę odgrywają zawsze ludzie, którzy swoimi decyzjami i działaniami przesądzają nierzadko o przebiegu wydarzenia i zdrowiu często wielotysięcznego tłumu.

Głównym elementem bezpieczeństwa międzynarodowych imprez sportowych jest zarządzanie tłumem. Jest to zorganizowane działanie realizowane z wykorzystaniem zasobów kadrowych, finansowych, technicznych i informacyjnych wielu organizacji (Batko i in., 2012, s. 196). Z kolei na sprawność zarządzania tłumem wpływa m.in.:

1. Planowanie i przygotowanie – przeprowadzenie szczegółowej oceny ryzyka identyfikującej potencjalne zagrożenia związane z tłumem oraz opracowanie szczegółowego planu działania, który opisuje, jak zarządzać tłumem w różnych sytuacjach.
2. Zarządzanie przestrzenią – zaprojektowanie przestrzeni w taki sposób, aby oddzielić różne grupy uczestników, np. kibice, zawodnicy, media oraz wyraźne oznaczenie stref, dróg ewakuacyjnych, co ułatwia poruszanie się i zmniejsza ryzyko paniki.
3. Komunikacja – zapewnienie jasnych informacji na temat zasad i procedur, które będą obowiązywały podczas imprezy (w tym wyznaczenie punktów informacyjnych) oraz użycie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych (np. aplikacje mobilne, transmisje na żywo), aby na bieżąco informować uczestników o zmianach lub sytuacjach awaryjnych.

4. Służby porządkowe – zatrudnienie wykwalifikowanego personelu do monitorowania i kontrolowania zachowań tłumu (stewardów, wolontariuszy) oraz przeprowadzenie szkoleń dla personelu w zakresie zarządzania tłumem i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.
5. Technologia – wykorzystanie technologii monitoringu (np. kamery CCTV, drony) w celu śledzenia sytuacji w czasie rzeczywistym oraz zbieranie i analizowanie danych dotyczących ruchu uczestników w celu optymalizacji planu zarządzania tłumem.
6. Sytuacje awaryjne – opracowanie i przetestowanie procedur ewakuacyjnych w przypadku zagrożenia oraz przeprowadzanie ćwiczeń symulacyjnych, aby przygotować personel na różne scenariusze.
7. Współpraca międzynarodowa – współpraca z lokalnymi służbami porządkowymi, służbami zdrowia i innymi instytucjami oraz korzystanie z doświadczeń zdobytych podczas innych międzynarodowych imprez sportowych.

Ważną częścią procesu zarządzania tłumem powinno być przeprowadzenie ewaluacji po zakończeniu wydarzenia. Trzeba, by dotyczyła ona analizy i oceny jego przebiegu oraz wyprowadzenia wniosków możliwych do wykorzystania na przyszłych tego typu imprezach.

Prawidłowo zaplanowane i zorganizowane wydarzenie przyczyni się do zminimalizowania ryzyka wystąpienia potencjalnych zagrożeń, zapewni niezakłócony jego przebieg, a tym samym pozytywnie wpłynie na komfort i zadowolenie uczestników. Natomiast wszelkie działania podejmowane przez organizatora i służby bezpieczeństwa w celu zapewnienia bezpieczeństwa powinny być proporcjonalne i zgodne z normami chroniącymi prawa człowieka oraz swobodami obywatelskimi.

Wizerunek „kraju-gospodarza”, a tym samym podmiotów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo, zależy w dużej mierze od umiejętności interpersonalnych ich przedstawicieli, m.in. policjantów oraz stewardów, mających najczęstszy kontakt z uczestnikami imprez sportowych. Ich zachowanie, sposób bycia, kultura osobista, wygląd również przekładają się na sprawne zarządzanie tłumem.

Z powyższego wynika, że zarządzanie tłumem to bardzo złożony proces, który wymaga zastosowania różnorodnych strategii i narzędzi, a jego

skuteczność ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa i komfortu uczestników międzynarodowych imprez sportowych.

Przedstawione w publikacji wnioski z przeprowadzonego procesu badawczego nie wyczerpują przedmiotowej problematyki. Należy w dalszym ciągu mieć na uwadze konieczność prowadzenia badań w kilku kluczowych kierunkach (m.in. analiza danych, modelowanie), aby lepiej zrozumieć dynamiczne interakcje grupowe oraz efektywne strategie zarządzania. Ponadto angażowanie ekspertów z różnych dziedzin, takich jak socjologia, psychologia, inżynieria, urbanistyka, czy bezpieczeństwo publiczne pozwoli uzyskać holistyczne podejście do zarządzania tłumem.

REFERENCES

- Białowąs, W. (1973). *Psychologia. Wypisy z literatury, cz. 9, Psychologia tłumy*, s. 41–50. Departament Szkolenia i Doskonalenia Zawodowego MSW.
- Challenger, R., Clegg, C., Robinson, M. (2009). *Understanding Crowd Behaviours*, s. 326. University of Leeds.
- Dorreboom, M., Barry, K. (2022). Concrete, bollards, and fencing: exploring the immobilities of security at public events in Brisbane. *Annals of Leisure Research*, 25(1).
- Gromek, P. (2017). *Teoria organizacji bezpieczeństwa na przykładzie masowej ewakuacji ludności*, s. 29. Difin.
- Jurczak, J., Mikołajczyk, Z., Struniawski, J. (2018). *Bezpieczeństwo imprez masowych na przykładzie wybranych państw europejskich*, s. 19. Szczytno: WSPol w Szczytnie.
- Kanaujiya, A.K., Tiwari, V. (2022). Crowd Management and Strategies for Security and Surveillance During the Large Mass Gathering Events: The Prayagraj Kumbh Mela 2019 Experience. *National Academy Science Letters*, 45, s. 263–273.
- Konkol, C. (2020). *Bezpieczeństwo imprez masowych. Komentarz*, s. 80. Wolters Kluwer Polska.
- Kopczyk, R., (2015). *Bezpieczeństwo imprez masowych w świetle przepisów unijnych*, http://robertgrzeszczak.bio.wpia.uw.edu.pl/files/2015/03/BEZPIECZE%C5%83STWOIMPRESZ-MASOWYCH-W-%C5%9AWIETLE-PRZEPIS%C3%93W_R.-Kopczyk.pdf.
- Kosiński, S. (1987), *Socjologia ogólna. Zagadnienia podstawowe*, s. 157. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kwiasowski, Z., Cenda-Miedzińska, K. (red.). (2012). *Edukacja dla bezpieczeństwa wobec wyzwań współczesności*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego.
- Mojet, H. (2005). The European Union and Football Hooliganism. *The International Sports Law Journal (ISLJ)*, 1–2, 69.
- Parszowski, S., Kruczyński, A. (2015). *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*. Difin.
- Reicher, S. (2001). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, chap. *The Psychology of Crowd Dynamics*. 182–208. Blackwell Publishers.
- Reiman T., Rollenhagen C. (2011). Human and organizational biases affecting the management of safety. *Reliability Engineering & System Safety*, 96(10), s. 1263–1274.
- Resolution of the European Parliament of 22 January 1988 on vandalism and violence in sport, OJ C 49, 22.2.1988, Preambuła.
- Sołoma, L. (1991). *Socjologia*, s. 117. Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
- Struniawski, J. (2011). Koncepcja zapewnienia bezpieczeństwa w trakcie EURO UEFA 2012. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 3, 52.
- Struniawski, J. (2018). *Bezpieczeństwo zorganizowanych zbiorowości społecznych*, s. 47. Szczytno: WSPol w Szczytnie.
- Struniawski, J. (2024). Crowd management during mass events, *ZN SGSP*, 2(89), 27.

- Taylor, J. (1987). The war on soccer hooliganism: the European Convention on Spectator violence and *Misbehaviour* at sports events, *Virginia Journal of International Law*, 27, 644.
- Vinodkumar, M.N., Bhasi, M. (2011), A study on the impact of management system certification on safety management. *Safety Science*, 49(3), s. 498–507.
- Wijermans, N., Conrado, C., Steen, M. van, Martella, C., Li, J. (2016). A landscape of crowd-management support: an integrative approach. *Safety Science*, 86, s. 142–164.
- Wren, K. (2005). *Wpływ społeczny*, s. 76–96. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.