



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Aspekty sociální komunikace s klienty v krizových situacích

Vypracoval: Milena Divišová

Studijní obor: Sociální pedagogika

Vedoucí práce: Mgr. Alena Toningarová

České Budějovice 2015

Prohlašuji, že svoji bakalářskou jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných pedagogickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2015

Milena Divišová

Anotace

Cílem bakalářské práce je řešení konfliktů v krizových situacích. Téma bude řešeno z pohledu vyjednávací osoby. Bakalářská práce se v teoretické části bude zabývat jednotlivými pojmy zvolené problematiky, krizovým vyjednáváním, jako specifickou součástí krizové komunikace, specifiky různých krizových situací, úkoly vyjednavče, vyjednávání a jeho výcvikem. Dále se zaměřuje na mimořádně složité a závažné komunikační činnosti spojené s překonáváním rozdílných stanovisek při směřování k dohodě, resp. s řešením situace rukojmí s cílem poskytnout návod, jak pomocí vhodné komunikace přežít.

Praktická část se zabývá počty řešených případů vyjednávání v praxi za léta 2007 až 2013 v Jihočeském kraji, vychází ze statistických údajů, dále pak z analýzy komunikačně náročných situací, kdy prostřednictvím jednotlivých kazuistik zkoumá typologii krizových událostí, typologii jednotlivých pachatelů, jejich motivaci, duševní stav, místo vyjednávání, první kontakt s vyjednavčem, kritické momenty při vyjednávání, způsob ukončení incidentu a v závěru autor formuluje nejdůležitější zásady při vyjednávání řízené komunikace v praxi v krizových situacích.

Annotation

The aim of this thesis is to resolve conflicts in crisis situations. The topic will be addressed from the perspective of negotiating parties. Bachelor thesis in theoretical part will deal with the various concepts of selected issues, crisis negotiation, as part of a specific crisis communication, specifics of various crisis situations, tasks negotiator, negotiation and training. It also focuses on extremely complex a serious communication activities associated with overcoming a difference of opinion in the direction of the agreement, respectively. Solve hostage situations to provide guidance on how to survive through appropriate communication.

The practical part deals with the number of cases handled negotiations in practice for the years 2007-2013 in the South Region, based on statistical data, followed by an analysis of communication -intensive situations where through individual case studies examining the typology of crises, typology of individual perpetrators, their motivation, mental state instead of negotiating, the first contact with the negotiator, critical

moments in the negotiations, a way to end the incident and in the end the author formulates the most important principles in negotiations communication management practices in crisis situations .

Klíčové pojmy

Aktivní naslouchání, braní rukojmí, verbální komunikace, nonverbální komunikace, krize, krizová situace, krizová intervence, vyjednávač, vyjednávání, asertivita, agrese, empatie.

Key words

Active listening, hostage taking, verbal communication, nonverbal communication, crisis, crisis situations, crisis intervention, negotiation, negotiation, assertiveness, aggression, empathy .

Praktická část:

Stanovení výzkumného problému a cíle bakalářské práce.

Jihočeský kraj 2007 – 2013 – případy vyjednávání, sběr, třídění a metody zpracování dat.

Obsah

I Úvod	7
II. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Co je vyjednávání a proč se používá? (Vyjednávání jako proces)	9
2 Sociální komunikace její využití při vyjednávání	10
2. 1 Role verbální komunikace při vyjednávání.....	12
2. 2 Role nonverbální komunikace při vyjednávání	12
2. 3 Naslouchání jako jedna z důležitých dovedností při vyjednávání.....	13
2. 4 Agresivní chování v komunikaci při vyjednávání.....	15
2. 5 Využívání asertivity a empatie v komunikaci při vyjednávání.....	16
2. 5. 1 Asertivita	16
2. 5. 2 Empatie	16
3 Osobnost a výcvik vyjednávající.....	17
3. 1 Úloha vyjednávající	18
3. 2 Vyjednávání v rámci policie.....	19
3. 3 Vyjednávání ve věznicích.....	21
4 Typy pachatelů při vyjednávání.....	22
4. 1 Sebevrah.....	23
4. 2 Mentálně narušený pachatel	23
4. 3 Hledač pomsty.....	23
4. 4 Pachatel „zatlačený do kouta“	24
4. 5 Ukřivděný obyvatel věznice	24
4. 6 Vyděrač.....	24
4. 7 Terorista	24
4. 8 Typy pachatelů z hlediska forenzní psychologie	25
4. 9 Intervence s postiženou osobou po úspěšném vyjednávání	25
5 Závěr teoretické části	26
III Praktická část	27
6 Sběr a zpracování údajů	28
6. 1 Typy krizových situací.....	29
6. 2 Pohlaví osob v krizových situacích	31
6. 3 Motivace osob v krizových situacích.....	32
6. 4 Složení osob v krizových situacích podle věku	33
6. 5 Kauzistika č. 1 – demonstrace sebevraždy.....	34

6. 6 Kauzuistika č. 2 – domácí násilí	37
6. 7 Kauzuistika č. 3 - vyjednávání se schizofrenní osobou	40
6. 8 Shrnutí získaných výsledků.....	41
6. 8. 1 Jak komunikovat s člověkem, který vykazuje akutní příznaky schizofrenie?	41
6. 8. 2 Jak vyjednávat se suicidantem	43
7 Závěr praktické části.....	45
IV Závěr	46
Seznam použité literatury:.....	48
Příloha A.....	50
Příloha B	50

I Úvod

Na úvod bych chtěla vysvětlit a přiblížit, proč jsem si zvolila téma bakalářské práce: Aspekty sociální komunikace s klienty v krizových situacích. Již devátým rokem jsem pověřena vyjednáváním v mimořádných situacích v rámci Vězeňské služby České republiky a součinnostních dohod s Policií České republiky. Vyjednávač je dobrovolná specializace, kterou vykonávají vyškolení příslušníci nad rámec svých běžných pracovních povinností. Jejich činnost zastřešuje Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, který je jediný kompetentní provádět jejich výcvik. Krizové vyjednávání je velmi specifickou oblastí krizové komunikace a pojí se s mnoha falešnými představami laické i odborné veřejnosti. Vychází z psychologie, ze znalosti komunikačních postupů, ze znalosti služebních činností a taktických postupů a jeho cílem je zklidnit situaci, nejlépe ji v klidu vyřešit, získat čas, získat informace nebo připravit krizovou situaci pro jiné řešení. Samotné vyjednávání se neomezuje jen na situace krizové intervence – únosy, zadržení obklíčeného nebezpečného pachatele nebo na záchranu emocionálně narušeného člověka balancujícího ve výšce a hrozícího sebevraždou.

V krizovém vyjednávání je nejdůležitějším cílem ochrana lidského života, ať už se jedná o zabarikádaného ozbrojeného člověka, sebevražedného jedince a ostatní lidi, kteří drží rukojmí, včetně sebevrahů, kteří jako rukojmí využívají sami sebe. Policejní krizové vyjednávání v takovýchto situacích se stalo preferovanou taktikou k vyřešení těchto situací. Moderní příslušník vyjednává i při rutinních činnostech – např. při komunikaci s důležitým svědkem, aby získal svědectví, s majitelem nemovitosti, aby získal předmět hledaný při domovní prohlídce, s občanem, aby mu poskytl vysvětlení, vyjednává i v rámci množství kooperačních setkání s jinými příslušníky. Taková komunikace vede k získávání důvěry občana, protože jejím cílem je dohoda při současném respektování osobnosti člověka. Moderní krizové vyjednávání je využíváno v daleko širším spektru krizových situací a vyjednávači jsou využíváni při různých činnostech.

Specializace policejního vyjednávače klade na policistu vysoké nároky, zejména na jeho psychosociální vyzrálост, duševní a fyzickou kondici, schopnost empatie, komunikace, umění jednat ve stresových situacích a klade také vysoké nároky na jeho profesionální kompetence. Vyjednávač musí umět přijímat odpovědnost a umět

se vyrovnat s případným neúspěchem.

Nejen ve světě, ale i u nás se v poslední době se stále častěji setkáváme se situacemi, kdy dochází k braní rukojmí. Braní rukojmí je trestným činem se stále stoupající frekvencí spojenou zejména s nárůstem organizovaného zločinu. Překonání situace silou speciálních protiteroristických komand není vždy nejšťastnějším řešením. Někdy dochází ke zranění ba i ztrátám na životech rukojmí, jejich osvoboditelů, náhodných svědků, pachatelé někdy bojují až dokonce a nevzdávají se. Snižuje se důvěra lidí k policii, roste prestiž aktérů zločinu a myšlenek, které prosazují. Proto se při osvobozování rukojmí stále více využívají vyjednávači. Potvrdilo se, že jakýkoli sociálně psychologický výcvik v komunikaci je z hlediska perspektiv přežití rukojmí efektivnější než jakýkoli jiný výcvik.

Cílem bakalářské práce je obeznámení odborné i laické veřejnosti o krizovém vyjednávání jako specifické oblasti krizové komunikace, o krizových situacích, o vyjednávačích, jejich osobnostech a jejich výcviku. Měla by poskytnout návod, jak se v krizových situacích chovat. Bude využito strategie vyjednávání, filozofických, etických, pedagogických a sociálních kontextů vyjednávání.

V jednotlivých kapitolách teoretické části se budu zabývat významem a cílem vyjednávání, pokusím se popsat osobnost a úlohu vyjednávače. Zmíním se o vyjednávání ve věznicích a popíši typy pachatelů, se kterými se mohou vyjednávači setkat. V praktické části bakalářské práce se zaměřím na kvantitativní vyhodnocení krizových situací v Jihočeském kraji v letech 2007 – 2012 a na zpracování doporučených postupů při řešení krizové situace před příjezdem vyjednávače.

Domnívám se, že téma vyjednávání si zaslouží v budoucnosti osobitě rozpracování. Vyjednávání v situacích krizové intervence znamená šetřit životy a zdraví zainteresovaných osob i náhodných svědků. Studium problematiky vyjednávání je možné považovat za účinný krok a motivování pro účast na specializovaném výcviku v komunikaci zaměřené na vyjednávání. Málokterý způsob chování se může pyšnit tím, že zachránil tolik lidských životů jako právě vyjednávání.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1 Co je vyjednávání a proč se používá? (Vyjednávání jako proces)

Existuje celá řada situací, konfliktů a neshod, které denně řešíme a ani si neuvědomujeme, že intuitivně hledáme ta správná řešení a tedy i svým způsobem i případně vyjednáváme. Vyjednávání je umění přinutit toho, s kým vyjednáváme, aby šel naší cestou. Toho dosáhneme, když budeme důsledně komunikovat podle zásad jednotlivých kroků strategie účinného vyjednávání.

„Vyjednávání je proces potencionálně oportunistické interakce, při kterém se dvě nebo více stran se zjevně konfliktními zájmy snaží pomocí nějaké společné akce, na jejímž obsahu se mezi sebou dohodnou, dospět k lepšímu řešení, jehož by jinými prostředky nedosáhly.“ (Matula, Nálevka, 1999, s. 6)

Vyjednávání je proces překonávání nesouhlasu lidí, se kterými se těžko komunikuje. Cílem vyjednávání je dosáhnout uspokojení našich potřeb a uskutečnění našich cílů prostřednictvím dohody s pachatelem. Po dobu vyjednávání se často střetáváme s problematickými lidmi, hledáme odpověď na otázku co udělat, aby protivník s námi komunikoval aktivněji a kooperativněji, jak komunikovat, když se nechce dohodnout.

Dobrý vyjednávající by měl být schopen pochopit hledisko pachatele. Snažit se mentálně přenést do situace pachatele, aby jí dovedl výstižně posoudit a eliminovat jeho násilné chování. (Biggs, James R., Difusing Hostage situations, Police Chief, 1985, s. 33-34)

Na místě vyjednávání je velmi důležitý klid, umět oprostit komunikaci od emocí, a to jak na straně vyjednávající, tak na straně dalších účastníků. Pokud se zklidnění podaří, je velká šance na to, že dojde k dohodě. Ke každé krizové situaci je třeba přistupovat zodpovědně a s pokorou a být na ní dobře a pečlivě připraven. Samotné vyjednávání můžeme začít tak, že se představíme, řekneme, odkud jsme, ale každá situace vyjednávání je odlišná a neexistuje univerzální řešení vyjednávající pro nastalou krizovou situaci. Mezi slova, která by se neměla používat a jsou na ně citliví jak pachatelé při zadržování rukojmí, tak v situaci demonstrace sebevraždy a to jsou: psychiatr, psycholog nebo lékař. Osoba, která se nachází v takovéto situaci,

se nepovažuje za nemocného člověka. Vyjednávání je obtížná policejní specializace a jejím hlavním rysem je kreativita. Vyjednávač musí být tedy nejen kreativní, ale musí umět používat svoje životní a odborné zkušenosti a také to, čemu se říká „selský rozum“. Nezřídka jsou mezi vyjednávači i psychologové. Předpokladem úspěšného vyjednávání je bezpochyby vhodně zvolená a zvládnutá komunikace.

2 Sociální komunikace a její využití při vyjednávání

Komunikujeme, abychom si navzájem odhalili naše společné potřeby a vymezili naše osobní potřeby. Věnujeme se komunikaci, protože nám přináší úspěch, dává nám uspokojení, pomáhá změnit způsob chování a chování druhých, přispívá k udržení a zlepšování mezilidských vztahů. "Kdykoliv si lidé vyměňují myšlenky s úmyslem změnit vztahy, kdykoli diskutují o dohodě, tak vyjednávají. Vyjednávání můžeme charakterizovat jako proces možných přízpůsobivých interakcí, s jejichž pomocí hledají dva nebo více zainteresovaných partnerů východisko z otevřeného konfliktu. Výsledkem pak je společné rozhodnutí, kterého nelze dosáhnout jinak než právě vyjednáváním.“ (Matula, Nálevka, 1999, s. 6)

Komunikace je proces, ve kterém si lidi vyměňují myšlenky a pocity. Je to proces, protože probíhá neustále. Složky komunikace zahrnují vysílače – přijímače, informace, kanály, zpětnou vazbu, šum a prostředí. Když porozumíme komunikačnímu toku, můžeme začít chápat, proč komunikace funguje anebo nefunguje. Při ideální komunikaci je zpráva přijatá tak, jak byla zamýšlená. Každá komunikace je transakce. Pojetí komunikace jako transakce vyplývá z orientace na lidi, kteří komunikují a na změny, které se uskutečňují v jejich psychice, když komunikují. Úspěch v komunikaci významně podmiňuje účelné využívání zpětné vazby. Zpětná vazba je odpověď vysílačů – přijímačů jeden druhému.

Pro toho, kdo poskytuje zpětnou vazbu, platí, aby se zaměřil na konkrétní prvky v chování a na projevy chování, které se vztahují k právě existující situaci. Aby si svoje pozorování nechal ověřit i jinými členy týmu (skupiny) a podal svoje zpětné informace způsobem, který může příjemci skutečně pomoci. Aby svoje zpětné informace podával co nejdříve, vyhnul se morálnímu hodnocení a interpretaci, protože to lidi od sebe

vzdaluje a odcizuje. Svoje zpětné informace nabízí, nevnučuje je a netrvá na jejich poskytnutí. Je důležité být otevřený a čestný a uznat, že se můžu mýlit.

Pro toho, kdo přijímá zpětnou vazbu, platí, že neargumentuje a nebrání se agresí či obhajováním, poslouchá, ptá se a přemýšlí o tom, co o sobě slyšel a za poskytnutou zpětnou vazbu poděkuje.

Vyjednávání předchází sociální vnímání. Každý z nás percipuje události, lidi a věci trochu odlišně než ostatní. To jak vnímáme svět, závisí na našich vědomostech a zkušenostech. Vnímání je způsob, jakým se díváme na sebe, na ostatní lidi a na svět okolo nás. Každý z nás si vytváří sebeobraz ze závěrů, které se odráží v našem poznávání a chování. Svůj obraz podmiňuje, že si něčeho všímáme, a že něco ignorujeme. Vývoj vnímání a sebeobrazu je určený několika faktory. První je tělo, se kterým se každý narodil. Druhým je to, co o nás říkají ostatní lidé. To se promítá do obsahu rolí a scénářů. Role je to, jak se chováme v konkrétní situaci, scénář jsou texty, které říkáme, když hrajeme role. Naše vnímání jiných lidí a jejich vnímání nás tvoří šest kroků percepčního procesu, které tvoří to, jak se dívám na sebe, jak se dívám na Tebe, co si myslím o tom, co si myslíš o mně, jak se Ty díváš na sebe, jak se Ty díváš na mě, co si Ty myslíš o tom, co si Já myslím o Tobě. (Čech, 2000, s. 26)

Lze konstatovat, že součástí pochopení komunikace je porozumění funkcí každého z těchto kroků. Když dokážeme vnímat při jednání ostatní tak, jako oni sami sebe a naši partneři si vytvářejí obraz o nás stejný, jaký je výsledkem našeho sebepojetí, je to první krok na cestě směrem k vyjednání dohody.

Krizové vyjednávání je: „Výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou situací, v jejím průběhu a po jejím skončení. Bývá označována též jako komunikace při mimořádné události, komunikace v krizovém řízení nebo komunikace rizika. Komunikaci rizik můžeme pojímat jako klíčovou složku krizové komunikace. Mezi hlavní aspekty krizové komunikace patří: obsah a forma, možná úskalí, budování důvěry a otázky percepce rizika. Klíčové pro praxi je, zda vnímání lidí odpovídá reálnému stavu, a jakou mají lidé schopnost asimilovat informace v období ohrožení.“ (Vymětal, 2009, s. 16)

2. 1 Role verbální komunikace při vyjednávání

Mluvíme-li o verbální komunikaci, máme na mysli to, že všichni používáme jazyk, abychom komunikovali. Jazyk je svázaný s myšlenkovým procesem, bez jazyka bychom nemohli myslet. V ideálním případě můžeme pomocí slov dosáhnout porozumění, někdy se však používá i na oklamání a manipulaci.

Aby člověk byl úspěšný, jeho jazyk musí být přiměřený tomuto prostředí. Jazyk, který hodláme používat v určitém prostředí, je determinovaný sociální rolí, kterou v tomto prostředí hrajeme. Protože výběr slov závisí na naší sociální roli, pokud neupravíme náš jazyk tak, aby byl v souladu s naší rolí, možná, že budeme hovořit způsobem nepřiměřeným dané situaci a naše vyjednávání nebude úspěšné.

Slovo je symbol, zastupuje předmět nebo pojem, kterému dává jméno. Abychom porozuměli jeden druhému, musíme se dohodnout na tom, co určité slovo – symbol označuje. Jazyk je přímo spojený s naším vnímáním skutečnosti a naším myšlenkovým procesem. Naše percepce a náš proces myšlení začínají v raném dětství. Následně naše zkušenosti determinují způsob, jakým jazyk používáme.

Styl - způsob, jakým se vyjadřujeme, představuje důležitou stránku jazyka. Styl, který se od nás očekává, je determinovaný rolí, kterou hrajeme. Styly jazyku jednotlivých skupin se mohou odlišovat, a jestli chceme komunikovat účinně, musíme si tyto odlišnosti uvědomovat. (Čech, 2000, s. 30)

Není možné stanovit striktní pravidla pro uskutečnění dobrého výběru slov. Avšak ta, která jsou jasná, důrazná a živá, budou nejúčinnější. Můžeme se snažit o jejich zlepšení, když se cílevědomě zaměříme na to, abychom si uvědomovali tyto vlastnosti.

2. 2 Role nonverbální komunikace při vyjednávání

Až 93 % účinku zprávy může vyplývat z nonverbálních prvků. Verbální a nonverbální komunikace se často navzájem posilují, avšak jsou mezi nimi jasné rozdíly. Verbální komunikace začíná vyslovením slova, vyžaduje jediný kanál, je pod naší kontrolou, je strukturovaná a získává se vzděláním. Nonverbální komunikace je nepřetržitá, je mnohokanálová, návyková a neuvědomovaná a obvykle se učí neformálně od těch nejbližších, zejména rodičů. Nonverbální komunikaci je však možné

do určité míry i cvičit např. na výcviku sociální komunikace.

Neverbální komunikace plní důležité funkce. Může doplňovat, regulovat, nahrazovat a zdůrazňovat verbální zprávu. Základní principy nonverbální komunikace říkají, že většina nonverbální komunikace je determinovaná kulturou, nonverbální zpráva může být v rozporu s verbální, je vysílání velmi slabě - snad nevědomě a komunikuje city a postoje.

Většina nonverbální komunikace se jen těžko dá změnit. Ale prostřednictvím vnímání zpětné vazby od ostatních je možné upravovat některé formy našeho nonverbálního chování – zejména ty, které ruší druhé. Videozáznam a zvukový záznam jsou cennými prostředky při odhalování nonverbálních klíčů, které vysíláme k ostatním. (Čech, 2000, s. 32)

Jaké neverbální projevy nám pomohou poznat, že proti nám protihráč připravuje klamný manévr?

„Pro úspěšnou praxi vyjednávače nám stačí vědět, že člověk, který lže, cítí se ohrožen nebo z nějakého jiného důvodu prožívá vnitřní napětí, má tendenci se uchýlit do bezpečné polohy. Skrčí se, překříží ruce a nohy, jako by si chtěl instinktivně chránit vnitřní orgány. Hlavu schová mezi ramena a obličej si kryje dlaněmi. Aniž si to uvědomuje, uchyluje se tak do prenatalní polohy, kdy se cítil nejbezpečněji - v matčině těle. Toto podvědomé stáhnutí se do „ulity“ je člověku vlastní také při fyzickém napadení. Jistě si každý z nás vzpomene na některé záběry z televizních přenosů, kdy jsme mohli sledovat, jak se choulí člověk, který má být lynčován davem. Stejnou tendenci má i člověk vystavený psychickému tlaku“. (Termann, 1997, s. 139)

2. 3 Naslouchání jako jedna z důležitých dovedností při vyjednávání

Všichni jsme každodenně oklopeni stovkami zpráv. Protože jsme obklopeni takovým množstvím informací, je pro nás často těžké naslouchat a mnozí z nás se stávají špatnými posluchači. Naslouchání je dovednost a stejně jako jiné dovednosti i naslouchání je třeba se učit a cvičit. Kvalita našeho naslouchání je podmíněná pozorností, kterou věnujeme zprávě. Prostřednictvím selektivního naslouchání dokážeme vypnout nežádoucí zprávy. Když slyšíme zprávu, musíme jí přidělit význam na základě výběru a organizace materiálu, který posloucháme. Konečným krokem

naslouchání je si vybrat, co si potřebujeme zapamatovat. Aby z nás byli dobří posluchači, musíme být aktivně zapojeni do procesu naslouchání. Jako aktivní posluchači hodnotíme a kritizujeme materiál, který posloucháme. Když člověk poslouchá aktivně, je menší pravděpodobnost, že bude rozptýlený nebo znuděný. Aktivní naslouchání je součástí kooperativní a nekonfliktní komunikace. Umožňuje poznání toho, s kým hovoříme, získání jeho důvěry, překonává izolaci jednotlivce a povzbuzuje ho do společných činností s ostatními.

„Umění naslouchat může zvládnout i samouk. Základem je opravdový zájem o druhého člověka, ale bez nemístné zvědavosti. Efektivnímu naslouchání pomáhá empatie, vcítění a vmýšlení se do toho, koho chceme poznat; empatie je věcí nadání, ale lze ji do jisté míry i trénovat. Často pomůže vybavit si člověka, kterého dobře známe, který je zároveň našemu probandovi blízký věkem a způsobem života a který nám ho nějak připomíná: ti dva mohou mít mnoho společného. Jsme-li starší než ten, komu nasloucháme, vzpomeňme si, co jsme prožívali v jeho věku, a vycházejme z toho.“ (Říčan, 2007, s. 38)

Aktivně nasloucháme, když respektujeme pravidla aktivního naslouchání. Neverbálním chováním vyjadřujeme porozumění a akceptaci a to jak tónem hlasu, slovní podporou, kontaktem očí, tak i postojem, gesty, mimikou, přikývnutím. Pokusíme se přeformulovat nejdůležitější myšlenky a pocity jiného člověka (partnera). Jsme empatictí – vcítíme se do druhého člověka, abychom pochopili, co říká a co při tom prožívá. Nedáváme rady, doporučení a nepřerušujeme partnera v rozhovoru, neuvádíme podobné pocity a problémy ze své vlastní zkušenosti.

Mezi naslouchání patří poslouchání informací, kritické naslouchání, reflexivní naslouchání a naslouchání pro potěšení. Poslouchání informace zahrnuje poslouchání faktů. Při tomto druhu naslouchání je velmi důležité identifikovat hlavní bod a odlišit ho od podpůrných bodů. Kritické naslouchání zahrnuje hodnocení materiálu, který člověk slyší. Abychom naslouchali kriticky, musíme pátrat po motivech hovořícího, zpochybňovat a prověřovat jeho myšlenky a informace. Kritické naslouchání je účinné zejména při poslouchání zpráv zaměřených na to, aby změnili naše přesvědčení.

Reflexní naslouchání je naslouchání kvůli citům našeho partnera v komunikaci. Tento druh naslouchání se nejčastěji uskutečňuje v meziosobní komunikaci a jeho účelem je často pomoc hovořícímu zvládat jeho pocity a problémy. (Čech, 2000, s. 30)

Při krizovém vyjednávání využíváme zejména verbální komunikaci, ale při vyjednávání „tváří v tvář“ je velmi důležité do určité míry dokázat ovládnout i komunikaci nonverbální.

2. 4 Agresivní chování v komunikaci při vyjednávání

Agrese se ve společnosti vyskytuje v mnohých podobách – od těch sociálně tolerovaných až po sankcionované. „Největší agrese vzniká mezi nejbližšími živočišnými druhy.“ Charles Darwin

Agrese je odklonem od sociálně obvyklých způsobů chování, komunikací s pocity hněvu, mrzutosti podráždění. Je motivovaná někomu ublížit, někoho potrestat. Její zdrojem jsou škodlivé podněty. Agrese vzniká, přenáší se a může být i inhibovaná. Bývá pozitivně i negativně společensky hodnocená. Vymezení pojmu agrese vzhledem k různorodosti jejích projevů je velmi pestré. Každá z jejích definic je něčím přínosná, protože určuje některý její důležitý aspekt. Pro účely této práce agresi chápeme jako komunikační chování s prvky destrukce, bezpráví, násilí, útočnosti a snižování hodnoty partnera v komunikaci. Vágnerová (1999) říká: „Agresivní chování je jednou z možných reakcí na neuspokojení různých potřeb. Pohotovost k násilnému jednání stoupá při přesycení či nedostatku, ztrátě nebo ohrožení. Agresivní, násilné jednání lze obvykle chápat jako projev úsilí použít účinnější prostředek, který by mohl vést k dosažení požadovaného cíle.“ Agresivita je osobnostní vlastnost, tendence prosazovat svoji osobnost, potřeby a cíle bez ohledu na okolí. S agresí je úzce spjata hostilita tj. nepřátelský postoj a tendence k nepřátelskému chování a prožívání. Agresivní osobnost znamená stabilitu agresivních vzorců chování v určitých situacích. Agresivní člověk nedbá práva jiných, ponižuje a pokořuje ostatní. Pokud toto chování nevede k úspěchu, za nezdary obviňuje okolí. K agresivnímu chování patří nejen hrubá slova, hlasitost či moralizování, ale také sarkasmus, ironie, znehodnocování (Praško, Prašková, 1996, s. 20)

Jednotlivé případy agrese lze charakterizovat podle vztahu k normám, formy, intenzity, objektu agrese, motivace subjektu a typu agresivní aktivity. Agrese policisty se zásadně odlišuje od agrese pachatele.

Na vzniku agrese se podílejí fyzikální podmínky, neurofyzilogické, psychofyzilogické, psychologické a sociální vlivy. (Čech, 2000, s. 33)

2. 5 Využívání asertivity a empatie v komunikaci při vyjednávání

Strategiemi využitelnými i při vyjednávání a adaptaci na situaci rukojmí je asertivita a empatie. Být však asertivní, neznamená být oblíbený, přesto asertivita i empatie přináší pozitivní výsledky.

2. 5. 1 Asertivita

Součástí komunikačních dovedností je právě asertivita. Znamená snahu o rovnocennost komunikace, úctu k partnerovi a jeho respektování při současném zaměření na ochranu vlastní důstojnosti a osobnosti. Je to styl jednání, jímž neomezujeme práva druhých lidí a přitom si dovedeme ochránit vlastní práva a nároky. Je reálnou a účinnou alternativou komunikace v porovnání s agresivním a pasivním chováním, které je všeobecně nežádoucí v soukromí a také v policejní činnosti. Policejní činnost může přinášet situace spojené s prožíváním strachu, obav. Znalost takových situací je předpokladem jejich zvládnutí. Asertivní člověk přebírá plnou odpovědnost za svoje chování. Ví, co chce dělat a jakým způsobem. Jsou mu jasné i důsledky. Nepovyšuje se, zásadně se neponižuje. Umí naslouchat. Umí přistoupit na kompromisy. Jde mu o spolupráci a ne o vítězství.

Pasivní, asertivní a agresivní komunikace mají svůj verbální a nonverbální kontext. Manipulace je snahou prosadit se na úkor druhého. Proto je třeba poznat možné typy a působení manipulátorů. Asertivita umožňuje odmítnout manipulaci.

2. 5. 2 Empatie

Mezi nejvýznamnější složkou vnímání řadíme empatii. Zahrnuje prožívání vnímání druhého člověka – to znamená vidění a pocítění věcí takovým způsobem jako je vidí a pocítuje druhá osoba. Přesnost vnímání lidí zlepšíme, když si uvědomíme, že percepce můžou být nepřesné a můžeme se mýlit. Přesné vnímání zvyšuje úroveň komunikace.

Empatické naslouchání je aktivní komunikace založená na tom, že posluchač projevuje empatii vůči hovořícímu a jeho zprávě. Empatické naslouchání je naslouchání

mezi řádky. Je to naslouchání srdcem a zároveň hlavou, schopnost číst v nitru druhých lidí, vžít se do jejich úhlu pohledu. Je to nejlepší hned po čtení myšlenek a mimosmyslovém vnímání. " Empatie je schopnost identifikovat a pochopit pocity, myšlenky a situaci druhého člověka". (Borg, 2004, s. 17) Empatie je základem veškeré úspěšné komunikace a podstatnou částí komunikace mezi dospělými po celý život. Právě empatie hraje důležitou roli při krizové komunikaci a vyjednávání. Účelné vyjednávání a komunikování po dobu krizové situace si vyžadují vědomosti ze základů sociální komunikace a jejich aktivní využívání. Komunikační proces je neustále probíhající transakcí ovlivněnou vnímáním jejího přítomného, minulého a budoucího obsahu a rolemi jejích účastníků. Úspěch v komunikaci závisí na účelném využívání zpětné vazby. Když máme přesně přijmout zprávu, kterou nám partner vyslal, musíme aktivně naslouchat. Je důležité zvolit efektivní komunikační strategie. Takovými strategiemi využitelnými i při vyjednávání a adaptaci na situaci rukojmí je asertivita a empatie.

3 Osobnost a výcvik vyjednávače

Vyjednávač by měla být vyrovnaná stabilní osobnost s životními a pracovními zkušenostmi. Měl by vědět, jaké je to být šťastný, nešťastný, a aby ta stabilita vycházela z něj. Aby byl schopný pracovat v týmu a dokázal svoje emoce a nervozitu udržet na správné míře a na správné hladině. Policisté, kteří se chtějí vyjednávači stát, by proto měli být především vyrovnané a zralé osobnosti, schopné soustředění. Potřebují také dostatek empatie, protože při práci vyjednávače budou v kontaktu s osobami ve vypjatých emočních situacích, se sebevrahy, únosci a násilníky, kteří nejsou schopni logicky uvažovat. Vyjednávač musí přemýšlet nad každým slovem, nad každou další vteřinou, co by mohlo být vhodné. Musí sledovat situaci, přemýšlet, jaká slova volit, protože jedno špatné slovo může všechno zhatit. Někdy z pohledu vyjednávače může nastat nestandardní situace, která vyžaduje nestandardní řešení. I v takovém případě si musí umět vyjednávač poradit a adekvátně reagovat. Jaký by měl být ideální vyjednávač? Vyzrálá osobnost se schopností zachovat klid a umět se soustředit.

Jedna ze zásad je, pachateli nelhat a vytvořit si tím dobrý vztah a ten může být založen pouze na důvěře. Abychom si s někým věřili, tak nesmíme lhát. Vyjednávání není nikdy práce jednoho člověka, ale vždycky je to práce týmová.

Prvním předpokladem pro to, aby se mohl stát někdo vyjednávatelem je být příslušníkem Policie ČR nebo Vězeňské služby. Vyjednávatelem se může stát každý policista, který splňuje určité předpoklady. Měl by mít zájem o práci vyjednávatele, zkušenosti z dosavadní služby, ale neměl by zastávat vyšší řídicí funkci. Měl by mít bohaté životní zkušenosti, dobrý vztah k lidem, schopnost týmové práce a měl by se umět vyrovnat se stresem a případným neúspěchem. Samozřejmě nejdůležitější jsou komunikační dovednosti. Na základě zájmu a dobrovolnosti se může stát vyjednávatelem v krizových situacích. Nejdříve se zúčastní úvodního čtrnáctidenního kurzu a pak už následují inovační kurzy, kurzy transakční analýzy. Na konci specializačního kurzu je úspěšnému absolventovi vydáno osvědčení, které ho opravňuje dva roky vykonávat specializaci policejního vyjednávatele. Ve věznicích se realizují součinnostní cvičení, modelové situace a pak to nejdůležitější, a to je praxe.

Vyjednávající jsou pouze součástí celé policejní akce. Platí: „Vyjednávající vyjednávají a velitelé velí“. O konkrétních požadavcích rozhoduje místně příslušný funkcionář, v případě vyjednávání ve věznicích je to krizový štáb, dříve pracoviště krizového řízení. Vyjednávající jsou zodpovědní pouze za komunikaci s pachatelem nebo osobou v krizi a za vyřešení situace nenásilnou cestou.

3.1 Úloha vyjednávatele

Vyjednávateľ není prostředníkem. Jeho úkolem a cílem je uchránění životů. Pachatel si musí uvědomovat hrozící možnost použití síly, což přispívá k jeho pocitu vlastní zranitelnosti – a pocit vlastní zranitelnosti významně ovlivňuje jeho fyzické síly. Pachatel se postupně fyzicky a psychicky vyčerpává. V případě více jak jednoho pachatele by měl vyjednávateľ komunikovat s jedincem, který je ve vůdčí pozici. Je potřeba si pamatovat, že pachatel nechce zemřít a hledá způsob, jak ze situace relativně vyvážnout se ctí. Vyjednávateľ dává neustále najevo snahu pomoci a zdůrazňuje, že je to pachatel, kdo nese zodpovědnost za ty nevinné lidi, které drží, a že za jejich ohrožení nemůže nikoho jiného vinit. Nejlepším spojencem vyjednávateľů je plynoucí čas. Ten nám umožňuje postupně získávat další informace.

3. 2 *Vyjednávání v rámci policie*

Nejčastěji se v policejní praxi setkávají s krizovými situacemi příslušníci z hlídkové služby. Krizové vyjednávání probíhá v emočně vypjaté situaci, vyjednaváč musí kontrolovat vlastní postoje a reky a musí zaujmout akceptující a starost projevující přístup, což není běžná praxe policisty a je též potřeba komunikovat takovým způsobem, který je velmi často v protikladu toho, co běžná policejní praxe vyžaduje. Mezi nejzávažnější krizové situace patří brání rukojmí. To je složitá násilná interakce se silnou komunikační stránkou. V § 174 Trestního zákoníku je vymezené jako chování, kterého se dopouští ten „*kdo se zmocní rukojmí a hrozí, že ho usmrtí nebo že mu způsobí újmu na zdraví nebo jinou vážnou újmu s cílem donutit druhého, aby něco konal, opomenul nebo strpěl*“. V zákoně se uvažuje i o tom, že tuto činnost pachatel může spáchat „*jako člen organizované skupiny*“ a „*v souvislosti s takovým činem neoprávněně vnikne do domu nebo bytu druhého nebo tam neoprávněně setrvává*“. Řešení případů brání rukojmí není jednoduchou komunikační záležitostí pro žádnou ze zúčastněných stran – pro policii, rukojmí, ale ani pro jejich vězňatele.

Úspěšná záchrana rukojmí spočívá v rychlé reakci policie na situaci, v ovládnutí této konfliktní situace a vyžádání pomoci specialistů – vyjednaváčů, nezbytných k tomu, aby případ dospěl k úspěšnému dokončení. Zpravidla bývá u těchto případů potřeba přítomnost zásahových jednotek.

Konflikt je možné zvládat čtyřmi základními způsoby (Maksymchuk, 1982, s. 58 -64):

Vyhýbání se konfliktu je situací typu ztráta – výhra. Vyhýbáním se konfliktu utrpíme ztrátu a pachatel získá výhru. Ztráta policie spočívá v nevyřešeném případě, ve snížení sociálního statusu policie v hodnocení občanů, ale i pachatele. Výhrou pachatele je zvýšení jeho osobní prestiže, skupiny okolo něho a též myšlenek, které prosazuje.

Naučíme se s danou situací žít. Adaptace na konflikt je situací typu ztráta – ztráta. Adaptací na konflikt obě strany ztrácejí a nic se neřeší. Ztrátou policie je opět její pasivní bilance – nevyřešený případ a pokles image, ztrátou pachatele je skutečnost, že se situace nesetkala s pro něho důležitou publicitou a nebyly řešené jeho požadavky.

Použití síly při zaútočení na pachatele únosu je situací typu výhra – ztráta. Útok taktickou jednotkou znamená výhru pro policii a ztrátu pro pachatele. Výhrou policie je překonání odporu pachatele a osvobození rukojmí. Dojde-li však k jejich zranění nebo úmrtí, případně i ke ztrátám na životech úplně nezainteresovaných náhodných svědků události, výhra policie je velmi pochybná. Ztrátou pachatele je jeho porážka a to osobní a někdy i jeho ideologie, která ho motivovala. Navíc když pachatel vnímá hrozbu ztráty a nesplnění svého vytýčeného cíle, může vystupňovat svůj odpor až do krajnosti (bojem do posledního náboje, popravou všech rukojmí).

Vyjednáváním je možno docílit, že útočník dobrovolně upustí od svých požadavků, uvolní rukojmí, případně se i vzdá. Vyjednávání charakterizujeme jako situaci typu výhra – výhra. Výsledkem vyjednávání je obvykle situace výhry pro obě strany. Výhrou policie je vyřešení případu bez ztráty na životech, výhrou pachatele je publicita myšlenek, které ho motivovali k zadržení rukojmí, zveřejnění jeho problému, případně i dosažení určitého řešení nebo veřejně daný příslib, že společnost a zejména příslušné orgány se jeho problémem budou zabývat v budoucnosti.

Základní pravidla chování vyjednávačů při řešení případů braní rukojmí:

- nikdy nevyměňovat policistu za rukojmí,
- nikdy nedávat zadržovateli rukojmí drogy,
- nikdy nedávat zadržovateli rukojmí zbraně,
- nikdy nechodit vyjednávat tváří v tvář,
- nikdy nedovolit, aby se situace uvedla do pohybu,
- nikdy nedovolit, aby vyjednávala nezúčastněná osoba.

Po dobu vyjednávání musí policejní vyjednávač svoje pocity protivníka vůči útočnickovi utlumit na minimum. Jeho povinností je použít empatii vůči útočnickovi, vycítit jeho problémy, bolesti i hněv a tak si získat jeho důvěru a vytvořit s ním kontakt (raport). Mimořádně důležitý je včasný kontakt s útočníkem, klidná a neohrožená prezentace vyjednávače zaměřená na snížení úzkosti útočníka. Vyjednávač ujistí rukojmí, že policie podniká nevyhnutelné kroky na jejich osvobození a připomene, že to vyžaduje svůj čas. Povzbuzením přiměřeného chování může vyjednávač přispět nejen k přežití rukojmí, ale i k úspěšnému a nenásilnému vyřešení incidentu.

Po dobu vyjednávání vyjednaváči prožívají následující pocity stresu: nervozitu a rychlý puls (41% případů), ztížené dýchání, třes, dehydratace, žaludeční potíže (8% incidentů). Pokud se vyjednávání nepodařilo, pociťují fyzické a emoční vyčerpání, zklamání, hněv a neúspěch. Když bylo úspěšné, tak současně s vyčerpáním pociťují heroismus, hrdost, uspokojení a uvolnění. (Termann, 2002, s. 121)

Na rozdíl od únosů, dochází k držení rukojmí často neplánovaně a bez přípravy. V myšlení pachatele se v tomto aktu jedná o ochranný manévr, neboť mu poskytuje možnost vyjednat. Vzhledem k náhodné povaze případů zadržování rukojmí je velmi obtížné jim předejít nějakými přípravnými opatřeními nebo plánováním.

Sám pachatel je v emočně výbušné situaci. Musíme si uvědomit, že se nejedná o nějakou rutinní událost. Pachatel je nucen se strachovat jak o rukojmí, tak i o to, aby si udržel kontrolu nad situací a současně i možný útok ze strany policie. Lze očekávat, že při první konfrontaci s pachatelem se může dostavit velice násilná reakce s ohledem k dramatickému nárůstu stresu a zmatku z aktuální situace zadržování rukojmí. S tím se počítá a čas by měl tento emočně vypjatý stav postupně zmírňovat.

Jak poznáme u pachatele, jestli se jedná o amatéra nebo o profesionála? Záleží na tom, jak moc se připravil a celou věc promyslel. Posuzujeme i míru zbrklosti jednání. Z hlediska vyjednávání v krizových situacích posuzujeme pachatele podle toho, jak moc je přístupný komunikaci, jak moc je ochoten přistoupit na naše doporučení. Podle toho poznáme, jakou máme šanci na vyřešení situace bez použití násilí. Je důležité protivníka pochopit tzv. „vstoupit do mapy jeho myšlení“. To ale neznamená, že s ním souhlasíme. Cílesměrnou komunikací zpomalíme a zklidníme situaci. Pachatel je ve velkém stresu, může mít u sebe zbraň. Na tom, jak mluvíme a reagujeme, závisí lidský život. Je proto prvořadě zajistit bezpečnost vyjednaváče, aby mohl v klidu zjistit informace, které jsou potřebné k dalšímu postupu.

3. 3 Vyjednávání ve věznicích

Zvláště náchylná ke krizovým situacím jsou, vzhledem k jejich účelu, vězeňská zařízení, vzhledem ke klientele, kterou obhospodařují, vzhledem k počtu lidí a vzhledem k celkovému uspořádání života ve věznicích.

Incidenty ve věznicích jsou podobné ostatním a je možné v nich uplatňovat obecně platné postupy krizového vyjednávání. Pro krizové situace ve věznicích je typické, že o pachatelích existuje dostatek informací (trestní rejstřík i psychologické charakteristiky), charakter požadavků (zlepšení životních podmínek, ústupky ze strany Vězeňské služby, kontakt se sdělovacími prostředky, dostat se na svobodu, přítomnost vysokých představitelů státní správy, pokud jsou zadržováni rukojmí, jsou to často pracovníci věznice.

Cílem krizového vyjednávání ve věznicích jsou stejné jako v jiných případech, pouze priorita je jiná. Minimalizovat ztráty na životech, získat čas a informace a získat prostory věznice pod kontrolu.

V případě složitější krizové situace je možnost využití kombinovaného týmu Vězeňské služby a Policie. Vyjednávač Vězeňské služby je pro kombinovaný tým cenný především proto, že má dokonalou místní a osobní znalost, zná problematiku Vězeňské služby a je rychle dosažitelný v případě potřeby.

K žádoucím kvalitám vyjednávače patří i dobrá fyzická a duševní kondice, emoční zralost, pohotovost, variabilní myšlení, schopnost vyrovnávat se s dvojnásobnými situacemi a nejistotou, schopnost přesvědčovat, vzbuzovat důvěru, verbální obratnost, schopnost naslouchat druhým, schopnost komunikovat s lidmi (různého postavení a vzdělání), schopnost uplatnit praktickou inteligenci, bezproblémová pověst ve věznicích a stát se vyjednávačem z vlastní vůle a zájmu. Ale základem vyjednávání je komunikace a nejdůležitější součástí sociální komunikace v krizových situacích je aktivní naslouchání.

4 Typy pachatelů při vyjednávání

Abychom dosáhli vyřešení vzniklého konfliktu optimálním způsobem, musíme si otypovat podezřelého a uvážit, jakou taktiku vyjednávání použijeme. Psychologická typologie únosců nám nabízí tyto tři typy osobností, a to sebevrah, mentálně narušený pachatel a ten, který se chce pomstít. Mezi únosce – zločince patří pachatel „zatlačený do kouta“, ukřivděný obyvatel vězení a vyděrač. K politicky laděným únoscům patří pachatel protestující proti společnosti, ideologický fanatik a terorista. (Maksymchuk, 1982, s. 58- 64)

Psychologický typ únosců je velmi nevypočitatelný a může se kdykoliv uchýlit k extrémnímu násilí. Někteří pachatelé tohoto typu mají dokonce požitky z toho, že svým násilným chováním vyvolávají pozornost.

4. 1 Sebevrah

Některé autority v oblasti řešení incidentů brání rukojmí považují situaci, kdy osoba vyhrožuje sebevraždou za incident brání rukojmí, přičemž zadržovatel rukojmí je současně i rukojmí. Mnohé z těchto případů jsou policisty posuzované lehkomyšlně, protože se jim zdá, že v tomto sebedestrukčním incidentu není skutečná oběť. Ve skutečnosti jde o situaci ztráta – ztráta. Policie ztrácí tím, že nezachránila život člověka a sebevrah ztratil to nejdůležitější, co člověk má. V některých případech sebevrah není schopný vzít si sám svůj život, a proto se pokusí přinutit policii, aby ho zabila.

4. 2 Mentálně narušený pachatel

Jde vlastně o osobu, která je buď dočasně zmatená, nebo trvale narušená. Zmocňuje se rukojmí, aby odstranila svůj problém, který ji znepokojuje. Úlohou policie je vyřešit, či tento problém a emocionální vzplanutí pramení z momentální frustrace nebo vážného narušení osobnosti a určit druh tohoto narušení.

4. 3 Hledač pomsty

Takový člověk má tak velkou potřebu odplaty, že ho to nutí zničit jiné ve svojí honbě za subjektivně chápanou spravedlností. V komunikaci policista – pachatel se nezřídka stane, že pachatel policistovi vyhrožuje odplatou za vůči němu zaměřený výkon služební činnosti. *Únosci – zločinci* obvykle přistoupí na vyjednávání s policií, pokud nemají jiné východisko. Rukojmí často přežijí incident bez úhony. Tento typ únosců lze hodnotit jako racionální a tvořivé myslitele; jsou schopni uvědomit si následky a zhodnotit, kolik síly stojí proti nim a podle toho jednat.

4. 4 Pachatel „zatlačený do kouta“

Zde jde o pachatele, který je chycený policií při činu. Nemá kudy utéci, protože únikovou cestu mu blokuje policie, zmatený únosce nemá žádné plány, jak vyřešit svoje potíže a je náchylný komunikovat s policejním vyjednávačem. Může být i ozbrojen, a proto i v tomto případě je vyjednávání náročné a nebezpečné.

4. 5 Ukřivděný obyvatel věznice

Už v době svého uvěznění může tento pachatel naplánovat incident únosu ve snaze změnit podmínky výkonu trestu nebo se dostat na svobodu. Vzhledem ke specifickým podmínkám ve věznicích se stávají rukojmími zpravidla zaměstnanci. V některých situacích mohou mít pachatelé i podporu zvenčí například z řad propuštěných vězňů.

4. 6 Vyděrač

Tento únosce se uchyluje k tomu, že unese kupříkladu dítě bohaté osoby a usiluje donutit rodinu oběti a dalších blízkých, aby s ním jednali o jeho podmínkách, únos organizuje metodickým způsobem, a tedy určuje podmínky, za jakých jim uneseného vrátí. Když už nemá jiné východisko, obvykle svolí k vyjednávání s policií. Tento typ únosců lze hodnotit jako racionální. Jsou schopni si uvědomit následky a zhodnotit, kolik síly stojí proti nim a podle toho se chovat.

4. 7 Terorista

Terorismus je metoda použití síly či hrozby silou prováděná skrytými jednotlivci, skupinami nebo státem podporovanými aktéry. Akt násilí je zaměřen proti nevinným osobám nebo civilním cílům. Hlavním účelem teroristického aktu je vyvolat pocit strachu. Potencionální nebezpečnost teroristy spočívá v jeho přesvědčení, že zákony nejsou podloženy právem. Terorista je velmi dobře vycvičený a disciplinovaný únosce. S takovými typy pachatelů je někdy vyjednávání velmi obtížné.

4. 8 Typy pachatelů z hlediska forenzní psychologie

Za zmínku stojí i rozdělení pachatelů z hlediska forenzní psychologie, která se uplatňuje se např. v soudní praxi, formou vypracovávání znaleckých posudků pro zjišťování psychických charakteristik obviněných, jejich zvláštností, perspektiv, příčetnosti v době konání trestné činnosti, posuzování důvěryhodnosti svědků apod. Jako výchozí pro jednání s pachatelem jsou právě odborné nebo znalecké posudky, které nám poskytuje forenzní psychologie jako věda pravděpodobnostní. Patří sem pachatel socializovaný, neurotický, psychopatický, mentálně nedostačivý a psychotický.

Socializovaný pachatel netrpí bludy a je bez trestní minulosti. Dopouští se krádeží a majetkových deliktů.

Neurotický pachatel má neurotické poruchy, hysterická reakce, většinou jako důsledek emocionálních vztahů v rodině. Pochází ze střední sociální vrstvy a je v opozici vůči rodině. Je velmi impulzivní a z místa činu prchá. Cítí se zneuznaný svým okolím, z pocitů viny se snaží věci urovnat a to se mu nedaří. Nesmí být odmítán jako člověk.

Psychopatický pachatel má psychiatrickou diagnózu, je považován za asociála a podivína. Je citově plochý, má absenci empatie a nezná lítost. Prioritou je pro něj uspokojení vlastních potřeb. Je nejproblémovější, jednání s ním je složité. Nemá pocit svědomí ani viny. Je manipulativní a utíká od otázek. Prosazuje se na úkor ostatních.

Mentálně nedostačivý pachatel často bývá veden někým jiným, je u něho vysoká míra sugesce. Má nízkou rozumovou vybavenost a převládá u něj násilná trestná činnost. V sexuální trestní činnosti patří mezi jeho oběti děti i zvířata.

Psychotický pachatel je v nesouladu s realitou a je nutno přizvat psychologa. Ale může podat i věrohodnou výpověď.

4. 9 Intervence s postiženou osobou po úspěšném vyjednávání

Bezprostředně po ukončení krizové situace je nutné poskytnout základní postkrizovou intervenci postiženým osobám. Krizová intervence je rychlá psychologická a sociální pomoc člověku, který se ocitl v krizové situaci a nedokáže ji zvládnout vlastními silami. Jejím cílem je posílení klientových adaptačních schopností, tj. usnadnění jeho komunikace s okolím, umožnění náhledu na rozsah problému, pomoc

při vyjádření emocí, posílení jeho sebevědomí, aktivizace zdrojů podpory v jeho okolí a podpora účelného řešení problému. Tuto základní intervenci musí umět poskytnout vyjednávač, není však ve všech případech vhodné, aby jí poskytoval vyjednávač, který vyjednával. Je nutné každou situaci posuzovat zvlášť a hledat nejlepší možná řešení, a to zejména se zapojením civilních organizací, které tyto služby umí poskytnout. Patří sem anonymní telefonní linka pomoci v krizi, posttraumatická intervenční péče, služby policejních psychologů, týmy pro pomoc obětem trestných činů a mimořádných událostí a Bílý kruh bezpečí. Ten poskytuje bezodkladnou kombinovanou pomoc (právní poradenství, psychologické poradenství a sociální poradenství). V Českých Budějovicích zahájila svoji činnost poradna Bílého kruhu bezpečí 11. 1. 2011. Celostátní síť služby dostupná pro oběti kriminality, jejich rodiny, pozůstalé i pro svědky závažné kriminality tak zaplnila další „bílé místo“ na mapě.

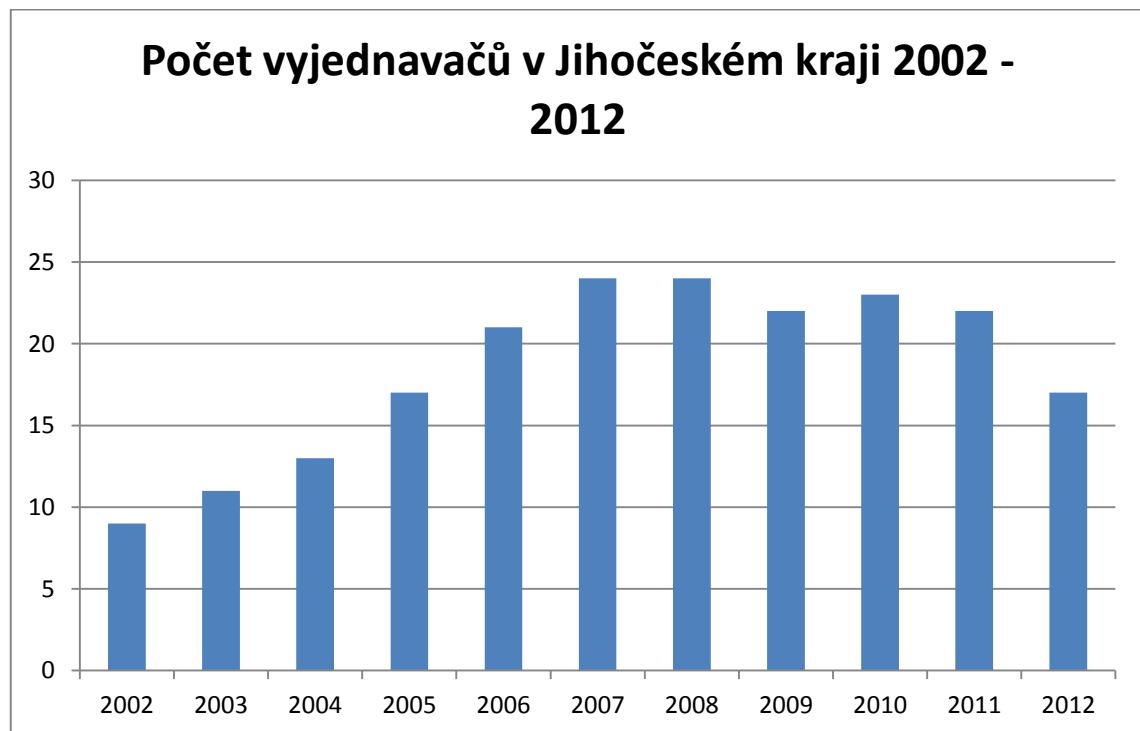
5 Závěr teoretické části

V teoretické části jsme se věnovali vysvětlení, co je vyjednávání v krizových situacích a proč se používá. Dále jsme popisovali osobu vyjednávače, jaké osobnostní předpoklady musí mít policista nebo příslušník Vězeňské služby, který se chce věnovat specializaci vyjednávače. Podrobně jsme rozebrali, jaké komunikační schopnosti by měl vyjednávač mít, jak by měl ovládat verbální a nonverbální složku komunikace. Jakých chyb bychom se měli vyvarovat a nedopustit se chybných reakcí. V závěru teoretické části jsme v typologii pachatelů zmínili, se kterými druhy pachatelů se můžeme setkat v případech vyjednávání v krizových situacích a následně možnosti postkrizové intervence postiženým osobám.

III Praktická část

Z definice vyjednávání a z typologie jednotlivých krizových situací vyplývá, že vyjednávání je řešení vypjatých situací pokojnou cestou. Má vést ke klidnému a bezpečnému řešení krizových situací, kdy dochází k ohrožování pachatelem, případně pachatele (při sebevražedném pokusu), jeho okolí a spočívá v navázání verbálního kontaktu s pachatelem a udržení tohoto kontaktu, vytváření podmínek pro zklidnění a stabilizaci situace a cílem pokojného řešení.

V Jihočeském kraji je v současné době 17 vyjednávačů, z toho jedna žena. V grafu č. 1 jsou počty vyjednávačů v letech 2002-2012.



Graf č. 1 – zdroj ZJ PČR

Je nezbytné dodržovat stanovené základní zásady při vyjednávání pro neškolené zaměstnance, neboť tito jsou zpravidla vždy prvními, kteří jsou účastni nebo se dostavují na místo incidentů. Získané zkušenosti jednoznačně hovoří o tom, že pro přímý kontakt v prvotním stádiu nejsou většinou tyto osoby dostatečně připraveni a prvotní okamžiky, tj. 15-45 minut, představují největší riziko, které ovlivní další vývoj a výsledek vyjednávání.

Vzhledem k těmto skutečnostem je potřeba vyhodnotit jednotlivé případy vyjednávání, získané poznatky zevšeobecnit a doporučit metodiku, která by pomohla zvládnout začátek krizové situace každé osobě.

6 Sběr a zpracování údajů

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na zpracování doporučených postupů při řešení krizové situace před příjezdem vyjednavče.

Nejprve budou kvantitativně vyhodnoceny jednotlivé případy vyjednávání v Jihočeském kraji v letech 2007-2012. Na základě analýzy těchto výsledků bude popsána nejčastější krizová situace. Metodika by měla být návodem pro všechny osoby, které by se chtěly seznámit s krizovou komunikací, která předchází vyjednávání.

Při řešení stanoveného problému budeme vycházet z 84 písemných zpráv z vyjednávání uskutečněných v letech 2007-2012 v Jihočeském kraji. Zprávy obsahují tyto informace:

- Datum
- Typ akce
- Místo akce
- Součinnost s dalšími subjekty
- Údaje o osobě v krizi
- Čas vyjednávání
- Navázání raportu vyjednavče s osobou v krizi
- Reakce osoby v krizi
- Popis případu
- Požadavky osoby v krizi
- Kritické momenty vyjednávání
- Způsob ukončení vyjednávání
- Výsledek vyjednávání
- Vyhodnocení, navrhovaná opatření

Po vyhodnocení dat z jednotlivých zpráv bude využito kruhových grafů.

6. 1 Typy krizových situací

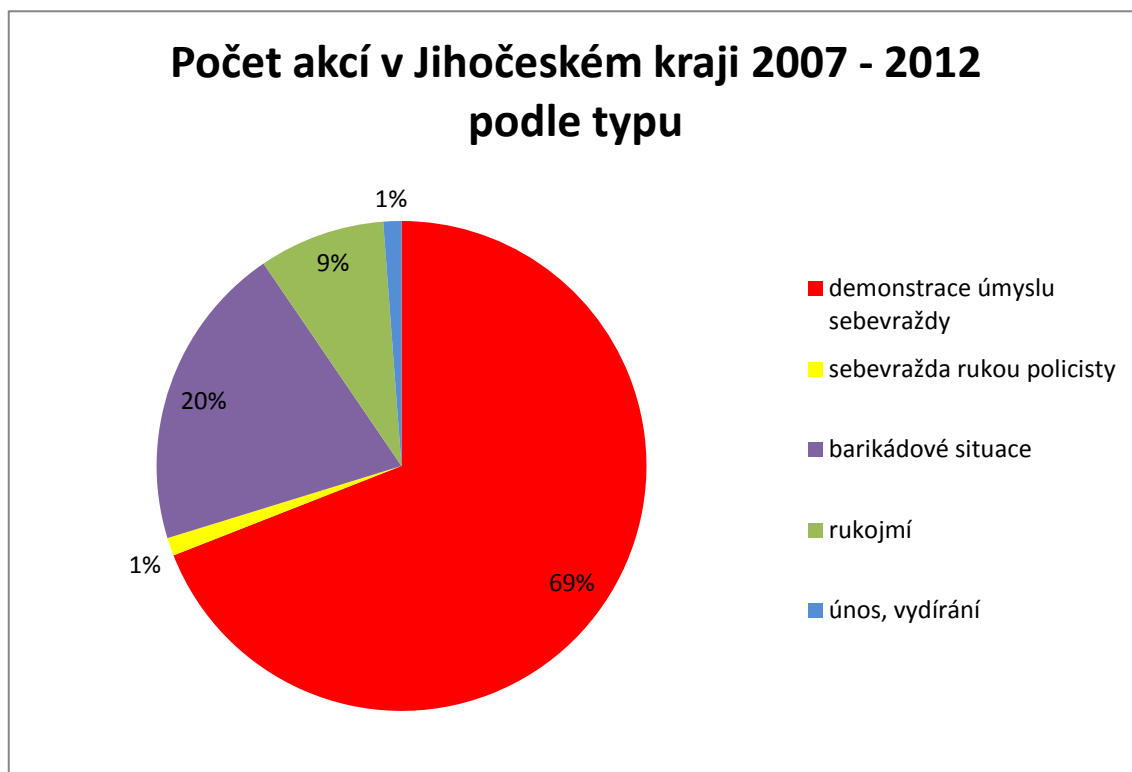
V Jihočeském kraji se v letech 2007-2012 řešilo celkem 58 případů demonstrativních sebevražd (demonstrace sebevraždy zahrnuje veškeré sebevražedné chování, tj. vyhrožování sebevraždou), 17 případů barikádové situace, 7 případů braní rukojmí, 1 případ únosu s vydíráním a 1 případ sebevraždy rukou policisty (tento případ znamená, že osoba v krizi nemá dost odvahy a sil, svým chováním chce docílit toho, aby zakročující jednotky ukončily jeho život).

Nejčastější situací, se kterou se vyjednávači setkávají, je přibližně v 65 % demonstrování úmyslu sebevraždy. „Sebevražda je aktem násilí obráceného vůči sobě. Může představovat extrémní a drastický způsob řešení krize. Je výrazem hlubokého zoufalství člověka, který neumí, nemůže nebo nechce hledat jiné řešení své situace, který už nevidí jinou možnost, jiné východisko, než spáchat sebevraždu.“ (Špatenková, 2004, s. 137)

Sebevrazi se vyznačují několika společnými rysy. Velmi často se jedná o reakci na prožitou stresující situaci nebo dlouhodobé působení nějakého stresoru. Sem nejčastěji patří vyhocení rodinných, zdravotních nebo pracovních problémů. Sebevrazi mívají pocity beznaděje, osamocení, mají zúžené spektrum myšlení a smrt vnímají jako konec strádání. Nejnebezpečnější jsou vysoce rizikové sebevražedné pokusy, které svým způsobem ohrožují jiné osoby (hrozba použití trhaviny, skok z výškových budov a podobně).

Zdánlivě složitě slovní spojení „demonstrování úmyslu sebevraždy“ znamená situaci, kdy osoba dává slovně nebo svým chováním najevo, že chce spáchat sebevraždu a má možnost jí dokonat a cílem vyjednávače je rozptýlit intenzivní negativní emoce osoby v krizi do normálního racionálního uvažování. V průběhu celého kontaktu s osobou demonstrující úmysl sebevraždy je potřeba vyhodnocovat akutní rizika dokonání sebevraždy.

Podíl v procentech jednotlivých typů akcí znázorňuje graf č. 2.



Graf č. 2 – ZJ PČR

Další velmi častou krizovou situací jsou barikádové situace. Jedná s přibližně o 16 % případů. Barikádové situace jsou „situace, ve kterých se ozbrojená osoba uchýlí na určité místo, kde se izoluje a zabezpečí proti vstupu a vyhrožuje použitím násilí.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 11)

Mohou to být osoby se sebevražednými sklony, které na sebe chtějí upoutat pozornost nebo k vlastní sebevraždě nemají odvalu a chtějí vyprovokovat zakročující složky, aby jejich sebevraždu dokonaly, takové sebevraždy nazýváme sebevraždami rukou policisty nebo se může v těchto případech jednat o pachatele vyrušené při páchání trestné činnosti. Cílem krizového vyjednávání je v této situaci zpomalit vývoj situace, rozptýlit negativní emoce a nalézt řešení.

Pro srovnání máme k dispozici data za rok 2013, kdy se řešilo 7 případů demonstrace sebevraždy, 3 případy barikádových situací a případ braní rukojmí. Procentuální vyjádření znázorňuje graf č. 3.



Graf č. 3 – ZJ PČR

Ze zjištěných hodnot vyplývá, že nedošlo k žádnému podstatnému nárůstu.

Poměr pokus/dokonaná sebevražda

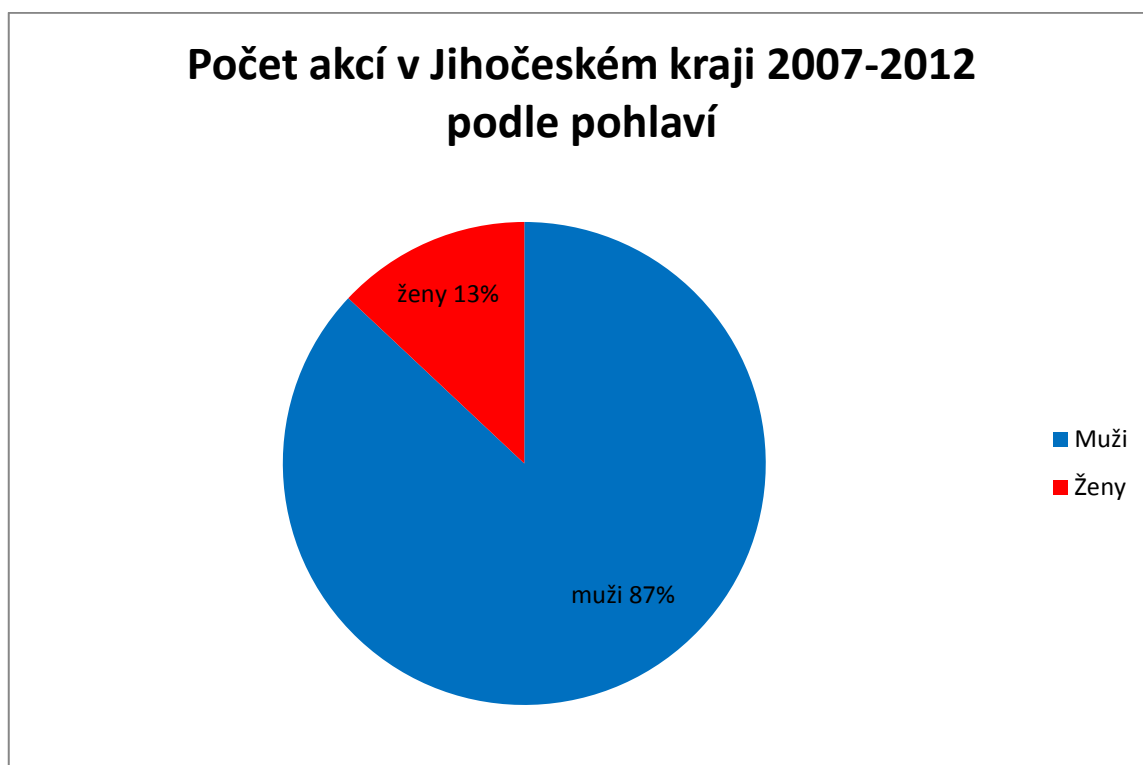
- na 1 dokonanou sebevraždu připadá 1-3 sebevraždy nedokonané

6. 2 Pohlaví osob v krizových situacích

Více než dvě třetiny osob v krizi, se kterými se vede vyjednávání, jsou muži. Z celkového počtu případů se jednalo o 73 mužů a 11 žen. Nejčastějšími důvody jsou zdravotní, psychické a finanční problémy. Ve velkém počtu případů také sehrává svoji roli u mužů alkohol. Muži jsou v případě sebevraždy důkladnější a nejčastější případy jsou oběšením (poté následují zbraně a skok z výšky). Na rozdíl od ženy, která

i v případě smrti chce dobře vypadat, a proto volí raději léky někdy v kombinaci s alkoholem.

Procentuální vyjádření je znázorněno v grafu č. 4.



Graf č. 4 – ZJ PČR

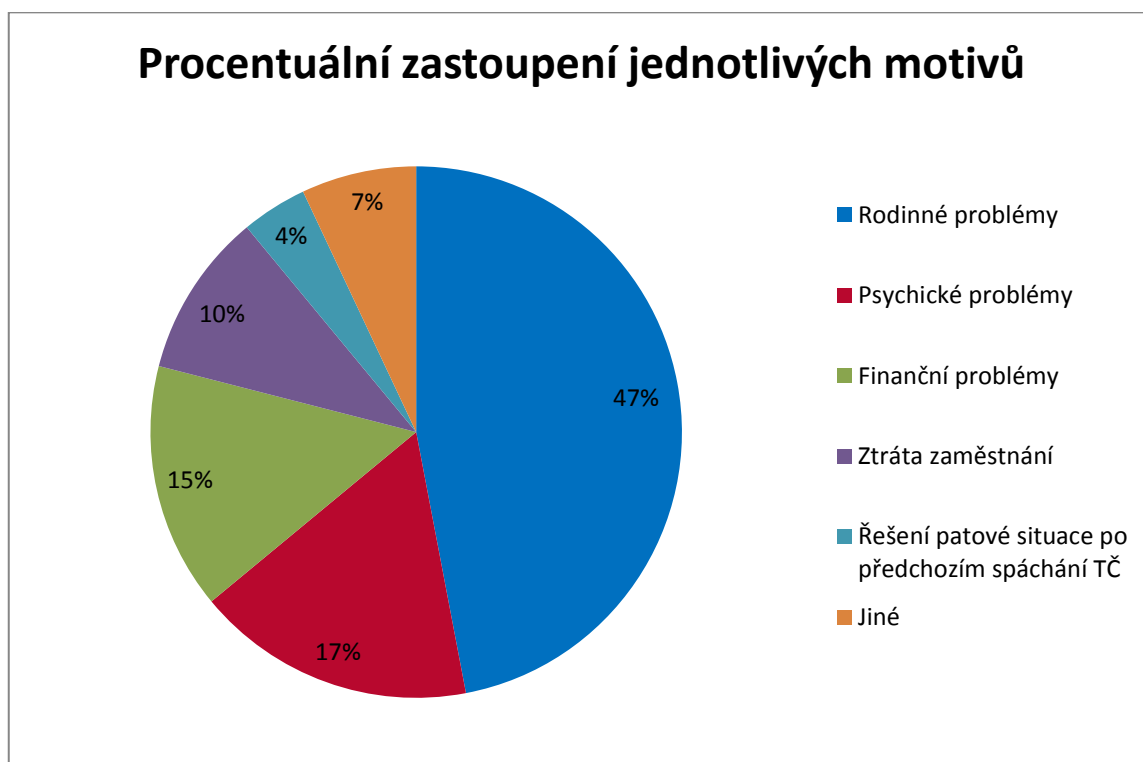
Poměr dokonaná sebevražda muži/ženy:

- na 1dokonanou sebevraždu ženy připadají 4 sebevraždy mužů

6. 3 Motivace osob v krizových situacích

Motivace je hlavní příčinou toho, proč se osoba dostala do krizové situace. Z jednotlivých zpráv je zřejmé, že nejčastěji se jedná o rodinné problémy ve 39 případech, ve 14 případech se jedná o psychické problémy, ve 12 případech o finanční

problémy, v 8 případech o ztrátu zaměstnání, v 6 případech o řešení situace po spáchání trestného činu. Ve 3 případech se jednalo o jiné věci. Procentuální vyjádření počtu motivů je znázorněno v grafu č. 5.



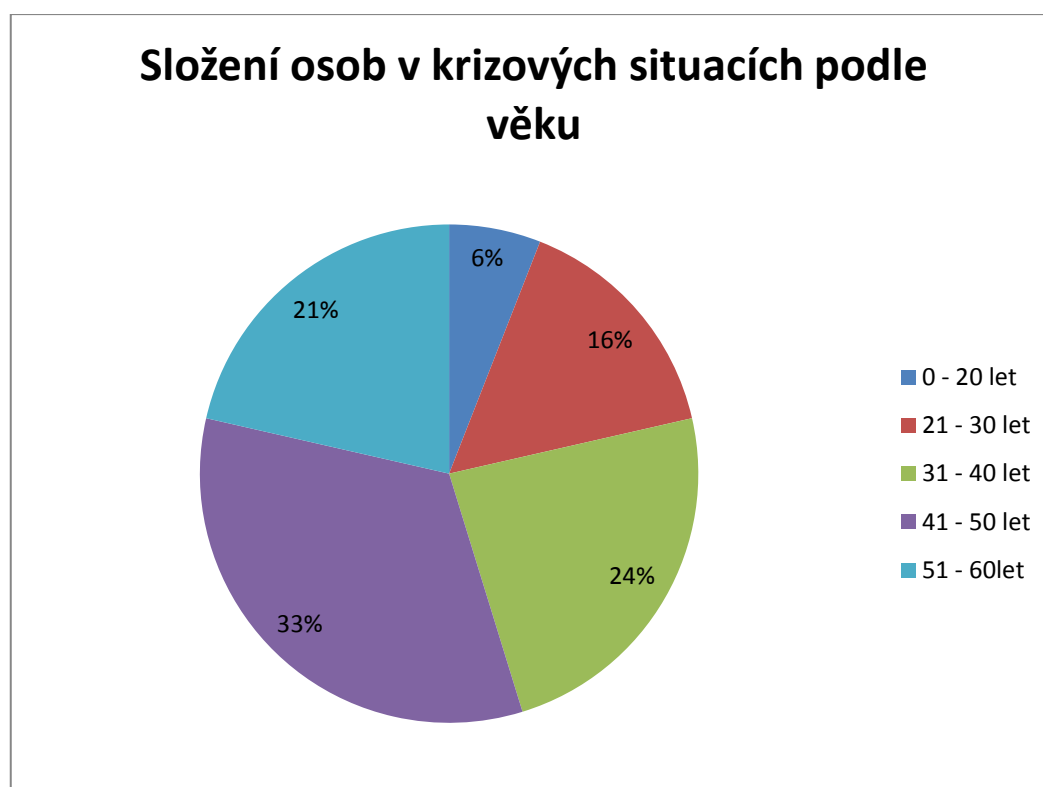
Graf č. 5 – ZJ PČR

6. 4 Složení osob v krizových situacích podle věku

Nejohroženější věkovou kategorií jsou osoby ve věku 41-50, poté osoby 31-40 let, dále pak 21-30 let a osoby do dvaceti let. Zatímco v nejnižším věku jsou sebevraždná jednání převážně důsledkem zkratkovitého jednání spojeného s emocemi, ve vyšším věku převládají uvážené, bilanční sebevraždy, často motivované somatickou či psychickou nemocí. Podíl sebevražd v důsledku duševního onemocnění u mužů dosahuje nejvyššího podílu ve věku mezi 40-60 lety a je zde nejčastější příčinou sebevraždy, po 70. roce věku jeho podíl klesá s tím, jak rostou na významu somatická onemocnění. Ve věku 20-40 let naopak dominují sebevraždy motivované rodinnými problémy, relativně četné jsou i problémy pracovní a existenční, vztahové a sexuální. U žen je, jak jsme si již ukázali, struktura sebevražd podle motivu odlišná. Tato

skutečnost se odráží i v jednotlivých věkových skupinách. Téměř ve všech věkových skupinách (vyjma nejnižší) je dominujícím motivem sebevraždy duševní onemocnění. V nejnižší věkové skupině jsou nejpočetnější rodinné a vztahové či sexuální problémy, které zapříčiňují zhruba 60 % sebevražd, s rostoucím věkem jejich podíl plynule klesá. Pracovní a existenční problémy se nejvýrazněji podílí na sebevraždách žen ve věku 30-40 let.

V grafu č. 6 je znázorněn věk osob, se kterými se v letech 2007-2012 v Jihočeském kraji vyjednávalo.



Graf č. 6 – ZJ PČR

6. 5 Kauzistika č. 1 – demonstrace sebevraždy

Pro tuto práci jsem zvolila reálný současný případ odsouzeného Jana Nováka, jehož pravé jméno bylo samozřejmě z důvodu ochrany osobních údajů změněno.

V dubnu 2012 došlo ve Vazební věznici v Českých Budějovicích k mimořádné situaci, kdy se jmenovaný Novák pokusil o sebevraždu. K sebezpoškození bylo použito břitů z jednorázových holítek. Na místo byl povolán vyjednávач a psycholog, který vyjednávачi poskytl dostupné informace o odsouzeném.

Odsouzenému Novákovi je 30 let. Celkový počet odsouzení je 13. Podmíněné odložení VTOS 4x, trest obecně prospěšných prací 1x, trest domácího vězení 1x, peněžitý trest 1x, 7x nepodmíněný trest, podmíněně propuštěn 2x. Celkem došlo k porušení alternativních sankcí 3x. Poprvé páchal trestnou činnost v 19 letech a při posledním propuštění z VTOS mu bylo 29 let.

V minulosti byl opakovaně souzen za násilnou trestnou činnost. Násilná trestná činnost je obsažena i v aktuálním odsouzení. V současnosti je odsouzen za trestnou činnost s drogovým kontextem. Trest odnětí svobody nepodmíněně byl uložen v délce trvání 5 měsíců.

Z šetření vyplynulo, že neměl naposledy právně ošetřené bydlení, žil s družkou v jejím bytě, ale trvalé bydliště měl jinde. Měl možnost využít neformální nabídku svého blízkého okolí. Konflikty v místě bydliště nemá.

Vyučil se zedníkem a svou kvalifikaci plně využíval v praxi. Vzhledem k věku i osobním poměrům došlo k častému střídání zaměstnání. Před nástupem do výkonu trestu byl v evidenci Úřadu práce nebo vykonával pracovní činnost. Má odpovídající a dostatečné pracovní zkušenosti a jeho zaměstnání nemá žádnou souvislost s trestnou činností. Byl naposledy zaměstnán jako OSVČ v letech 2008 - 2011. Ze zaměstnání má pravidelný a dostatečný příjem k pokrytí základních životních potřeb. Nevhodným nakládáním s finančními prostředky se občas dostává do finanční krize. Sám přiznává souvislost těchto rizik s trestnou činností a má zájem o jejich řešení.

Odsouzený má tři děti, které žijí u partnerky. Měl aktivní kontakt s rodiči, sourozenci, družkou i všemi dětmi před nástupem do VTOS. Nikdo s blízkých osob se s ním na trestné činnosti nepodílel. Fungující sociální zázemí jej podporuje a hodlá podporovat i v budoucnosti.

Kriminální zátěž lze nalézt v minulosti u více osob z řad příbuzných. Výchova probíhala vždy v rodinném prostředí a v úplné rodině. Vyskytly se pouze mírné a přechodné etopedické problémy, nikdy nebyl členem žádné závadové skupiny.

V minulosti byl závislý na alkoholu, drogách a byl patologickým hráčem. Závislost dokázal zvládnout a aktuálně ho nelze charakterizovat jako závislého. V jeho životě se vyskytují ojedinělé a nezávažné problémy bez nevratných dopadů spojených s užíváním návykových látek nebo gamblingem. Alkohol pije příležitostně, nepovažuje se za alkoholově závislého.

V minulosti byl léčen v souvislosti s duševními potížemi. Nevládá aktuální stresové situace. Dále bylo třeba vzít v úvahu skutečnost, že se odsouzený již jednou sebepoškodil. Nevládl stresovou situaci po úmrtí matky, tristní rodinné poměry a otce těžkého alkoholika s násilnickými sklony. Je v kontaktu s jedinci kriminální subkultury, ale není s nimi identifikován. Mění své postoje podle osoby, s níž komunikuje, nezajímá se o potřeby druhých, využívá situace ve svůj prospěch. Využívá lež v případě, kdy si neví rady a nezná jiný způsob, jak jí zvládnout. Nezodpovědné chování a jeho závažné následky se v životě odsouzeného opakují a jsou charakteristické pro některé oblasti jeho života. V názorech a hodnotách odsouzeného nacházíme akceptaci protiprávního jednání, které má asociální charakter. Běžné životní situace zvládá, ale v náročnějších situacích spoléhá na pomoc druhých. Odsouzený si uvědomuje rizika a má zájem o jejich řešení, ale nepodnikl žádné kroky k minimalizaci zjištěných rizik.

Vyjednávání probíhalo přes dveře od cely a bylo velmi krátké v řádu desítek minut, protože se jednalo o demonstraci úmyslu sebevraždy. Navázání kontaktu se podařilo velmi rychle a odsouzený Novák sdělil důvod svého jednání. Pozval si na návštěvu svoji družku i s dětmi a návštěva nebyla realizována, protože se zvané osoby nedostavily. Měl obavy, že ho družka opustila, a že svoje děti už nevidí. Vše se vysvětlilo, družka nepřijela z důvodu nemoci jednoho z dětí. Odsouzený Novák se uklidnil, nechal se přesvědčit, aby se dal ošetřit u lékaře. Jednalo se pouze o povrchové zranění. Po celou dobu vyjednávání se odsouzený choval klidně a neměl žádné požadavky. Vyjednávač využil techniky aktivního naslouchání a jejím prostřednictvím pracoval na rozptýlení tenze odsouzeného. Vyjednávání skončilo úspěšně, k žádné újmě na zdraví ani na majetku nedošlo.

Navrhovaná opatření:

- odsouzený je pracovníčně zařazen ve Vazební věznici v Českých Budějovicích,
- je zařazen v programu zacházení, jehož cílem je mimo jiné, uvědomění si trestné činnosti, preferovat zdravý životní styl, vytvářet si předpoklady pro podmíněčné

propuštění, zvyšovat odpovědnost za své chování, dosahovat nejlepší pracovní výsledky a další uvědomění si trestné činnosti.

Odsouzený spolupracuje, zúčastňuje se skupinových aktivit, zapojuje se do různých kroužků. Pro úspěšnou budoucí resocializaci je nejdůležitější udržení aktivního kontaktu s blízkými osobami (družka a dcera), získání zaměstnání a vyrovnání závazků z minulosti. V návaznosti účast na kurzu zvýšení finanční gramotnosti a po propuštění považují za vhodné zajistit dohled pracovníka probační a mediační služby.

6. 6 Kauzistika č. 2 – domácí násilí

K dalšímu případu vyjednávání s osobou v krizi došlo na okrese Strakonice v září 2012. Jednalo se o případ domácího násilí, kdy dotčený, říkáme mu pan Horký (35 let), ohrožoval nožem svoji družku. Vyjednávání bylo zahájeno v podvečerních hodinách a navázání raportu vyjednávače s osobou v krizi probíhalo přes dveře bytu.

Útočník reagoval na veškeré intervence vyjednávače velmi agresivně. Při pohovoru se jevil velice podrážděný, negativistický, reagoval nepřiměřeně. Uváděl, že se cítí poškozován přístupem k němu. Trvalo skoro dvacet minut, než se podařilo útočníka přesvědčit, aby se partnerka ozvala a potvrdila, že je v pořádku a nepotřebuje lékařské ošetření. Policejní vyjednávač využíval veškeré taktiky na získání času a zklidnění situace. Při vyjednávání nebyl v tomto případě policejní vyjednávač sám, ostatní členové týmu zjišťovali všechny dostupné informace o panu Horkém.

Zjistilo se, že byl v minulosti již třikrát odsouzen za trestné činy násilné povahy jako omezování osobní svobody a vydírání. Dvakrát byl odsouzen nepodmíněně, vždy byl podmíněně propuštěn a za posledních pět let celková doba výkonu trestu překročila hranici jednoho roku. Poprvé byl soudně řešen ve věku 23 let a z výkonu trestu byl naposledy propuštěn ve svých 30 letech. Za protiprávní činnost se sexuálním kontextem ani za protiprávní činnost s drogovým kontextem nebyl v minulosti odsouzen. V době, kdy došlo k incidentu v bytě ve Strakonících, byl trestné stíhán pro krádež, násilí proti skupině obyvatelů a jednotlivci, vydírání, porušování domovní svobody, krádež, maření výkonu úředního rozhodnutí a vykázání a ohrožení pod vlivem návykové látky. Rád se napil a začal užívat i drogy.

Jak bylo zjištěno, právě alkohol vyvolal jeho agresivní chování. Na chování pana Horkého měl negativní vliv jeho aktuální psychický stav. Lze nalézt příčinnou souvislost mezi spácháním analyzovaného trestného činu a jeho konfliktností v mezilidských vztazích. V psychické tenzi z konfliktů v partnerském vztahu požil alkohol, pod jehož vlivem havaroval.

Neměl právně ošetřené bydlení, ale k bydlení využíval neformální nabídky od svého blízkého okolí. Od začátku roku 2012 nebyl zaměstnán, vyučil se automechanikem.

Svoji kvalifikaci může plně využívat i v praxi. Průběh předchozích zaměstnání byl narušován jejich častějším střídáním, nikoli však z důvodu závažného porušování povinností pracovníka. V průběhu 3 let byl ojediněle a krátkodobě nezaměstnán. Nenastala situace, že by byl bez zaměstnání a zároveň nebyl v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce. Neměl žádné legální příjmy, krom těch, které plynou ze sociální politiky státu nebo z podpory sociálního okolí. Měl ojedinělé příjmy plynoucí i z právně neošetřené pracovní činnosti. Aktuálně byl bez dluhů a závazků. Nevhodným nakládáním s finančními prostředky se občas dostává do finanční tísně.

Pan Horký je svobodný a nemá žádné vlastní děti. Do okruhu osob, se kterými udržuje kontakt, patří rodiče, sourozenci a družka. Nikdo z osob blízkých se nikdy nepodílel na páchaní trestné činnosti. Je v náhodném kontaktu s osobami s kriminální minulostí, jejich společnost aktivně nevyhledává. Konflikty v mezilidských vztazích byly ojedinělé a bez trestně právních dopadů. Fungující sociální zázemí jej podporuje a hodlá podporovat i do budoucna.

Má dokončené vyšší než základní vzdělání a je bez kriminální zátěže v rodinném prostředí. Výchova probíhala vždy v úplné rodině a nikdy se nevyskytly žádné vážné etopedické problémy. Nikdy nebyl členem žádné závadové skupiny.

Pan Horký se příležitostně nebo náhodně vyskytoval v blízkosti osob z problémových skupin. V jeho životě nacházíme ojedinělé a méně závažné dopady spojené s problémovým chováním. Ze zjištěných údajů lze učinit závěr, že sice alkohol popíjel, avšak závislost se v minulosti nepotvrdila. Nebyl patologickým hráčem. V anamnéze nenacházíme žádný projev maladaptivního chování (suicidiální pokus, sebepoškozování).

V rámci hodnocení agresivních projevů v chování pana Horkého byly zjištěny ojedinělé případy brachiální agrese, které nikdy neměly závažné následky. Ostatní

druhy agresivního chování nacházíme opakovaně a mají závažné následky. Byl v občasném kontaktu s jedinci antisociálně se vymezujících skupin.

V rámci zhodnocení rizik v komunikačních strategiích pana Horkého lze konstatovat, že opakovaně využíval manipulativní chování vůči druhým lidem k prosazení vlastních zájmů. Lhaní je pro něj běžné. Lže a lhal prakticky za všech okolností, dokonce i v situacích, kdy to není třeba. S formálními autoritami se dostává do konfliktů.

Běžné situace dokáže vlastním úsilím zvládat, ale s náročnějšími situacemi si neví rady a při jejich zvládnutí selhává. Nezodpovědné chování a jeho závažné následky se v životě jmenovaného opakují a jsou charakteristické pro některé oblasti jeho života. Pravidla a normy porušuje poměrně často se závažnými následky. Ve svých názorech akceptuje protiprávní jednání, které má asociální charakter. Má zájem o řádné zaměstnání, ale ne vždy se mu daří ho získat nebo udržet. Běžné životní problémy dokáže zvládat, v náročnějších situacích spoléhá na pomoc druhých.

V současnosti je jeho psychický stav bez výrazných abnormalit. Pan Horký má silné tendence zkreslovat údaje o sobě (vzdělání apod.), tvrdí, že údaje o něm jsou nepravdivé. Dokonce popíral i psychiatrickou léčbu a léčbu u psychologa, ke kterému docházel již ve výkonu trestu i během dohledu pracovníka probační a mediační služby.

V této kauze bylo velmi důležité rozhodnutí, zda-li bude vyjednávat muž či žena. Jak se zjistilo, jeho chování bylo stejně agresivní vůči všem předchozím partnerkám, takže použití vyjednávače – ženy, by nebylo v daném případě nejvhodnější řešení.

Vyjednávač využil maximum operativních a psychosociálních informací a po zklidnění situace se podařilo agresora přesvědčit, aby partnerku pustil a nechal se odzbrojit. Po otevření bytu byl pan Horký zajištěn a převezen do cely předběžného zadržení a posléze na návrh státního zástupce vzat do vazby.

Navrhovaná opatření:

pokud bude pan Horký pravomocně odsouzen, tak lze doporučit pracovní zařazení, pracovní terapii a práce pro potřeby věznic.

6. 7 Kauzuistika č. 3 - vyjednávání se schizofrenní osobou

V květnu 2011 nastala krizová situace na specializovaném oddělení pro trvale pracovně nezařaditelné ženy ve Vazební věznici v Českých Budějovicích. Odsouzené ženy, které jsou zařazeny na zmíněné oddělení, mají z větší části psychiatrickou diagnózu. Pětadvacetiletá Jana, která trpěla schizofrenií, se chovala velmi agresivně, vyhrožovala násilím ostatním, křičela, mluvila zmateně a velmi vulgárně. Nebyla k utišení a hrozilo, že opravdu něco udělá.

Vzhledem k tomu, že se jednalo o osobu se schizofrenií, byla tato skutečnost při vyjednávání zohledněna a jednání s ní probíhalo za účasti vyškoleného vyjednavče. V daném případě bylo velmi důležité využití empatie a za její pomoci zjistit, co vedlo odsouzenou k jejímu chování. Potvrdilo se, že její jednání bylo způsobené nemocí. Pětadvacetiletá odsouzená slyšela hlasy ze zrcadla a ty jí nařizovaly, co má dělat, jak se má chovat, kdo jí chce ublížit. Zrcadlu věřila a i v případě nejistoty při samotném vyjednávání se radila také pouze se zrcadlem. Vyjednavč se vžil do jejího chování, neodporoval, přistoupil na její hru "řádoby se zrcadlem", souhlasil s tím, co říkala a to z důvodu zjištění příčiny její náhlého chování vůči ostatním na cele.

Po zklidnění situace bylo zřejmé, že ostatní odsouzené ženy si dělaly legraci z jejích rozhovorů se zrcadlem a ona se cítila nějakým způsobem ohrožena. Pětadvacetileté Janě bylo umožněno, aby ventilovala své intenzivní pocity a pomocí aktivního naslouchání byla ubezpečena, že vyjednávající je na místě proto, aby se společně pokusili najít přijatelné řešení. Odsouzená se uklidnila, ale medikaci odmítla. Bohužel u schizofrenie nelze léčbu nařídít, takže je víc než pravděpodobné, že podobná situace se může a mohla i při samotném vyjednávání opakovat. Reakci v tomto případě může spustit slovo, nepromyšlená věta či nevhodný argument v průběhu vyjednávání a mohlo se zborstit vše, čeho bylo do daného okamžiku dosaženo. Situaci zhoršovala v tomto případě i skutečnost, že na celé se zdržovaly další psychicky nemocné ženy a bylo i je třeba zklidnit.

Navrhovaná opatření - 25 leté Janě byla nabídnuta další možná léčba, terapie s psychologem a převoz do Věznice Světlá nad Sázavou, kde bude vykonávat zbytek trestu.

6. 8 Shrnutí získaných výsledků

Z provedeného kvantitativního vyhodnocení případů krizového vyjednávání v rámci Jihočeského kraje v letech 2007-2012 vyplývá, že ve většině případů vyjednávači řešili demonstrování úmyslu sebevraždy.

Celá společnost se mění, je markantní rozdělení na bohaté a chudé. Těch chudších je víc a víc a mají tendence řešit svoje problémy nezákonnou cestou. Nejčastějšími důvody a hlavní příčinou, proč se osoba dostala do krizové situace, jsou rodinné důvody, osobní problémy, nespecifikované psychické problémy a finanční problémy. U mužů ve věku kolem padesáti let převládá v případech demonstrování úmyslu sebevraždy zejména ztráta zaměstnání. Pokud si člověk brzy najde novou práci, pak stres brzy ustoupí a je vše v pořádku, ale když tomu tak není, může to mít na zdraví jedince nedozírné následky. Například situace bude vždy horší, pokud se jedinec ocitl v hmotné nouzi, nemá dobré finanční nebo rodinné zázemí, má dluhy nebo třeba zdravotní problémy či dokonce částečnou invaliditu. Ztrátu zaměstnání také hůře zvládají lidé, kteří již dříve pociťovali psychické obtíže, navštěvovali psychiatra nebo psychologa. Takové osoby jsou zranitelnější, citlivější a jejich schopnosti se vyrovnat se stresem jsou mnohem nižší.

Na základě zjištěných skutečností bude v další části bakalářské práce uvedena stručná metodika, jak vést krizovou komunikaci se schizofrenní osobou a osobou demonstrující úmysl sebevraždy.

6. 8. 1 Jak komunikovat s člověkem, který vykazuje akutní příznaky schizofrenie?

Schizofrenie patří mezi diagnózy, s nimiž se nikdo nechlubí. Velká část laické veřejnosti má totiž o schizofrenii zkreslené představy – bylo by například dobré zapomenout na „rozdvojenou osobnost“, protože tím schizofrenie není. Pojem schizofrenie lze nejlépe přeložit jako rozdělené myšlení, ale jinak jde o poruchu mnoha duševních funkcí: myšlení, vnímání, emotivity, narušena může být i motorika, osobnost, schopnost jednání s lidmi, pozornost nebo paměť. Schizofrenie patří mezi psychotická onemocnění (psychózy). Trpí jí zhruba 1 % populace, tedy každý stý člověk. Asi 10% schizofreniků ukončí svůj život sebevraždou. Hrát o čas. Snažit se člověka s touto poruchou vést k tomu, aby mluvil a ventiloval své frustrace,

jaké prožívá dilema a aby mluvil o jeho světě plném přeludů. Vyjednávač by měl být dobrý posluchač, snažit se vytvořit s pachatelem vztah a přesvědčit jej o svém zájmu. Jedinec se schizofrenními sklony má silnou tendenci mluvit o své misi. Vyjednávač má možnost díky tomu zhodnotit pachatelovu inteligenci, jeho odhodlání, hrozby a jeho schopnost tyto hrozby naplnit.

- Vyjednávající by měl hrát o čas. Snažit se člověka s touto poruchou vést k tomu, aby mluvil a ventiloval své frustrace a mluvil o jeho světě. Vyjednávající by měl být dobrý posluchač a pokusit se navázat vztah a přesvědčit jej o svém zájmu. Vyjednávač má možnost díky tomu hodnotit pachatelovu inteligenci, jeho odhodlání a hrozby i jeho schopnosti tyto hrozby naplnit.
- Vyjednávač by neměl očekávat, že se mezi ním a pachatelem vytvoří nějaký vztah či důvěra. Paranoidní schizofrenik obecně lidem nevěří.
- Měl by dobře aktivně naslouchat.
- Být upřímně zaujat tím, co se subjekt snaží říct. Vyjednávač by se jej neměl snažit přesvědčit o tom, aby se vzdal systému, kterému věří. Přeludy a halucinace jsou pro tohoto pachatele velice reálné. Může kupříkladu tvrdit, že ačkoliv on sám vyjednávač hlasy neslyší, ví, že je on jako pachatel slyší a ví, že jsou tyto hlasy reálné a s určitostí důležité.
- Mluvit s pachatelem o jeho vymyšleném světě, jeho pohled je tedy třeba přijmout, respektovat, pokusit si jej pochopit. Často má určitou logiku. I bludy často vychází z určitých reálných skutečností, jakkoliv je pokrucují.
- Nesnažit se tedy o hodnocení nebo jinak konfrontovat správnost jeho svět halucinací.
- Zeptat se ohledně léků, které užívá.
- Nevyhledávat přímou pomoc členů rodiny.
- Počítat, že vyjednávání nemusí probíhat dlouho. Lidé s touto nemocí jsou nedůvěřiví, podezřívaví a mohou přestat komunikovat.

Je třeba si uvědomit, že tito lidé nesimulují a nevymýšlí si. Nemohou ve svém stavu rozlišit mezi skutečností a bludy a halucinacemi. Jsou z části pohlceni ve svém chorobném světě. Pokud jim budeme jejich přesvědčení přímo vyvracet, může se stát, že nás do svého světa pod vlivem psychotické vztahovačnosti zařadí jako nepřátele.

6. 8. 2 *Jak vyjednávat se suicidantem*

Při prvním kontaktu s osobou v krizi je důležitý způsob jednání. Vyjednávající by měl především prodlužovat situaci, vnuknout pochybnosti o pachatelově plánu, nabídnout možnosti řešení a naslouchat. Vyjednávač zde není od toho, aby řešil pachatelovy problémy. Před incidentem je nutné zhodnotit, zda-li existuje předešlý záznam o domácím kriminálním násilí; zda nedošlo v nedávné době k rozchodu nebo hrozbě skončení nějakého důležitého vztahu; zda nebyla diagnostikováno nějaké závažné smrtelné onemocnění, zda se snažil již dříve o sebevraždu, pokud ano, jakým způsobem (stejný způsob naznačuje, že pachatel chce pozornost, jiný způsob naznačuje odhodlání ukončit život); zda dal si nějaké ultimátum pro vlastní smrt. V průběhu incidentu je nutné zhodnotit pachatelův plán, co pachatel udělal proto, aby jej zrealizoval, má zdroje pro to, aby se zabil.

Vyjednávací techniky:

- Mluvit klidným hlasem, zřetelně, pomalu a jednoduše oslovit osobu, představit se a zeptat se na její úmysly. Mluvit vždy tišeji a pomaleji.
- Zpomalit situaci používáním technik aktivního naslouchání. Nechat osobu hovořit, o čem chce, o ničem ji nepřesvědčovat. Mluvit, co nejméně. Všimnout si stupně napětí v hlase a dávat najevo, že posloucháme.
- Klidně a zřetelně se vzájemně představit.
- Poslouchat a sympatizovat. Jednoduše a jednoznačně pokládat otevřené otázky, nevyzývavě a neprovokativně vyjadřovat ochotu být nápomocen.
- Nelhat. Jedině v krajním případě, kdy by bylo potřeba ochránit lidský život. Jednání by situaci nemělo zhoršovat.
- Při vyjednávání se řídit se svými pocity a rozumem.
- Přímou se zeptat, jestli jedinec uvažuje o sebevraždě. Kolik času a plánování sebevraždy mu plán zabral. Jak se chce zabít a podobně.
- Soustředit se na nabídnutí naděje ne řešení.

- Snažit se prodlužovat situaci. Otázky typu: Proč teď? Můžeš se zabít i jindy (zítra). Jestli to uděláš dnes, uzavřeš si cestu k ostatním možnostem.
- Vnuknout pochybnosti, využít jiné příběhy s tím, že většina, těch co přežila sebevraždu, si to ve chvíli, kdy například skočili, chtěla rozmyslet).
- Hovořit pomalu, zřetelně, používat otevřené otázky, pokud osoba nereaguje, svá sdělení opakovat.
- Jakmile připustí sebevražedný úmysl, snažit se, aby o těchto pocitech hovořil. Zaměřit se na příčinu sebevražedných pocitů a situaci, která je navodila (např. „Řekněte mi, co se stalo, že ...“)
- Otevřeně mluvit o smrti jako o konečném řešení, zdůrazňovat, že sebevražda je jen jednou z mnoha alternativ.

K taktickým zásadám při vyjednávání patří:

- Nepřibližovat se k ozbrojené osobě.
- Myslet na svoji bezpečnost a jištění. Nesnažit se za každou cenu chytat osobu nad volnou hloubkou proti její vůli a bez vlastního zajištění.
- Vyjednávání lze postupně, s ohledem na situaci, doplnit opatřením k překažení sebevražedného úmyslu, např. zajištěním osoby proti pádu, instalací matrace na předpokládané dopadové ploše a podobně...
- K zásadám na začátku vyjednávání patří požádat o eliminování okamžitého rizika - odstranit „sebevražedný prostředek“ z dosahu osoby v krizi.
- Odrazovat případně od další konzumace alkoholu nebo drog, cigareta je možná.
- Zarámovat věci perspektivně, např. „Co by Vám pomohlo?“, ale vyhnout se frázím typu „Chápu, co asi zažíváte“.
- Posilovat sebeúctu a pozitivní pojetí osoby v krizi.
- Nepřistoupit na „poslední přání“.
- Pátrat po tom, co má pro sebevraha stále nějaký význam, a mít ho k tomu, aby sdělil, co ho zatím „drží nad vodou“.
- Počítat s tím, že se změnami psychických stavů osoby se sebevražednými úmysly mohou přicházet i rychle se střídající změny psychiky vlastní (nasazení, soucit, vztek, obavy apod.)
- Když něco požadujeme, trvat na svém, avšak nezastrašovat, nepřít se – dovolit jí se na nás naštvat.
- Nabídnout ujištění, nikoliv však falešné ujišťování.

- Hrát o čas. Pokud bude sebevrah ochoten o své bezvýchodné situaci hovořit, dochází k rozšíření tzv. „tunelového vidění“, na jehož konci je smrt. Hovor by měl směřovat ke společnému hledání alternativního řešení jeho nastalé situace.
- Násilí během krizové situace není v zájmu nikoho. Pokud se situace vymkne kontrole, pachatel bude nejspíše obětí své agrese. Pachatel to ví. Ví, že policie má více zbraní, personálu a zdrojů než on sám. Pokud nemá pachatel sebevražedné tendence tak toto ví a ví, že v jeho nejlepším zájmu vyjednávat a situaci pokojně vyřešit. Potřebuje čas, aby vyjednávači sdělil, že „on je ta oběť a že to opravdu není jeho chyba“.
- Pokud se záchranná akce nezdaří, je dobré si uvědomit, že šlo o svobodnou vůli člověka a vyjednávací tým pro záchranu udělal, co mohl. Nenechat se ovládnout pocity viny.

7 Závěr praktické části

V praktické části bakalářské práce jsem vyhodnotila 84 zpráv z vyjednávání v Jihočeském kraji v letech 2007-2012. Po statistickém vyhodnocení jednotlivých případů je práce zaměřena na nejčastější krizové situace, které policejní vyjednávači řeší. Jedná se o demonstrování úmyslu sebevraždy, barikádové situace a braní rukojmí. Kvantitativní výzkum byl proveden u počtu akcí podle typu, u počtu akcí podle pohlaví, podle motivace, věku a pohlaví. Uvedené kategorie byly kvantitativně vyhodnoceny pomocí četností a míry zastoupení jednotlivých krizových situací, zejména aritmetického průměru. Jejich procentuální zastoupení bylo graficky zastoupeno a získané poznatky byly zpracovány do stručné metodické pomůcky ke krizové komunikaci pro pracovníky všech profesí, kde může dojít k některé z popsaných krizových situací a tuto situaci bude třeba řešit, kdy z těchto rad vychází i profesionální vyjednávač. Vyjednávač by se neměl snažit dělat víc, než co je jeho práce. Měl by dovolit ostatním v týmu, aby dělali práci svou. Měl by se koncentrovat na naslouchání, hodnocení, shromažďování informací a plánování. Vyjednávač by neměl po incidentu v žádném případě přebírat plnou odpovědnost, případně za neúspěšný konec vyjednávání. Není jediný zodpovědný za to, jak proces skončil, určitě za to více může pachatel, který ohrozil sebe a další.

IV Závěr

V bakalářské práci jsem se věnovala sociální komunikaci v krizových situacích z pohledu toho, kdo vyjednává, s kým a v jakých situacích.

V teoretické části jsem popsala co to je vyjednávání, osobnost a úlohu vyjednávače. Popsala jsem základy sociální komunikace, bez které se žádné účinné vyjednávání neobejde. Vysvětlila jsem důležitost empatie a aktivního naslouchání, a jak se vyvarovat v komunikaci nevhodných reakcí.

V praktické části byly kvantitativně vyhodnoceny kategorie podle nejčastějších krizových situací. Jejich procentuální zastoupení bylo znázorněno graficky. Následně byla zpracována metodika, jak se zachovat v případě krizové situace u sebevražedného chování a v případě komunikace se schizofrenní osobou. Jejím cílem je vrátit jedinci psychickou rovnováhu, která byla narušena kritickou životní událostí. Je fakt, že je vždy potřeba jednat v těchto případech rychle, ale ne ukvapeně a hlavně vždy si přivolat odbornou pomoc.

I studium problematiky braní rukojmí je vhodnou prevencí pro případ, že by se policista skutečně stal obětí únosu. Takové riziko existuje a není možné ho podceňovat jen proto, že se zatím takové případy nevyskytly. Školení o možnostech přežití únosu by policie mohla poskytovat v rámci své služby občanům i těm, kteří se z určitých důvodů cítí ohrožení.

V posledních letech hrají velmi důležitou roli v krizových situacích média. My, jako vyjednávači, bychom byli nejraději, kdyby jejich role nebyla žádná. Ale v dnešní době je to velmi obtížné. Pokud je pachatel doma na internetu a sleduje online přenos z krizové situace, může zjistit např. kolik je v akci policistů, jak jsou na akci připraveni apod. To je potom vážná situace, se kterou se vyjednávači nejednou setkali. Někdy se stane, že média ve vypjatých situacích spíše překážejí, než pomáhají.

V krizovém vyjednávání může i přemíra slov působit neprofesionálně a nepřesvědčivě. Kdo hodně mluví, řekne také snadněji nějakou hloupost než ten, kdo svá slova váží. Je to tak i v běžném životě a při vyjednávání to platí dvojnásobně. Vyjednávání v krizových situacích není snadná ani nijak zvlášť oceněná práce, ale důležité je, že výrazně eliminuje škody na majetku, ale především zachraňuje zdraví

osob a lidské životy. Vyjednávání je dlouhodobá, týmová práce, někdy i nudná. Nejdůležitější pro práci vyjednávače je empatie, umění naslouchat, nelhat, znalosti, lidskost, pracovní zkušenosti a důvěra. Krizové vyjednávání, ale i jakékoliv další sebou přináší nepřeberné množství emocí. Emoce jsou tedy součástí vyjednávání, hrají nezastupitelnou roli. Nejen zvládnání vlastních emocí, ale i porozumění emocí druhých je dalším nezbytným předpokladem pro práci vyjednávače. Samozřejmě je potřeba zdůraznit, že vnímání jakékoliv situace, především té krizové je jiné pro každého účastníka. Jinak vnímá situaci agresor, který drží rukojmí, jinak člověk, který je držen jako rukojmí a jinak vyjednávač, potažmo celý krizový tým.

Cílem bakalářské práce bylo obeznámení odborné i laické veřejnosti o krizovém vyjednávání jako specifické oblasti krizové komunikace, o krizových situacích a o vyjednávačích. Přínosem bakalářské práce je zpracovaná stručná metodika, která vychází z kazuistik a je použitelná i pro osoby, které se dostanou na místo krizové situace většinou dříve než vyjednávači a na jejím základě mohou komunikovat s osobou v krizi. Podle doporučených rad mohou eliminovat patologické myšlenky a prožitky, umožnit bezpečné a přiměřené ventilování potlačených emocí. I osoba v krizi potřebuje projev respektu a úcty a vyjádření významu a hodnoty pro druhé. Každý člověk je chybující, ale i přesto má svoji hodnotu a význam.

Vyjednávání jako způsob řešení krizových situací je tedy žádoucí způsob, jak krizové situace řešit. Používá se hlavně tam, kde jde o člověka a jeho život a zdraví. Samotné vyjednávání je tedy jeden ze způsobů, jak řešit problémy mezi lidmi. Krizové vyjednávání je vlastně určité východisko ze vzniklé situace, dává oběma účastníkům možnost jak vyřešit krizovou situaci a neztratit svou tvář. Není však nikdy stoprocentní zárukou, že krizová situace bude vyřešena bez ztráty lidského života.

Člověk je do té míry mrtvý, do jaké nedokáže komunikovat. Je do té míry živý, do jaké komunikovat dokáže.

Lafayette Ronald Hubbard

Seznam použité literatury:

- BIGGS, James R., Difusing Hostage situations, Police Chief, 1985.
- BORG, James., Umění přesvědčivé komunikace, Praha: Grada, 2004, ISBN 978-80-247-1971-9.
- BUSBY, M. B. a I. a kol. HRAZDÍRA. *Krizové řízení*. Praha: Policejní akademie ČR, 1999. ISBN 80-7251-027-4.
- ČECH, J. *Vyjednávání a branie rukojemníka*. 1. vyd. Bratislava: Akadémia Policajného zboru v Bratislavě, 2000. ISBN 80-8054-143-4.
- CHMELÍK, Jan. *Extremismus a jeho právní a sociologické aspekty*, Praha: Linde, 2001. ISBN 80-7201-265-7
- JAŠŠOVÁ, E. *Sociálně - komunikační a rétorická hlediska práce policisty*. Bratislava: Akadémia Policajného zboru Slovenskej republiky, 1997.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1973.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Neverbální komunikace*. Praha: SPN, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
- MAKSYMCHUK, A. F. *Strategies For Hostage – Taking Incidents*. The Police Chief. April 1982, s. 58-64
- NEVŘALA, Jan. *Poradenství v oblasti penitenciární a postpenitenciární*. Ostrava: OU, 2007.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 181 s. ISBN 80-7169-334-0.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*, Praha: Grada, 2007. ISBN 80-2471-174-4.
- ŠPATENKOVÁ, N. a kol. *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80 – 247–0586-9
- TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-24-0304-1.
- URY, W. *Jak překonat nesouhlas. Zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednávat*. Praha: Management Press, 1995, s. 128.
- ÚTVAR RYCHLÉHO NASAZENÍ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Metodika vyjednávání v krizových situacích. Standardní postupy a techniky*. Praha: Tiksárna MV, 1999.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7367-414-9.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

VYMYSLICKÝ, Mgr. Miroslav. *IMZ – instrukčně-metodické zaměstnávání*, Praha, 2005

ZÁHORSKÁ, Jindřiška. *Psychologická intervence při vyšetřování trestných činů*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-236-2.

Příloha A

Tabulky

Příloha B

Fotografie ze součinnostního cvičení Policie, Vězeňské služby a vyjednavací z Rakouska.

Příloha A

Výrok:	Cíl:	Co udělat:
povzbuzující stimulující	1. projevit zájem	• nevyjadřovat souhlas nebo nesouhlas
	2. povzbudit druhého, aby hovořil dál	• používat neutrální slova
		• měnit intonaci
objasňující vysvětlující	1. pomoci vysvětlit to, co se řeklo	• klást otázky
	2. získat více informací	• přeformulovat nesprávnou interpretaci tak, aby jí hovořící dále vysvětlil
	3. pomoci hovořícímu vidět jiná hlediska	
přeformulující parafrázující	1. ukázat, že nasloucháte a rozumíte tomu, co se říká	• přeformulovat hlavní myšlenky a fakta hovořícího
	2. zkontrolovat si, jestli jste správně pochopili význam a interpretaci toho, co se říká	
reflektující	1. projevit porozumění vůči tomu, co hovořící cítí	• vyjádřit základní pocity hovořícího
	2. umožnit člověku zhodnotit hlavní pocity před tím, než si jich všimne a označí je někdo jiný	
shrnující sumarizující	1. posoudit postup	• přeformulovat hlavní myšlenky spolu s pocity
	2. Shrnout důležité myšlenky a fakta	
	3. položit základy pro další diskusi	
oceňující	1. Uznat hodnotu hovořícího	• uznat hodnotu problému hovořícího
		• projevit ocenění jeho úsilí a konání

Tabulka č. 1 – techniky aktivního naslouchání (Čech, 2000, s. 29)

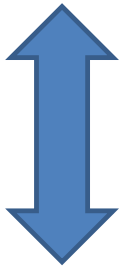
chování protivníka	motivace protivníka
útočení	• hněv, nepřátelství
rigidní postoj, strnulost	• strach, nedůvěra
neposlouchá nás	• je přesvědčený, že má pravdu a my ne
používá neférové taktiky na svoji ochranu a pomstu	• vnímá svět jako místo, kde platí, že silnější přežívá
„Zakope se“ ve své pozici odkud útočí	• neumí jinak jednat
odmítá kooperativní jednání	• nevidí ve snaze o spolupráci žádnou výhodu
odmítá řešení, které vychází za naší myšlenky	• protože je to naše myšlenka
snaží se vyhrát	• protože vyjednávání považuje za něco, kde jeden získává a druhý ztrácí
nechce se pustit do vyjednávání	• cítí se silnější - „Co je moje, do toho ti nic není, co je Vaše o tom můžeme jednat“

Tabulka č. 2 – chování a motivace protivníka (Čech, 2000, s. 52)

Účinné vyjednávání musí vycházet z kontroly naší komunikace. Tato kontrola spočívá v následných pěti krocích vyjednávání (W. Ury, 1995, s. 12):

způsob komunikace	cíl komunikace
1. Nereagujeme	• Znovu získat duševní rovnováhu a soustředit se na to, čeho chceme dosáhnout
2. Odzbrojíme svého protivníka	• Pomoci protivníkovi obnovit jeho duševní rovnováhu. Oslabit jeho negativní emoce (obavy, strach, podezřivost, nepřátelství, defenziva). Překonat odpor protivníka a přinutit ho, aby nám naslouchal.
3. Změňme hru	• Přinutit protivníka, aby přestal konat z pozice a začal hledat možnosti jak uspokojit zájmy obou stran, proniknout přes jeho obranu, odklonit jeho útoky a neutralizovat jeho triky. Orientovat protivníka na racionální řešení problému.
4. Ulehčíme protivníkovi říci „ano“	• Překonat skepsi protivníka a nasměřovat ho ke vzájemně výhodné dohodě, překlenout mezeru mezi jeho a našimi zájmy, pomoci mu zachovat si tvář a docílit, aby výsledek vypadal jako jeho vítězství.
5. Snažit se svému protivníkovi říci „ne“	• Zvýšit sílu našeho vyjednávání, abychom ho přinutili vyjednat, rozvinout vyjednávání, abychom jsme si z protivníka neudělali nepřítele, který se bude bránit houževnatěji.

Tabulka č. 3 – způsob a cíl komunikování (Čech, 2000, s. 53)

KRIZOVÁ INTERVENCE	demonstrování úmyslu sebevraždy
	incidenty násilí v domácnostech
	barikádové situace
	nepokoje a vzpoury ve věznicích
	zadržování rukojmí
	únosy osob
VYJEDNÁVÁNÍ	riziková zatýkání
Zdroj: Vymětal, 2009, s. 144	

Příloha B

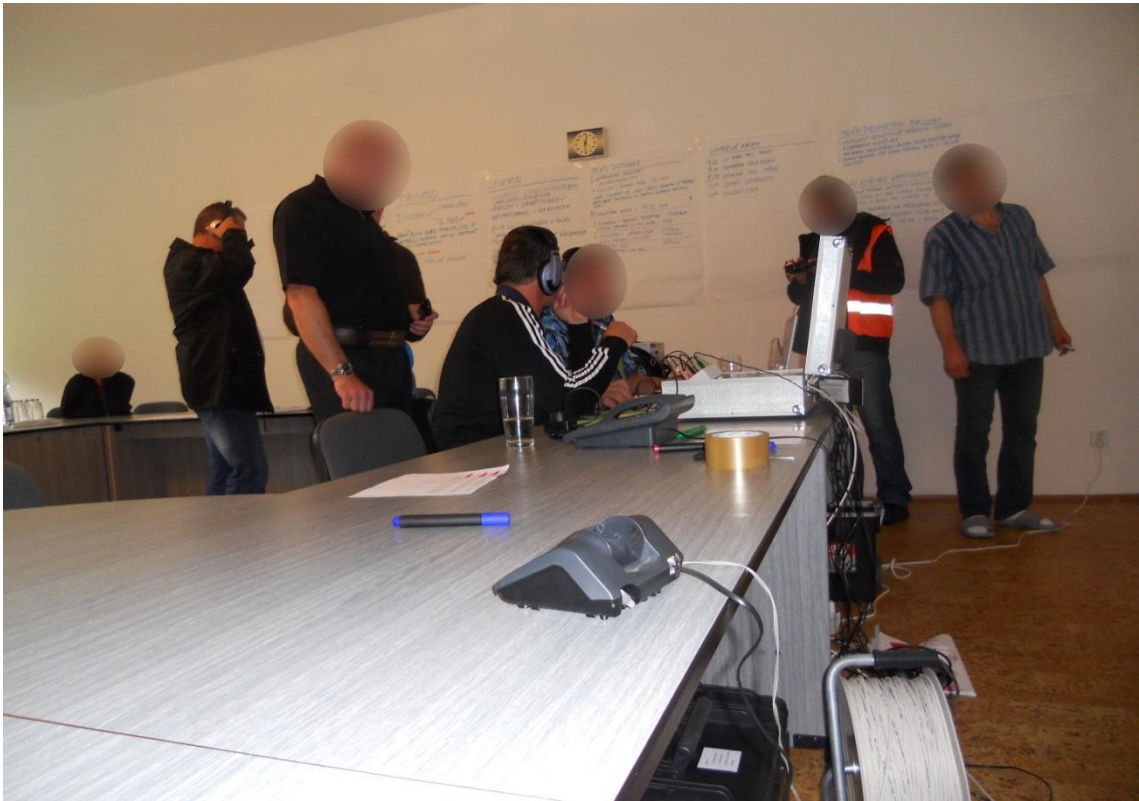


Foto č 1 – pracoviště vyjednávačů



Foto č. 2 – týmová práce vyjednávačů



Foto č. 3 – vyjednávačům pomáhá technika



Foto č. 4 – důležitý je přesný přenos informací

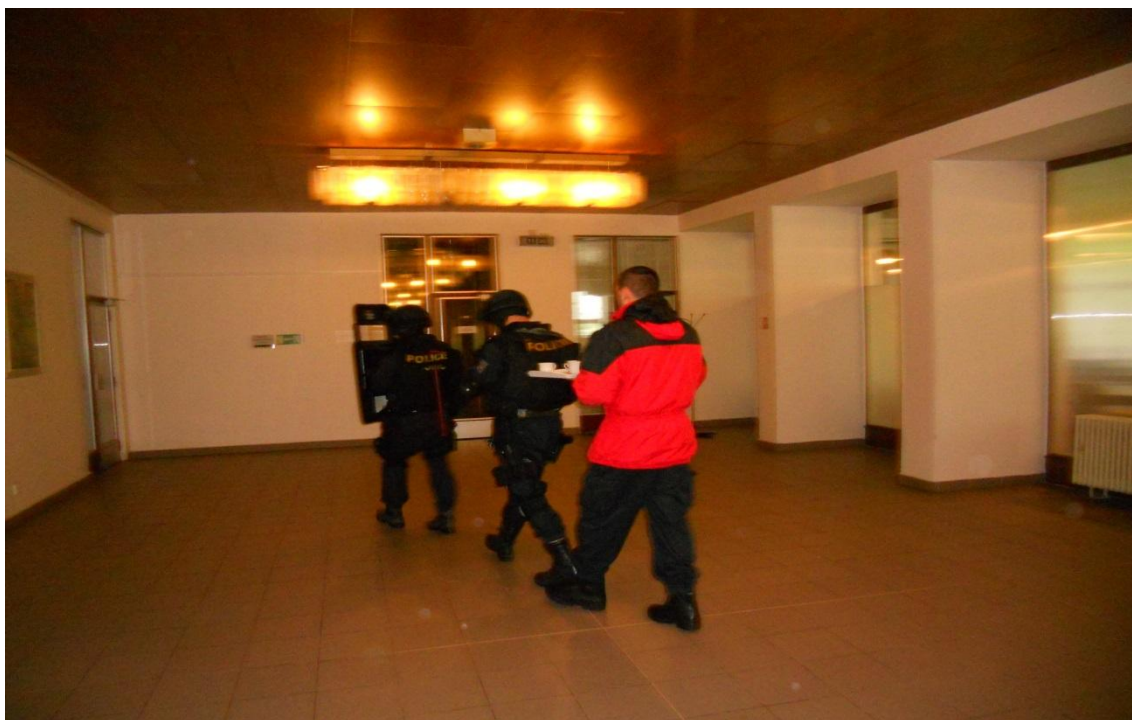


Foto č. 5 – zajištění bezpečnosti zásahovou jednotkou



Foto č. 6 – krytí vyjednávačů zásahovou jednotkou