

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium

2010–2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martin Charvát

Intervence policejního vyjednavatele v krizových situacích

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PaedDr. Lubomír Bajcura, Ph. D.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies

2010–2012

DIPLOMA THESIS

Martin Charvát

The intervention of the police negotiator in crisis situations

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Lubomír Bajcura, Ph. D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená magisterská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Oseku dne 7. 3. 2012

Bc. Martin Charvát

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce PaedDr. Lubomíru Bajcurovi, Ph. D. za cenné rady a připomínky a Mgr. Miroslavu Vymyslickému, národnímu koordinátorovi krizového vyjednávání za praktické zkušenosti, kterých jsem v diplomové práci využil.

Anotace

Diplomová práce se zabývá krizovým vyjednáváním, jako specifickou součástí krizové komunikace, jeho historií, teoretickými a legislativními východisky, typologií a specifiky různých krizových situací, úkoly vyjednavče a vyjednávání, jeho výcvikem, možnou ochranou psychického zdraví vyjednavčů a možnostmi další práce s osobami v krizi. Praktická část je zaměřena na statistickou a obsahovou analýzu krizového vyjednávání v České republice, zejména v Ústeckém a Libereckém kraji. Vychází ze zpracovaných zpráv o vyjednávání, která proběhla v letech 2006–2011 v Ústeckém a Libereckém kraji, zkoumá typologii krizových událostí, typologii jednotlivých osob zasažených krizí, jejich motivaci, duševní stav, místo vyjednávání, dobu vyjednávání, reakci na první kontakt s vyjednavčem, vznesené požadavky na vyjednavče, kritické momenty při vyjednávání, způsob ukončení incidentu a zda byla zúčastněným osobám poskytnuta následná intervence. Výsledek této analýzy bude zobecněn pro možnost jeho dalšího využití při přípravě nových vyjednavčů, při preventivní činnosti Policie České republiky a při výcviku pracovníků dalších složek integrovaného záchranného systému nebo vězeňské služby.

Klíčové pojmy

aktivní naslouchání, demonstrování úmyslu sebevraždy, etika, integrovaný záchranný systém, komunikace, krize, krizová situace, krizová intervence, policejní vyjednavč, posttraumatická krizová intervence, transakční analýza, vyjednávání

Annotation

The Diploma Work is engaged in crisis negotiation as the specific part of the crisis communication, its history, theoretic and legislative solutions, typology and specifics of different crisis situations, tasks of a negotiator and negotiation, his training, possible protection of the negotiator's mental health and possibilities of other work with people in crisis. The practical part is aimed at the statistic and content analysis of crisis negotiation in the Czech Republic, especially in Ústecký and Liberecký regions. It comes out of the worked out news about negotiations which passed off in the years from 2006 to 2011 in Ústecký and Liberecký regions. It investigates typology of crisis events, typology of individual people who were affected by crisis, their motivation and mental condition, the place and time of negotiation, the reaction to the first contact with a negotiator, raised requirements for a negotiator, the ending way of an incident and wheater the subsequent intervention was given to participated people. The result of this analysis is going to be generalized for the possibility of other utilization for the training of new negotiators, the preventive activities of Police of the Czech Republic and the training of workers of other organs of the integrated rescue system or the prison service.

Key words

active listening, demonstration of suicide intention, ethics, integrated rescue system, communication, crisis, crisis situations, crisis intervention, police negotiator, posttraumatic crisis intervention, transaction analysis, negotiation

Obsah

Úvod	9
1 HISTORIE VYJEDNÁVÁNÍ	12
2 ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ	14
2.1 Vymezení pojmů.....	14
2.2 Teoretická východiska, právní a psychologické kontexty.....	16
2.3 Krizové vyjednávání.....	18
2.4 Aktivní naslouchání.....	21
2.5 Typologie krizových situací	22
2.5.1 Demonstrování úmyslu sebevraždy	23
2.5.2 Barikádové situace a incidenty násilí v domácnostech.....	24
2.5.3 Vzpoury ve věznicích.....	24
2.5.4 Zadržování rukojmích a Stockholmský syndrom	25
2.5.5 Únosy osob, vydírání státu nebo organizací, riziková zatýkání	28
3 POLICEJNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	29
3.1 Etika policejního vyjednače.....	29
3.2 Výcvik	30
3.3 Organizace vyjednávání v Policii České republiky.....	31
3.4 Úkoly vyjednače	33
3.5 Řízení bezpečnostních akcí s vyjednáváním	35
4 POSTKRIZOVÁ PROTISTRESOVÁ INTERVENCE.....	37
4.1 Psychologická podpora v Policii České republiky	38
4.1.1 Anonymní telefonní linka pomoci v krizi	39
4.1.2 Posttraumatická intervenční péče (PIP).....	39
4.1.3 Služby policejních psychologů	40
4.2 Další možnosti intervence po úspěšném vyjednávání	40
4.2.1 Týmy pro pomoc obětem trestných činů a mimořádných událostí.....	41
4.2.2 Bílý kruh bezpečí	42
5 PRAKTICKÁ ČÁST	43
5.1 Stanovení výzkumného problému a cíle diplomové práce.....	43
5.2 Sběr, třídění a metody zpracování dat	45
5.3 Vyhodnocení jednotlivých kategorií	47
5.3.1 Typy policejních akcí.....	47
5.3.2 Pohlaví osob v krizi.....	48
5.3.3 Věkové složení osob v krizi	49
5.3.4 Duševní stav	50
5.3.5 Motivace.....	50
5.3.6 Délka trvání vyjednávání	51
5.3.7 Místo vyjednávání.....	52
5.3.8 Prvotní kontakt s osobou v krizi	53
5.3.9 Požadavky osob v krizi na vyjednače	55
5.3.10 Způsoby ukončení vyjednávání	56

5.3.11 Práce s osobou v krizi po ukončení vyjednávání	57
5.3.12 Kritické momenty při vyjednávání	58
5.4 Zevšeobecnění získaných výsledků.....	59
6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	61
6.1 Jak postupovat v případě demonstrování úmyslu sebevraždy.....	61
6.1.1 Bezpečnost	62
6.1.2 Navázání kontaktu s osobou v krizi	63
6.1.3 Kritické momenty, jak se s nimi vyrovnat, a jak jim předcházet.....	64
6.2 Několik praktických rad na závěr	68
Závěr.....	70
Seznam použité české literatury a pramenů:	71
Seznam použité zahraniční literatury a pramenů:	75
Seznam příloh.....	76

Úvod

Krizové vyjednávání je velmi specifickou oblastí krizové komunikace a pojí se s mnoha falešnými představami laické i odborné veřejnosti. Krizové vyjednávání je tvořeno krizovou intervencí a vyjednávacími technikami, je interdisciplinární, vychází z psychologie, ze znalostí komunikačních postupů, ze znalostí policejních činností a taktických postupů a jeho cílem je zklidnit situaci, nejlépe jí pokojně vyřešit, získat čas, získat informace nebo připravit krizovou situaci pro jiné řešení. Krizové vyjednávání vede vyjednávač, v ideálním případě tým vyjednávačů a nelze si je představovat pouze, jako vyjednávání o rukojmích. Moderní krizové vyjednávání je využíváno v daleko širším spektru krizových situací a vyjednávači jsou využíváni při různých policejních činnostech.

Znak krizového vyjednávání tvoří klíč s dubovou ratolestí. Klíč jako hledání cesty a dubová ratolest jako znak důstojnosti. Krizové vyjednávání je hledání cesty, cesty z krize, důstojným způsobem.

Obr. 1 Znak krizového vyjednávání



Zdroj: Policejní intranet.

Krizové vyjednávání spadá výlučně do působnosti Policie České Republiky. Právní úprava krizového vyjednávání se opírá o Úmluvu o ochraně lidských práv a

základních svobod (dále jen „Evropská úmluva o ochraně lidských práv“)¹ a gesce Policie České Republiky vyplývá z typových činností integrovaného záchranného systému². Policejní vyjednávač je dobrovolná specializace, kterou vykonává vyškolený policista nad rámec svých běžných pracovních povinností. Vyjednávači se rekrutují z různých policejních součástí (kriminální, pořádková, dopravní, cizinecká policie, zásahové jednotky aj.) a jejich činnost zastřešuje Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, který je jediný kompetentní provádět jejich výcvik.

Specializace policejního vyjednávače klade na policistu vysoké nároky, zejména na jeho psychosociální vyzrállost, duševní a fyzickou kondici, praktickou inteligenci, 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.

Cílem diplomové práce je vymezit základní typologii krizových situací a zúčastněných osob, popsat jejich typické motivace, možnosti intervence a možnosti prevence a predikce chování osob v průběhu krizového vyjednávání. Jako teoretických východisek bude využito psychologie osobnosti, forenzní psychologie, transakční analýzy a dalších metod komunikace v krizových situacích, strategie vyjednávání a filosofických, etických, pedagogických a sociálních kontextů vyjednávání. Bude využito praktických zkušeností policejního vyjednávače, krajského koordinátora týmu krizového vyjednávání a statistická a obsahová analýza případů s krizovým vyjednáváním v Ústeckém a Libereckém kraji. Po kvantitativním vyhodnocení jednotlivých případů a zevšeobecnění získaných výsledků bude práce zaměřena na nejčastější krizové situace, které policejní vyjednávači řeší a na základě zjištěných skutečností bude zpracována stručná metodika krizové komunikace, která poskytne návod, jak se v krizových situacích chovat, jak situaci zvládnout do příjezdu vyjednávače, jak situaci udržet, nezhoršit, v lepším případě zlepšit nebo vyřešit.

¹ Úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod ve znění Protokolů 3, 5 a 8, přijatá v Římě dne 4. listopadu 1950 byla vyhlášena Sdělením federálního ministerstva zahraničních věcí ČSFR č. 209/1992 Sb. Pod č. 209/1992 Sb. byl rovněž vyhlášen Dodatkový protokol k Úmluvě (Paříž, 20. března 1952), Protokol č. 2 k Úmluvě (Štrasburk, 6. května 1963), Protokol č. 4 k Úmluvě (Štrasburk, 16. září 1963), Protokol č. 6 k Úmluvě (Štrasburk, 28. dubna 1983) a Protokol č. 7 k Úmluvě (Štrasburk, 22. listopadu 1984). Protokol č. 11 k Úmluvě (Štrasburk, 11. května 1994) byl vyhlášen pod č. 243/1998 Sb. a Protokol č. 13 k Úmluvě (Vilnius, 3. května 2002) byl vyhlášen Sdělením ministerstva zahraničních věcí ČR č. 114/2004 Sb. m. s.

² Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění platném k 22. 4. 2011.

Diplomová práce by měla podat odborné i laické veřejnosti ucelený přehled o krizovém vyjednávání jako o specifické oblasti krizové komunikace, o krizových situacích, o vyjednávačích, jejich osobnostech, jejich výcviku, nasazování do akcí, měla by jim poskytnout návod, jak se v krizových situacích chovat, ale nebude se hlouběji zabývat samotnými vyjednávacími postupy, které musejí z taktických důvodů zůstat utajeny.

Málokterý způsob chování se může pyšnit tím, že zachránil tolik lidských životů, jako právě vyjednávání.

1 HISTORIE VYJEDNÁVÁNÍ

Počátek vyjednávání v České republice můžeme datovat do 70. let 20. století, kdy začalo docházet k vzestupu nejrůznějších forem terorismu, zejména k únosům různých dopravních prostředků s cílem dostat se z komunistického Československa do zahraničí. Tyto únosy dopravních prostředků byly mnohdy spojeny se zadržováním rukojmí. Také se objevilo několik případů útěků vězňů se zadržováním rukojmí.

Reakcí tehdejšího Sboru národní bezpečnosti byl výcvik širokého okruhu příslušníků Sboru národní bezpečnosti pro vedení komunikace s únosci. Jedná se o počátek vyjednávání v České republice. Systematická příprava příslušníků Sboru národní bezpečnosti začala v polovině 80. let 20. století a v tehdejší terminologii se takto vycvičeným příslušníkům říkalo parlamentáři. V této době byl využíván sovětský model, blížící se svou formou spíše represivním výzvám, které měly pachatele zastrašit, bez ohledu na situaci a případnou přítomnost rukojmích. Příprava parlamentářů byla dvoutýdenní, v některých případech čtyřtýdenní. Kurzů se účastnili zejména příslušníci Sboru národní bezpečnosti krajských správ a celní a pasové kontroly.

Po roce 1989 se Sbor národní bezpečnosti přetransformoval do Policie České republiky a naskytla se příležitost načerpat zahraniční zkušenosti. Česká policie čerpala své zkušenosti od kolegů ze zemí s nejvyspělejší strategií vyjednávání, kterými jsou USA a Velká Británie. V roce 1991 proběhl v Praze, v rámci programu vlády USA Antiterrorist Assistance Program, první kurz vyjednávání pod vedením lektorů z USA a v roce 1994 obdobný kurz pod vedením lektorů z Metropolitní policie v Londýně. Na základě tohoto kurzu bylo z iniciativy britské strany umožněno jednomu policistovi z Útvaru rychlého nasazení Policie České republiky absolvovat v Londýně dvoutýdenní kurz pro vyjednávače britské policie. V roce 1999 vycestovala skupina vyškolených vyjednávačů do USA, kde se zúčastnila kurzu vyjednávání a řízení krizových situací a v roce 2002 vycestovala též do Francie, kde se zúčastnila kurzu, pořádaného tamější protiteroristickou jednotkou. Národní koordinátor krizového vyjednávání Policie České republiky se též pravidelně zúčastňuje mezinárodních kongresů policejních vyjednávačů a udržuje úzkou spolupráci s vyjednávači okolních států.

Systematická novodobá příprava vyjednávačů začala v Policii České republiky roce 1995 pod záštitou Útvaru rychlého nasazení Policie České republiky a Střední

policejní školy Ministerstva vnitra v Praze. Příprava a výcvik vyjednávačů Policie České republiky je součástí vzdělávacího programu Oddělení vzdělávání a přípravy policistů Odboru vzdělávání Ministerstva vnitra České republiky. Nynější přípravu vyjednávačů tvoří dvoutýdenní specializační kurz, po jehož absolvování obdrží jeho frekventanti osvědčení o jeho absolvování, které je opravňuje vykonávat tuto specializaci po dobu dvou let a inovační kurzy, kterých se každý vyškolený vyjednávač musí pravidelně zúčastňovat, zpravidla jednou za dva roky, a tím svou specializaci „policejní vyjednávač“ prodloužit. „Stávající výcvik vyjednávačů Policie České republiky je pokračováním dosavadních zkušeností z výcviku vyjednávačů v České republice, postavených na metodologii současně uplatňované při výcviku vyjednávačů ve světě.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 2)

Obsahově i formálně je vzdělávání policejních vyjednávačů srovnatelné s kurzy vyjednávání organizovanými v zahraničí, s přihlédnutím ke specifickým bezpečnostní situace v České republice.

Výběr a výcvik vyjednávačů postupně směřuje k vytvoření přiměřeně početné základny v jednotlivých krajích s cílem vytvořit tým vyjednávačů, jehož členy by bylo možno podle potřeby pružně využívat při řešení nejrůznějších krizových situací.

2 ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ

2.1 Vymezení pojmů

Krizové řízení, jehož je krizové vyjednávání součástí, se vyznačuje pojmovou nejednotností, proto je potřeba základní pojmy vysvětlit. Nejlépe je pro účely krizového vyjednávání ve své knize shrnuje odborník na psychologii mimořádných událostí PhDr. Štěpán Vymětal a interní akty Policie České republiky, týkající se krizového vyjednávání.

Krize je: „Situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému – narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému. U každého krizového jevu můžeme vysledovat časově ohraničené fáze, které tvoří dohromady tzv. životní cyklus krize.“ (Vymětal, 2009, s. 15)

Krize psychická je: „Narušení nebo ztráta duševní rovnováhy, která nastává, pokud se člověk střetne s překážkou, kterou není schopen vlastními silami zvládnout v přijatelném čase a navyklym způsobem. Psychologie rozlišuje krizi akutní (vzniká náhle, např. vlivem neočekávané ztráty) a chronickou (působí pozvolna, je dlouhodobě zatěžující). S psychickou krizí se jedinec vyrovná tím, že ji sám nebo s pomocí druhých vyřeší, někdy krize sama spontánně odezní, jindy může vést k psychosomatickým potížím nebo k psychické poruše. Duševní krize může nastat po mimořádné události v souvislosti s traumatizujícími zážitky nebo po obdržení nepříznivé zprávy.“ (Vymětal, 2009, s. 15-16)

Krizová intervence je: „Specializovaná okamžitá pomoc lidem, kteří se ocitli v krizi. Jejím cílem je vrátit jedinci psychickou rovnováhu, která byla narušena kritickou životní událostí. Krizová intervence je komplexní, prakticky zaměřená pomoc, která může zahrnovat pomoc psychologickou (zaměřuje se na problém, který krizi vyvolal, kdy je jedinec s krizí konfrontován a dochází k jejímu řešení), lékařskou pomoc (psychická intervence, medikace, hospitalizace), sociální pomoc (sociální intervence) a právní pomoc.“ (Vymětal, 2009, s. 16)

Krizová komunikace je: „Výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení. Bývá označována též jako komunikace v krizi, 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)

Krizová situace je: „Typ mimořádné události, v jejímž důsledku se vyhláší stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Jsou při ní ohroženy důležité hodnoty, zájmy či statky státu a jeho občanů. Hrozící nebezpečí nelze odvrátit a způsobené škody nelze odstranit běžnou činností orgánů veřejné moci, ozbrojených sil a bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních a jiných služeb, právnických a fyzických osob.“ (Vymětal, 2009, s. 16)

Krizové řízení je: „Skupina odpovědných osob nebo systém a proces zahrnující preventivní aktivity, přípravu na mimořádnou událost a řešení mimořádné události a jejich následků.“ (Vymětal, 2009, s. 17)

Krizové vyjednávání je: „Metoda řešení incidentů a krizí pomocí komunikace policie s pachateli a dalšími zúčastněnými osobami, která je důležitou součástí zvládnutí některých typů krizových situací. Využívá se v těch případech, kdy by použití síly znamenalo pro nevinné účastníky události příliš velké riziko zranění nebo smrti. Krizové vyjednávání využívá poznatky sociální, forenzní a klinické psychologie, ale i znalosti informačních a komunikačních technologií a speciálních policejních postupů. Jeho cílem je nejen přesvědčit jedince, aby zanechal nebezpečného jednání, často má především zklidnit situaci a vytvořit časový a sociální prostor pro řešení krize jinými než silovými prostředky.“ (Vymětal, 2009, s. 17)

Vyjednavač je: „Kvalifikovaný příslušník policie, který výkon krizového vyjednávání plní souběžně s úkoly vyplývajícími z jeho funkčního zařazení.“³

³ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 103/2009 Sb., o krizovém vyjednávání, ve znění platném k 15. 5. 2011, čl. 1, odst. 2 písm. a)

2.2 Teoretická východiska, právní a psychologické kontexty

Filozofie krizového vyjednávání vychází ze základního lidského práva, práva na život, které je zakotveno v čl. 2 Evropské úmluvy o ochraně lidských práv, kterou Česká republika ratifikovala při svém vstupu do Rady Evropy: „Právo na život je chráněno zákonem. Nikdo nesmí být úmyslně zbaven života kromě výkonu soudem uloženého trestu následujícího po uznání viny za spáchání trestného činu, pro který zákon ukládá tento trest.“

V našem ústavním právu je právo na život zakotveno v čl. 6 Listiny základních práv a svobod. „Každý má právo na život. Lidský život je hoden ochrany již před narozením.“⁴

A protože v České republice chrání bezpečnost osob Policie České republiky, je to právě ona, která v rámci integrovaného záchranného systému plní úkoly týkající se krizového vyjednávání. V § 2 Zákona o Policii České republiky jsou uvedeny základní povinnosti policie: „Policie Slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.“⁵ A právě krizové vyjednávání je jedním z nástrojů, který významným způsobem pomáhá tyto úkoly plnit.

Významným psychologickým základem krizového vyjednávání je transakční analýza, součást humanistické psychologie, která se zajímá o člověka jako o celek, zaobírá se jeho každodenností, řešením jeho problémů, zajímá se o jeho jedinečnost a je zaměřena terapeuticky, výchovně a poradensky. „Transakční analýza je dynamický a inteligentní způsob práce, který ponechává prostor vaší tvořivosti a intuici. V praxi nabízí transakční analýza širokou škálu pojetí, z nichž lze čerpat porozumění nejrůznějším situacím, od jednoduchých až po ty složitější.“ (Lister-Ford, 2006, s. 11) Tato definice přesně vystihuje krizové vyjednávání. Krizové vyjednávání je kreativní, cílesměrný proces, který významně využívá základních humanistických zásad, jako jsou

⁴ Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod.

⁵ Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění platném k 15. 5. 2011.

úcta ke každému, odpovědnost za sebe a možnost změny. Transakční analýza pomáhá porozumět chování člověka a jeho vztahům s druhými lidmi a nabízí praktický přístup, jak toto chování ovlivnit. Metoda transakční analýzy je dobře využitelná při vyjednávání s duševně narušenými osobami.

S humanistickou psychologií velmi úzce souvisí psychologie sociální, zejména její teorie interakce a komunikace.

Dalším teoretickým východiskem je psychologie osobnosti, která zkoumá psychickou individualitu každého jedince. Pomáhá nám pochopit strukturu a rysy osobnosti, jako jsou motivace, temperament, schopnosti, sociální vztahy a poskytuje psychologickým amatérům, jakými vyjednávači bezesporu jsou, diagnostické techniky k poznávání druhých lidí. Mezi takové tři nejdůležitější techniky patří:

„1. **Poznání a kultivace vlastní osobnosti:** Největší překážkou pro poznávání druhých jsou iluze o sobě samém, vnitřní nevyrovnanost a nedostatek harmonie. Pořádek v sobě, sebeúcta, klidná jistota vlastní hodnotou, pozitivní vztah k druhým všeobecně a ovšem také k člověku, kterého mám poznat, znalost svých nedostatků a slabin (např. dosud živé citové zranění nebo osamělost), otevřenost ke změně – to vše jsou důležité předpoklady pro poznávání druhých. Je mnoho způsobů, jak o sebe po této stránce pečovat, a jak se rozvíjet.

2. **Soustavná dokumentace:** Amatérský psycholog má často lepší příležitost získat o druhém člověku personologicky důležité informace než profesionál. Mívá přístup do jeho bytu, na jeho pracoviště, vidí, jak na něj v běžném životě reagují jiní lidé (a on na ně), mívá možnost sledovat ho delší dobu, pozorovat ho v různých situacích, včetně zátěžových. Je jen třeba nespoléhat příliš na svou paměť, často totiž zapomínáme na to, co je nám nepříjemné a čemu nerozumíme, a své vzpomínky nevědomě zkreslujeme. Jde-li nám o důkladné poznání, je třeba zaznamenávat si pozorované jevy, pokud možno delší dobu, a zamýšlet se nad nimi.

3. **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)

První a třetí diagnostickou techniku využívá krizové vyjednávání bezvýhradně a druhou techniku si přizpůsobuje svým potřebám a situacím, které řeší, a to zejména takovým způsobem, že si o osobě v krizi snaží veškerými dostupnými prostředky, získat maximum informací ve všech stádiích vyjednávání a samotné vyjednávání dokumentuje písemně, zvukově nebo i obrazově.

2.3 Krizové vyjednávání

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

Lafayette Ronald Hubbard

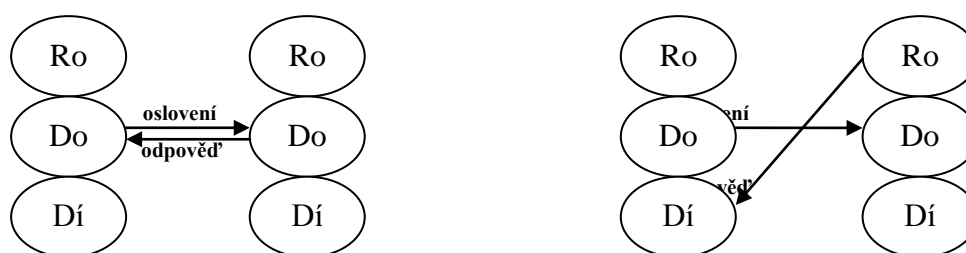
Při krizovém vyjednávání platí tento citát v mnoha případech bohužel bezvýhradně. Vyjednávání je hlavně komunikace. Komunikace mezi vyjednavatelem a pachatelem, vyjednavatelem a štábem řídícím bezpečnostní akci, štábem, který řídí bezpečnostní akci a veřejností atp. Vyjednavatel musí znát teorii komunikace, komunikační techniky, musí umět navázat vztah, vztah udržet a rozvíjet.

Akce jedné osoby může ovlivňovat akci jiné osoby, mezi těmito osobami dochází k interakci. Když se tyto osoby navzájem o něčem informují, diskutují spolu, když se k sobě nějak chovají, tak spolu komunikují (z latinského communis – společný). Komunikace je považována za základ mezilidského styku a jejím hlavním cílem je co nejlepší vzájemné porozumění. Komunikace umožňuje, aby se lidé dostávali do styku s psychikou dalších jedinců. Veškeré komunikační aktivity, které nesledují hlavní cíl, způsobují to, že si nerozumíme.

Vzájemné porozumění nebo neporozumění si lze velmi dobře znázornit pomocí modelů transakční analýzy, tedy pomocí tří složek osobnosti, neboli tří stavů Ega, do kterých se člověk střídavě dostává. Jedná se o Ego stavy rodič, dítě a dospělý. Tyto tři složky osobnosti vstupují do interpersonální komunikace. **Rodič** pečuje, chrání, utěšuje, rozmazluje, kárá, komanduje. **Dospělý** věcně vyjednává, dobře spolupracuje, rozumně

plánuje, řeší problémy. **Dítě** vyžaduje péči, je bezstarostně hravé, dětinsky vzdoruje, je spontánní. Aby si osoby rozuměly, je při komunikaci nutné vytvářet rovnoběžné transakce. Transakcí se rozumí oslovení a následná odpověď.

Obr. 2 Rovnoběžná a zkřížená interpersonální komunikace



Zdroj: Říčan, 2007, s. 143

Pokud je transakce rovnoběžná, osoby si rozumí. Zkřížená transakce je příčinou konfliktu. Rovnoběžné transakce mohou být i šikmé. Důležité pro rozvoj komunikace je, aby odpověď přišla z Ego stavu, který byl osloven, protože jen tak může být komunikace rozvíjena nekonečně dlouho. Vyjednávač se musí trpělivě snažit o rovnoběžné transakce, k čemuž mu významně napomáhá ovlivnění důvěry. „Podle Steibové (2002) je rozhodující, zda vnímání lidí (krizová percepce) odpovídá skutečné situaci a do jaké míry jsou lidé schopni v období hrozby informace asimilovat. Klíčové jsou podle ní otázky teorie ovlivnění důvěry, která hovoří o tom, že když jsou lidé rozrušení, často nedůvěřují tomu, že jim druzí naslouchají, pomáhají, že jsou empatictí, upřímní, otevření, kompetentní, angažovaní a ochotní pomoci. Pro budování důvěry je proto nutné posilovat vnímání čtyř faktorů:

- **Empatie** (zda je subjekt vnímán jako empatický a starostlivý, jakou má schopnost vcítit se do potřeb publika) = 50 %.
- **Kompetence** (odbornost, kvalifikace, organizační schopnosti) = 15–20 %.
- **Otevřenost** (upřímnost a férovost jednání) = 15–20 %.
- **Závazek** (angažovanost, horlivost) = 15–20 %.“ (Vymětal, 2009, s. 55)

Nejdůležitější složkou budování důvěry, empatie, není jen pocit lítosti nad tím, co se děje, ale je to touha pomoci.

Tyto čtyři faktory významně ovlivňují komunikační dovednosti vyššího typu, které jsou pro vyjednávače nezbytné. Jinými slovy pomáhají budovat vztah, raport. „Raport je

základním předpokladem pro efektivní komunikaci všeho druhu. Pokud se nám nepodaří navodit raport, nelze čekat, že ve styku s lidmi budeme příliš efektivní. Co je vlastně raport?

- „Raport – proces navázání a udržování vztahu vzájemné důvěry a porozumění mezi dvěma nebo více lidmi; schopnost navozovat u druhé osoby žádoucí reakce.
- Rapport je mostem k druhým lidem. Je vztah, kde prvky chování lidí (verbální, neverbální) vykazují znaky harmonie, souladu, konformity nebo náklonnosti.
- Chování, které je možno označit jako raport, je založeno na nějaké formě podobnosti nebo příbuznosti verbálních a neverbálních projevů u lidí, kteří spolu komunikují.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 48)

Tab. 1 Hlavní zásady pro komunikaci s člověkem v krizi

HLAVNÍ ZÁSADY PRO KOMUNIKACI S ČLOVĚKEM V KRIZI
a) Komunikujte optimálně (slovní a mimoslovní komunikace i řeč těla jsou v souladu)
b) Komunikujte empaticky
c) Komunikujte strukturovaně a jasně
d) Komunikujte lehce asertivně
e) Aktivně naslouchejte, co zasažený člověk potřebuje

Zdroj: Vymětal, 2009, s. 88

Krizové vyjednávání probíhá v emočně vypjaté situaci, vyjednaváč musí kontrolovat vlastní postoje a reakce 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. Dobrý vyjednaváč musí používat tzv. protikladné přístupy:

- akceptovat pachatele takového, jaký je,
- nesoudit nebo neinterpretovat jeho jednání,
- neodmítat to, co pachatel prožívá a o co se snaží,

- projevovat zájem i starost o zájmy, potřeby a cíle pachatele,
- vcítit se do postavení pachatele,
- být trpělivý a poskytnout sobě i pachateli čas na promyšlení věci,
- nevyhrožovat a dodávat pocit jistoty.

Tyto přístupy lze však velmi dobře aplikovat i do běžného výkonu policejní služby a měly by být vštěpovány začínajícím policistům při jejich základní odborné přípravě. „Excelentní komunikační schopnosti zužitkuje vyjednávač nejen při krizových situacích, ale také v běžné policejní práci, která obsahuje kontakt s občany, při výsleších, v případech domácího násilí a jednání s duševně nemocnými osobami.“ (Noesner, Dolan, 1992, s. 1)

2.4 Aktivní naslouchání

Je mylné se domnívat, že čím lépe nám půjde mluvený projev, tím lépe budeme komunikovat. Velmi důležitou dovedností je při krizové komunikaci umění aktivně naslouchat.

„Aktivní naslouchání vyjadřuje schopnost slyšet fakta, názory, pocity a záměry toho, kdo sděluje. Rovněž druhému umožňuje pocítit, že se mu dostává takové pozornosti, kterou zasluhuje.“ (Vymětal, 2009, s. 90)

„Schopnost poslouchat druhého člověka je základním předpokladem úspěšné, bezporuchové komunikace. Existují tři způsoby, kterými je možno druhého člověka poslouchat:

- a) čekat jen na chvíli, kdy druhá strana přestane mluvit, a pak ihned pokračovat ve svém sdělení (často bez ohledu na to, co ten druhý řekl),
- b) poslouchat jen logický tok slovního obsahu sdělení druhého člověka s cílem, co nejúčinněji odrazit jeho argumenty,
- c) poslouchat s cílem porozumět „srdci a mysli“ druhého člověka.

Kouzlo raportu tkví právě v tomto třetím způsobu – poslouchat, jak druhý vidí, slyší, cítí a myslí.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 50)

Existuje několik metod, které pomáhají aktivně naslouchat. Jedná se o trpělivé a vnímavé naslouchání, parafrázování, pro ověření pochopení smyslu sdělení, používání

otevřených otázek, sumarizování, verbalizování emocionálních prožitků, projevování zájmu, vyjadřování pochopení a soucitu, nedomýšlení a metodu umění zacházet s tichem, tzn. umět dělat přestávky v hovoru a využít je.

Základními kroky k rozvinutí schopnosti poslouchat je vyprázdnit svou hlavu od myšlenek týkajících se minulosti nebo budoucnosti a být v mysli tady a teď, zastavit vnitřní dialog, odložit stranou všechny předsudky a pocity a odložit stranou všechny názory a představy, které jsme si o druhém člověku učinili.


Právě znalost těchto metod a umění je využít, pomáhá budovat vztah, neboli rapport mezi vyjednávačem a pachatelem, a pomocí tohoto vztahu vyřešit krizovou situaci.

2.5 Typologie krizových situací

Vyjednávání není jen vyjednávání o rukojmích, ale dovednosti vyjednávačů mohou být využity v mnoha krizových situacích. „Krizové vyjednávání stojí na pomezí krizové intervence a vyjednávacích technik, může využívat i zásad obchodního vyjednávání nebo dalších specifických poznatků.“ (Vymětal, 2009, s. 142)

Tabulka č. 2 přehledně shrnuje prolínání krizové intervence a vyjednávání.

Tab. 2 Přehled situací

<p>KRIZOVÁ INTERVENCE</p>  <p>VYJEDNÁVANÍ</p>	demonstrování úmyslu sebevraždy
	incidenty násilí v domácnostech
	barikádové situace
	nepokoje a vzpoury ve věznicích
	zadržování rukojmích
	únosy osob
	vydírání státu nebo organizací
	riziková zatýkání

Zdroj: Vymětal, 2009, s. 144

„Zadržování rukojmích je nepochybně krizí jak pro rukojmí, tak i pro pachatele, jak vyplývá z definice krize. V tomto směru je pak vyjednávání o rukojmích jen specifickým případem krizové intervence.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 11)

2.5.1 Demonstrování úmyslu sebevraždy

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. Nejčastěji se jedná o 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 apod.).

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 a vrátit osobu v krizi do normálního racionálního uvažování. V průběhu celého kontaktu s osobou demonstující úmysl sebevraždy je potřeba vyhodnocovat akutní rizika dokonání sebevraždy. Jedná se zejména tyto znaky:

- Chování osoby v krizi nabývá na nebezpečnosti.
- Přichází s velice specifickým plánem svého dalšího chování.
- Začíná provádět závěrečný rituál (úklid bytu, snaha o řešení posledních nedořešených záležitostí), případně vznáší jedno nebo několik posledních přání.
- Náhle a zcela bezdůvodně vypadá šťastně a spokojeně.
- Přeje si vidět naposledy své významné blízké.
- Absolutně odmítne dále s kýmkoliv hovořit.

Pro úspěšnost policejních vyjednávačů platí pouze jediné základní kritérium, jestli se jim podařilo za pomoci krizového vyjednávání přesvědčit osobu v krizi, aby upustila od dokonání sebevražedného pokusu.

Bohužel následná péče o osoby demonstrující úmysl sebevraždy není v České republice na dobré úrovni. Často se stává, že po ukončení incidentu je osoba odvezena na lékařské vyšetření, kde je jí poskytnuta pouze základní pomoc a je propuštěna domů. Často se stává, že vyjednávač vyjednává se stejným sebevrahem opakovaně.

2.5.2 Barikádové situace a incidenty násilí v domácnostech

Další velmi častou krizovou situací jsou barikádové situace. Jedná se 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 zbraně.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 11) Mohou to být osoby se sebevražednými pokusy, které na sebe chtějí upoutat pozornost nebo k vlastní sebevraždě nemají odvahu 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.

V barikádovou situaci nebo v krizovou situaci se zadržováním rukojmí se též může změnit domácí násilí, „eskalované domácí rozepře, kdy při příjezdu policistů přivolaných na scénu dojde k zabarikádování a držení partnera jako rukojmího, nebo kdy hladina emocí a vysoký potenciál agrese v situaci vyžaduje zklidnění zúčastněných subjektů.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 12)

Cílem krizového vyjednávání v předchozích situacích je zpomalit vývoj situace, rozptýlit negativní emoce a nalézt řešení.

2.5.3 Vzpoury ve věznicích

Dalšími krizovými situacemi vyžadujícími intervenci vyjednávače jsou vzpoury ve věznicích. „Ne všechny incidenty ve vězení končí zadržováním rukojmích. Vězňové

se mohou vzbouřit a pouze obsadit část nápravného zařízení a odtud vznášejí své požadavky.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 12)

Cílem krizové intervence při incidentech ve věznicích je významně zkrátit čas trvání incidentu, oddělit věcné požadavky od expresivních, popřípadě působit jako prostředník mezi vězni a vězeňskou správou při řešení situace. Pro úspěšné vyjednávání při vězeňské vzpouře je velmi důležité identifikování vůdce a podrobná znalost vězeňského prostředí. Při incidentech ve věznicích je nutná úzká spolupráce vyjednavče, tedy příslušníka Policie České republiky a příslušníků Vězeňské služby ČR. Je žádoucí, aby příslušníci vězeňské služby byli školeni ve vyjednávání nebo alespoň v krizové komunikaci. Je na vězeňské službě, aby situaci v jejích počátcích správně vyhodnotila, nezhoršila a připravila podmínky pro úspěšné vyjednávání.

Vyjednávání ve věznicích mají svá specifika:

- pachatelé jsou vyjednávačům známi – je známý jejich trestní rejstřík i některé psychologické charakteristiky,
- charakter požadavků je jiný než v běžných incidentech – jedná se například o zlepšení životních podmínek, o ústupky ze strany věznice, o kontakt se sdělovacími prostředky atp.
- rukojmími jsou velmi často pracovníci věznice, což může ztěžovat nebo ovlivňovat rozhodovací procesy u správy věznice.

Při ukončování vyjednávání ve věznici je velmi důležité dbát na tzv. důstojnou kapitulaci. V mnoha případech právě důstojná kapitulace ukončila krizovou situaci bez potřeby splnění dalších vznesených požadavků.

2.5.4 Zadržování rukojmích a Stockholmský syndrom

Situace s rukojmími je pro vyjednavče nejhorší scénář krizového incidentu, neboť vystavuje civilisty přímému ohrožení zdraví a života. Ozbrojený zásah se vzhledem k přítomnosti rukojmích stává velmi riskantní, ochrana jejich života a zdraví je naprostou prioritou těchto situací a zkušený vyjednavč musí trpělivě budovat vztah s pachateli, zjistit, co pachatel požaduje, o koho se jedná, jaký má čas na splnění požadavků a to vše při zajištění bezpečnosti zadržovaných osob. Krizová situace se

zadržováním rukojmích by měla v ideálním případě skončit tím, že z místa incidentu všichni odejdou, i když někteří v poutech, ale nedojde k žádným zraněním nebo ztrátách na životech.

V krizovou situaci se zadržováním rukojmích se může změnit prakticky jakákoli krizová situace sebevražedným pokusem začínaje a rizikovým zatýkáním konče.

I když se může situace se zadržováním rukojmích značně lišit podle motivace pachatele, existují základní fakta, pro všechny situace stejná.

- Pachatel chce získat něco. Jednoduché věci jako jsou peníze, osobní bezpečnost, styk s médii nebo daleko složitější věci, jako jsou politické cíle.
- Cílem pachatele nejsou rukojmí, ale třetí osoba, firma nebo vláda, které mohou poskytnout to, co pachatel požaduje.
- Rukojmí jsou trumfy pro vyjednávání, ale mohou mít jen symbolickou hodnotu a rukojmím může být kdokoliv.

Přesná a včasná identifikace cíle pachatele může významně přispět k mírumilovnému ukončení incidentu.

Krizové situace s rukojmími mají několik fází:

1. **Počáteční fáze** – tato fáze je násilná, krátká, trvá pouze do okamžiku, než si pachatel podmaní rukojmí.
2. **Fáze vyjednávání** – tato fáze může trvat různě dlouhou dobu (hodiny, dny, měsíce). Rukojmí s pachatelem pobývají na stejném místě a hodně se děje, pokud jde o rozvoj vztahů mezi všemi zúčastněnými. Vyjednávač se mimo jiné musí zaměřit i na manipulaci těchto vztahů tak, aby bylo možné vyjednávání klidně zakončit.
3. **Ukončovací fáze** – pachatelé se vzdají a jsou zatčeni, policie provede zákrok a pachatele zneškodní, policie splní požadavky pachatelů a těm se podaří uniknout. Toto jsou tři výsledky, kterými vyjednávání s pachatelem zadržujícím rukojmí může skončit. Tato a první fáze jsou nekritičtější pro život a zdraví rukojmích.

Ve všech fázích incidentu je nutné, aby vyjednávač trpělivě budoval vztah s pachateli a vytvářel podmínky pro mírumilovné řešení. Je nutné poznamenat, že největší riziko pro životy všech účastníků incidentu je prvních 15–45 minut.

Velmi závažný problém, který se může rozvinout zejména ve druhé fázi incidentu je tzv. **Stockholmský syndrom**. „Jedná se o paradoxní psychologický jev, kdy rukojmí vyjadřují obdiv a pozitivní pocity vůči svým vězňům, které jsou iracionální vzhledem hrozícímu nebezpečí a riziku a považují slušné zacházení ze strany vězňů za akt milosrdenství. Z databázových systémů FBI o incidentech se zadržováním rukojmích vyplývá, že 27 % obětí vykazuje známky Stockholmského syndromu“⁶. „Termín vymyslel americký psychiatr Frank Ochberg, který provedl hloubkovou studii velmi medializovaného vyloupení banky v centru Stockholmu 23. srpna 1973. Během něj se totiž rozvinul milostný vztah mezi jedním z lupičů a jednou z rukojmích.“⁷ Obecně lze říci, že rukojmí začnou sympatizovat s pachateli a jejich hněv se obrací proti policii, kterou obviňují z toho, že svými postupy incident zbytečně prodlužuje a i po skončení incidentu přetrvává empatie a soucit s pachateli.

„Negativní postoje rukojmích vystoupí na povrch především při jejich propuštění nebo osvobození:

- Propuštěný rukojmí může odmítat podat informace o pachatelích nebo podávat informace neúplné nebo zkreslené.
- Nebezpečí, že rukojmí po svém propuštění na svobodu může působit ve prospěch pachatelů.
- V průběhu osvobozování mohou rukojmí mařit postup policie.

Negativní postoje rukojmích vůči policii lze celkem úspěšně eliminovat po skončení incidentu v tzv. post-krizovém sezení s rukojmími za účasti vyjednávačů. Někdy postačí rukojmímu po jeho propuštění vysvětlit postupy policie při řešení situací s rukojmími, případně jim ukázat některá řídicí pracoviště policie včetně pracoviště vyjednávačů.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 31)

„Vyjednávač by měl rozvoj skupinových procesů v místě zadržování rukojmích rychle identifikovat a měl by pracovat na znovuoobnovení vnitřní hranice mezi pachatelem a rukojmími. Cílem je vyjednávat s pachateli, nikoliv s aliancí pachatelů a rukojmích.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 31)

⁶ *Stockholm syndrom [on line]*. 2011 [cit. 2011-09-24]. Dostupné na WWW: <<http://stockholmlimasyndrome.com/>>.

⁷ *Stockholmský syndrom existuje 30 let [on line]*. 2003-2011 [cit. 2011-09-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.novinky.cz/koktejl/13830-stockholmsky-syndrom-existuje-30-let.html>>.

Inverzí ke Stockholmskému syndromu je Linský syndrom, který je pojmenován podle incidentu v Peru v roce 1996, kdy členové militantního hnutí zajali pracovníky japonského velvyslanectví v Limě. Únosci začali soucítit s rukojmími a během několika hodin je všechny propustili.

2.5.5 Únosy osob, vydírání státu nebo organizací, riziková zatýkání

Asi 10 % případů krizového vyjednávání tvoří případy vydírání a 5 % případy únosů. V těchto případech se jedná o čistě kriminální situace. U vydírání s jasným cílem donutit někoho něco konat, opominout nebo trpět, kvůli nějakému svému prospěchu a u únosu, tedy přesněji u zbavení osobní svobody nebo omezování osobní svobody, v naprosté většině o požadavek výkupného. Český právní řád nezná trestný čin únos, proto pokud se v souvislosti s krizovým vyjednáváním hovoří o únosu, jsou tím myšleny zejména §§ 170 Zbavení osobní svobody a 171 Omezování osobní svobody trestního zákoníku⁸. V těchto případech je žádoucí, aby vyjednávání vedl vyjednávač se zkušenostmi s vyšetřováním trestných činů, tedy v ideálním případě příslušník služby kriminální policie a vyšetřování, protože jedním z cílů vyjednávání je identifikovat a zatknout pachatele a opatřit důkazy.

Poslední situací, kdy jsou vyjednávači nasazováni do akce, jsou riziková zatýkání. Nejčastěji se jedná o ozbrojené pachatele zločinů nebo zvláště závažných zločinů, většinou pachatele spojené s výrobou nebo distribucí omamných a psychotropních látek, násilných trestných činů nebo o duševně narušené osoby. Z důvodu těchto krizových situací jsou vyškolení vyjednávači i mezi příslušníky zásahových jednotek.

⁸ Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění platném k 22. 5. 2011.

3 POLICEJNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

3.1 Etika policejního vyjednavatele

Pro úplné pochopení policejního vyjednávání a činnosti policejního vyjednavatele je nutné zmínit etiku této specializace a specialisty.

Pokud chci hovořit o etickém chování policejního vyjednavatele, musím nejprve zmínit etické chování příslušníka Policie České republiky obecně. Etika policisty je v obrovské míře ovlivňována sbírkou zákonů a interních aktů řízení, které jsou určující pro jeho chování a jednání. Významným a základním interním aktem řízení, který hovoří o chování policisty, je Etický kodex Policie České republiky⁹, který určuje, jak by se měl policista chovat a vystupovat vůči společnosti a vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky. Etický kodex Policie České republiky společně se základními povinnostmi stanovenými Zákonem o Policii České republiky¹⁰ vytváří disciplínu policisty. Pouze disciplinovaný policista může dobře a svědomitě odvádět svou práci a být pro společnost užitečný. Pečlivou kontrolu jeho „tělesných činností“ zde vykonávají zejména nadřízené dohlížející instituce (státní zastupitelství) a v menší míře veřejnost (zejména u medializovaných případů).

Řadový policista se klidně může chovat v souladu s etickými normami, ale může jednat bez osobní účasti, oproštěn od emocí, může mít nízký práh empatického vnímání, a přesto bude svými nadřízenými hodnocen jako dobrý policista, lidé ho budou vnímat pozitivně a on sám bude s výsledky své práce spokojen. Určitě lze vloupání, mravnostní delikty, ale i smrt vyšetřovat bez empatie, bez emocí. Policista pouze zjišťuje, zajišťuje a dokumentuje fakta, na základě kterých činí rozhodnutí a jeho i jeho nadřízené tato činnost uspokojuje, protože je prováděna v souladu s normou.

Policejní vyjednavatel se na rozdíl od běžného policisty nikdy od osobní účasti a od emocí oprostit nemůže, a proto jakmile pocítí, že se snižuje jeho empatie vůči druhým nebo začíná mít „lidi nerad“, je nejlépe pro něho, aby svou činnost ve

⁹ *Etický kodex Policie České republiky [on line]*. 2011 [cit. 2011-10-04]. Dostupné z <www.policie.cz/eticky-kodex.aspx>.

¹⁰ Hlava III. Základní povinnosti. Policejní Prezidium ČR, *Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky*. Praha : Tiskárna Ministerstva vnitra, 2008, s. 7–11.

vyjednávacím týmu ukončil. Práci policejního vyjednače, jeho disciplínu, kontroluje zejména veřejnost a teprve poté jeho nadřízení. Veřejnost je totiž v mnoha případech krizovému incidentu přítomna nebo je o něm podrobně informována v médiích. Vyjednač musí do akce vždy nastoupit plně koncentrován, musí pozorně naslouchat, iniciativně a pohotově reagovat, vcítit se do problému, operativně měnit strategii a systematicky a asertivně postupovat k cíli, protože jen tak dosáhne svého profesionálního naplnění a obecného uznání.

3.2 Výcvik

Specializace policejní vyjednače je naprosto dobrovolná. Všichni policejní vyjednači plní mimo úkolů na úseku vyjednávání i povinnosti vyplývající z jejich pracovního zařazení u policie. Vyjednači se rekrutují ze všech policejních složek (kriminální, pořádková, dopravní, cizinecká policie, útvary s celostátní působností apod.).

Vyjednačem se může stát každý policista, který splňuje určité předpoklady. Měl by mít zájem o práci vyjednače, zkušenosti z dosavadní služby u policie, ale neměl by zastávat vyšší řídicí funkci, měl by mít bohaté životní zkušenosti, vztah k lidem, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce a měl by se umět vyrovnat se stresem a případným neúspěchem.

Pokud policista projeví zájem o specializaci vyjednače a splňuje výše uvedené požadavky, je zařazen do specializačního kurzu, který trvá 73 hodin a zpravidla probíhá během 14 dnů ve výcvikovém zařízení Útvaru rychlého nasazení Policie České republiky. „Specializační kurz je obsahově zaměřen na teoretické základy krizového vyjednávání, odborné znalosti a dovednosti, použití technických a komunikačních prostředků využívaných v procesu krizového vyjednávání a praktický výcvik krizového vyjednávání.“¹¹ Na konci specializačního kurzu je úspěšnému absolventovi vydáno osvědčení, které ho opravňuje 2 roky vykonávat specializaci policejní vyjednače.

¹¹ Příloha č. 4 k ZP PP č. 103/2002 Sb., o krizovém vyjednávání, čl. 1 odst. 1, ve znění platném k 22. 5. 2011.

Během těchto dvou let je vyjednaváč zařazen do vyjednavacího týmu příslušného Krajského ředitelství Policie České republiky, kde je služebně zařazen, plní úkoly vyjednaváče a je povinen absolvovat inovační kurz krizového vyjednávání, jehož úspěšné absolvování mu umožní vykonávat specializaci další dva roky. „Inovační kurz krizového vyjednávání je obsahově zaměřen zejména na prohloubení odborných znalostí, dovedností a praktický výcvik krizového vyjednávání. Organizuje se v rozsahu 40 hodin. Počet účastníků není omezen.“¹² Inovační kurz prakticky kopíruje kurz specializační a účastníci inovačního kurzu se podílejí na výuce nových vyjednaváčů v kurzu specializačním.

Kromě pravidelného absolvování inovačních kurzů je vyjednaváč povinen se účastnit odborných seminářů a školení pořádaných Útvarem rychlého nasazení Policie České republiky nebo odborných školení pořádaných v rámci vyjednavacího týmu, ve kterém je zařazen a může být též přizván k účasti na zaměstnání pořádaném zahraničním partnerem, se kterými vyjednaváči Policie České republiky úzce spolupracují. Jedná se zejména o policejní sbory Slovenska, Maďarska, Polska, Rakouska, SRN a Francie.

K výcviku vyjednaváčů patří i součinnostní cvičení s ostatními složkami integrovaného záchranného systému, zejména s Hasičským záchranným sborem České republiky, který disponuje technickými prostředky, často při vyjednávání využívanými, a je potřeba, aby se vyjednaváči s těmito prostředky seznámili a uměli je využívat. Jedná se například o vysokozdvížnou plošinu nebo lezecké vybavení pro práci ve výškách.

3.3 Organizace vyjednávání v Policii České republiky

Vyjednávání je v Policii České republiky zakotveno v Závazném pokynu Policejního Prezidenta č. 103/2009 Sb., o krizovém vyjednávání. V čele týmu vyjednaváčů stojí národní koordinátor krizového vyjednávání, který je zároveň

¹² Příloha č. 4 k ZP PP č. 103/2002 Sb., o krizovém vyjednávání, čl. 2 odst. 1, ve znění platném k 22. 5. 2011.

vedoucím skupiny vyjednávačů Útvaru rychlého nasazení Policie České republiky. Útvar rychlého nasazení je jediným organizačním článkem Policie České republiky, který je oprávněn provádět přípravu vyjednávačů. Národní koordinátor krizového vyjednávání řídí 14 krajských koordinátorů krizového vyjednávání, kteří organizují práci vyjednávacích týmů ve svých krajích. Počty vyjednávačů v jednotlivých krajích nejsou přesně definované, pouze doporučované a zohledňují geografické, demografické a sociální podmínky daných lokalit.

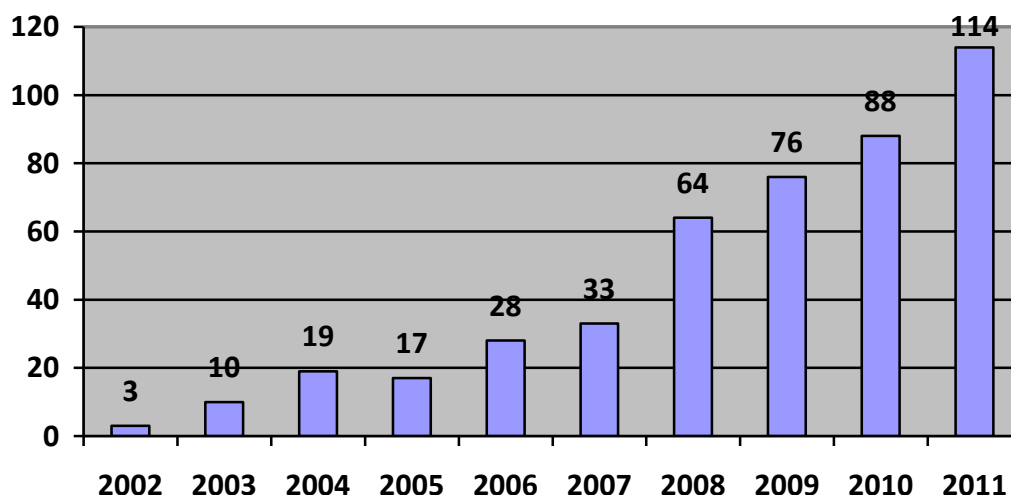
Ideální složení vyjednávacího týmu pro krizové vyjednávání je 5 vyjednávačů. Přesněji 4 vyjednávači a koordinátor. První vyjednávač je hlavním vyjednávačem a vede vlastní jednání s pachatelí. Druhý vyjednávač poskytuje přímou podporu prvnímu vyjednávači, v případě vyjednávání tváří v tvář má na starosti jeho bezpečnost. Třetí vyjednávač vede podrobný záznam o průběhu vyjednávání, případně monitoruje operativní informace, pokud jsou k dispozici. Čtvrtý vyjednávač aktualizuje záznamy na viditelně umístěných tabulích, které slouží k rychlé orientaci vyjednávačů. Na tabulích se zaznamenávají především lhůty, ultimáta a požadavky pachatelů, informace k pachatelům, vstřícné kroky policie, informace, které se potřebujeme dozvědět, plány dodávek, evakuace, propuštění rukojmích během vyjednávání, plán postupu při kapitulaci pachatelů, plán při úniku pachatelů a dosud získané operativní poznatky. Každý incident je jiný, proto se obsah situačních tabulí může případ od případu lišit. Za vyjednávací tým je při krizovém incidentu zodpovědný koordinátor. Jedná se o zkušeného, kompetentního vyjednávače s operativními zkušenostmi, který zodpovídá za výběr místa k vyjednávání, za zpracování strategie vyjednávání, kterou vytváří společně s velitelem zásahu a zprostředkovává kontakt mezi vyjednávači, operačním štábem bezpečnostní akce a velitelem zásahové jednotky. Je odpovědný za pravidelné střídání vyjednávačů.

Do vyjednávání mohou být zapojeni i další specialisté. „Jedná se o specialisty, kteří mohou přispět k průběhu vyjednávání a k pohodě vyjednávacího týmu, jako jsou psychiatr, lékařský poradce, klinický psycholog. Je vhodné být s těmito specialisty v permanentním styku již předem. Naráží to však na otázku finanční, ale především na možnost provádění společných cvičení.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 6) Dalšími osobami, které jsou často přibírány do vyjednávání, jsou prostředníci, „aby pomohli přesvědčit pachatele, aby se pokojně vzdal. Zkušenosti však

ukazují, že prostředník může aktuálně spustit násilné chování pachatelů a situaci tak zkomplikovat. Použití prostředníka musí být proto důkladně uváženo a koordinátor je zodpovědný za prověření jeho vztahu k pachateli. Často bývají ve hře rodinné záležitosti, které vylučují použití určitého člena rodiny, a proto je zde na místě důkladná prověrka a zvažování.“ Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 6)

Pro potřeby evidování postupu a pro pozdější prokazování jeho správnosti je vhodné a užitečné pořizovat i zvukový záznam vyjednávání. Stejně tak je důležitý i záznam písemný. Veškeré záznamy o průběhu vyjednávání je nutné zachovat a umožnit do nich nahlížet pro případné trestní řízení. Veškeré materiály by však měly být poskytovány jen po předchozím zproštění mlčenlivosti, protože je ve veřejném zájmu, aby byly chráněny formy a metody práce vyjednávačů.

Graf č. 1 Počty policejních akcí s vyjednáváním v České republice v letech 2002–2010.



Zdroj: Národní koordinátor krizového vyjednávání Útvar rychlého nasazení Policie České republiky Praha.

3.4 Úkoly vyjednávače

Hlavním úkolem vyjednávače je pokusit se krizovou situaci vyřešit nenásilnou formou. Jedním z nejkritičtějších momentů jakékoli krizové komunikace je prvotní kontakt, který je z tohoto důvodu potřeba pečlivě naplánovat. Než vyjednávač přistoupí

k tomuto kroku, je potřeba si o osobě v krizi zjistit maximum operativních a psychosociálních informací, tyto informace vyhodnotit a připravit výchozí strategii zahájení vyjednávání.

Po prvotním kontaktu, ještě před tím, než se přistoupí k řešení aktuálního problému, je úkolem vyjednavče získat od osoby v krizi ujištění o fyzické bezpečnosti všech zúčastněných osob. Osoby v krizi je potřeba se dotázat, zda jsou všechny osoby v její blízkosti v pořádku a ujistit ji o zárukách, které může poskytnout vyjednavč. Od policie je většinou očekávána agresivní konfrontace, proto je potřeba osobu v krizi neustále ujistřovat o zájmu nenásilného řešení incidentu. Budování důvěry je složitý a křehký proces a záleží na dovednostech vyjednavče dosáhnout vzájemného konsensu. Nepromyšlená věta nebo argument může zborit vše, čeho bylo do daného okamžiku dosaženo.

Vše, co osoba v krizi říká, má nějaký smysl, proto je potřeba jí umožnit, aby ventilovala své intenzivní pocity a pomocí aktivního naslouchání ji ubezpečovat, že vyjednavč je tu proto, aby se společně pokusili najít přijatelné řešení.

„V průběhu fáze rozřešení může u pachatele dojít k vystupňování frustrace. Setká se nejspíše s řadou překážek a možná by uvítal nové nápady. Prostřednictvím techniky aktivního naslouchání může vyjednavč pracovat na rozptýlení pachatelovy tenze. Současně by měl vyjednavč předkládat řešení, přijatelná jak pro policii, tak pro pachatele. V tomto stadiu je třeba posunout vyjednávání do polohy řešení problému. Vzhledem k možné frustraci a zmatenosti myšlení pachatele je třeba do situace vnést strukturu a pomoci tak pachateli začít konstruktivně myslet.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 19) Jednu z možností v tomto směru nabízí metoda řešení problému v pěti krocích:

1. Je potřeba **definovat problém**, podívat se na situaci z pohledu pachatele a vzít v úvahu všechny jeho potřeby.
2. Pomocí **předkládání návrhů všech možných řešení** přijít na co nejvíce možných řešení bez jejich kritiky a hodnocení.
3. **Vyřadit všechna naprosto nepřijatelná řešení**, a to jak pro pachatele, tak pro policii a vybrat řešení, které je přijatelné pro všechny.
4. Zpracovat detailní a specifický **plán způsobu řešení**.

5. **Provést vybrané řešení**, jehož součástí by měla být kapitulace a zajištění pachatele.

Mezi úkoly vyjednavče patří také umět poskytnout základní posttraumatickou intervenční péči, která je zaměřena na eliminování škodlivého dopadu traumatické události a předcházet tím rozvoji posttraumatické stresové poruchy. Tato intervenční péče je zpravidla poskytována rukojmím, rodinným příslušníkům osob postižených krizí, osobám demonstrujícím úmysl sebevraždy, jehož hrozba byla odvrácena, obětem domácího násilí, ale může být poskytnuta i kolegům vyjednavčům při případném neúspěchu.

3.5 Řízení bezpečnostních akcí s vyjednáváním

Na řešení krizové situace s vyjednáváním se zpravidla podílí řídicí pracoviště bezpečnostní akce (štáb), tým vyjednavců a zásahová jednotka.

„Složení a rozsah týmu lidí účastnících se řešení incidentu, který zahrnuje i krizové vyjednávání, se bude lišit podle charakteru incidentu (např. sebevražedné jednání zabarikádované soby si vyžádá méně lidí než situace, při níž je zadržováno několik rukojmích).

Existují však některé základní funkce a podmínky, které musí být splněny jak pro bezpečný a efektivní průběh, tak pro bezporuchové řízení a řešení incidentu:

- Místo, kde se vyskytuje pachatel, musí být pod fyzickou kontrolou policie a musí být připraven ozbrojený zásah.
- Musí být zabezpečena komunikace s pachatelem alespoň dvoučlenným týmem vyjednavců.
- Musí být určen někdo, kdo bude shromažďovat a distribuovat získané operativně-taktické informace.
- Místo incidentu a místo, odkud je vedeno vyjednávání, musí být „vyčištěno“ od kolemstojících zvědavců a všech neoprávněných osob.
- Všechny činnosti a úkony musí být prováděny pod jednotným velením, aby mohly být koordinovány s činnostmi ostatních složek. Z hlediska vyjednávání se jedná především o:

- činnost v průběhu lhůt a ultimát určených pachatelem,
- zajišťování veškerých dodávek do místa výskytu pachatele,
- propuštění rukojmích,
- činnost v případě rozhodnutí pachatele vzdát se do rukou policie.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 199, s. 77–78)

Činnost vyjednávačů při průběhu lhůt a ultimát je intenzivně nacvičována při jejich výcviku a z taktických důvodů se o ní nebudeme dále zmiňovat. Veškeré dodávky do místa výskytu pachatele, způsob propuštění rukojmích a způsob kapitulace, se řídí pečlivě zpracovanými plány řídicího pracoviště bezpečnostní akce. Veškeré činnosti je potřeba provádět v součinnosti vyjednávacího týmu, zásahové jednotky a řídicího pracoviště bezpečnostní akce.

Mezi řídicím štábem bezpečnostní akce a vyjednávači a řídicím štábem bezpečnostní akce a zásahovou jednotkou, musí být zajištěna precizní, bezporuchová, nejlépe radiová komunikace, umožňující, rychlý, včasný a srozumitelný tok informací. Žádoucí je též osobní kontakt mezi štábem a vyjednávači prostřednictvím koordinátora vyjednávání.

4 POSTKRIZOVÁ PROTISTRESOVÁ INTERVENCE

„Postkrizová (posttraumatická) protistresová intervence představuje ucelený soubor postupů zaměřených na eliminování stresových vlivů, spojených s prožitkem nějaké traumatizující události, které pokud nejsou přijatelným způsobem zpracovány, často vedou k rozvinutí tzv. Posttraumatické stresové poruchy. Ve většině případů se jedná o skupinový proces, který má napomoci škodlivý dopad prožitého traumatu na psychiku člověka zmírnit a urychlit jeho vnitřní zpracování.“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 91)

„Posttraumatická porucha (PTSD, z angl. posttraumatic stress disorder) – jak napovídá sám název – se rozvíjí po určité závažné, traumatické události. Tou může být například válečný konflikt, těžká autonehoda, povodeň, požár nebo náhlé úmrtí dítěte. V podstatě jde o cokoli, co dotyčný jedinec vyhodnotí jako extrémně negativní a závažné. PTSD vzniká asi u jedné třetiny osob, které byly součástí nějaké takové události. Na rozdíl od akutní reakce na stres, která se rozvíjí bezprostředně po dění, trvá u PTSD doba latence (klidu) relativně dlouho – kolem půlroku. Individuálně to může být méně i více (pár měsíců až několik let). Teprve po této době se projeví příznaky posttraumatu.“¹³

Příznaky Posttraumatické stresové poruchy mohou být různé od vyhýbání se veškerým činnostem, které trauma připomínají, přes neodbytné, vtíravé myšlenky na prožité trauma, přes děsivé sny, připomínající trauma a vedoucí až k nespavosti, k úzkosti usnout až po vymizení radosti a příchodu deprese. U poměrně velké části osob postižených Posttraumatickou stresovou poruchou se rozvíjejí doprovodné jevy, jako je alkoholismus, změny v osobnosti, deprese a sebevražedné sklony.

Léčba poruchy záleží na síle osobnosti každého jedince, provádí se léky na nespavost (hypnotiky), léky na úzkost (anxiolytiky) a léky na deprese (antidepresivy). Významnou možností léčby Posttraumatické stresové poruchy je psychoterapie.

¹³ *Posttraumatická stresová porucha [on line].* 2009-2010 [cit. 2011-10-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.psychoweb.cz/psychologie/posttraumaticka-stresova-porucha---ptsd---posttraumaticky-stres/>>

Posttraumatickou stresovou poruchou jsou ohroženy jak osoby, které byly krizovou situací přímo postiženy, tak pracovníci pomáhajících profesí, kteří se na řešení krize podíleli. Následná psychologická péče musí být poskytnuta oběma skupinám osob.

4.1 Psychologická podpora v Policii České republiky

Statisticky nejobtížnější práce na světě je práce s lidmi, pracující s lidmi musí mít největší kompetence a jsou nejvíce ohroženi na zdraví. O policejních vyjednávačích toto platí dvojnásobně, protože pomáhají lidem a jsou pod neustálými stresovými vlivy, které se dříve nebo později mohou projevit v jejich psychice. Jak již bylo uvedeno, policejní vyjednávač je pouze specializace a specialista vyjednávač mimo vyjednávání plní úkoly plynoucí z jeho služebního zařazení, čímž se vliv stresových faktorů na jeho zdraví znásobuje. V Policii České republiky je propracovaný systém psychologické podpory pro policisty a jejich blízké.

„Systém psychologické péče u Policie České republiky tvoří tři části, které je možné dle různých potřeb samostatně nebo v návaznosti využít.

1. Anonymní telefonní linka pomoci v krizi.
2. Systém posttraumatické intervenční péče.
3. Služby policejních psychologů.

Nejvyšší normou, která stanovuje nárok policistů na psychologickou péči, je zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů; v případě občanských zaměstnanců i policistů vychází psychologická péče z kontextu péče o zaměstnance, která je jednou z dominant řízení lidských zdrojů a důležitým hodnotícím kritériem managementu jakosti, jímž je činnost Policie České republiky hodnocena v rámci Evropské unie.“ (Vymětal, Voska, Toman, Jungwirthová, Urban, 2010, s. 11)

4.1.1 Anonymní telefonní linka pomoci v krizi

Linka pomoci v krizi je rezortní linkou důvěry. Mezi její hlavní principy patří mlčenlivost jejích pracovníků, naprostá anonymita (nepředstavuje se ani intervent ani osoba v krizi), naprostá dobrovolnost mezi klientem a interventem a naprostá důvěrnost. Poznatky získané na lince nemohou být v žádném případě využity v rámci jiného řízení nebo opatření. Z intervence neexistují žádné záznamy.

„Linka je k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce. Na linku je možné zavolat v kteroukoli denní i noční hodinu, a to jak přes služební linky, tak z běžného civilního čísla. Pracoviště linky je v Praze, jeho přesná adresa se však nezveřejňuje.

Linka zahájila svou činnost 14. listopadu 2002. Důvodem jejího zřízení byl narůstající počet náročných služebních zásahů i výskyt sebevražedného jednání v řadách policistů.“ (Vymětal, Voska, Toman, Jungwirthová, Urban, 2010, s. 15)

Tým linky je složen z odborně vyškolených stálých pracovníků i z externistů a jeho členy jsou policisté z různých součástí, psychologové, ale např. i sociální pracovníci.

4.1.2 Posttraumatická intervenční péče (PIP)

Odolnost policistů vůči negativním dopadům stresu je vyšší než u ostatních občanů, ale i u policistů může intenzita stresu přerůst únosnou mez a nahromaděné problémy mohou začít negativně ovlivňovat pracovní výkon a rodinné vztahy.

„Za účelem minimalizace rizik, která jsou spojena s náročným výkonem policejní služby, se začal u české policie v r. 1998 rozvíjet systém posttraumatické intervenční péče.“ (Vymětal, Voska, Toman, Jungwirthová, Urban, 2010, s. 37)

O intervenci může požádat sám policista nebo osoba z jeho okolí, v některých případech může pomoc nabídnout i sám člen týmu posttraumatické intervenční péče nebo operační důstojník v přesně vymezených situacích. Podmínkou intervence je vždy souhlas policisty, kterého se intervence týká.

„Intervenci je možné poskytnout jak individuálně, tak skupinově, nejen za účelem zmírnění dopadů silně traumatizující situace, ale také jako prevenci rozvoje potíží v budoucnu. Setkání lze uskutečnit v dohodnutém čase na dohodnutém místě, a to

i mimo pracoviště policisty nebo intervenanta.“ (Vymětal, Voska, Toman, Jungwirthová, Urban, 2010, s. 38)

Interventi, členové intervenčních týmů, jsou odborně vyškolení policisté, občanští zaměstnanci, policejní psychologové a duchovní.

4.1.3 Služby policejních psychologů

„Policejní psychologové stáli u zrodu výše zmiňovaných projektů (anonymní telefonní linky pomoci v krizi a posttraumatické intervenční péče), na kterých se do dnešní doby významně podílejí. Jsou členy těchto týmů a přispívají k vzájemné spolupráci všech tří složek. Linka týmu PIP, která poskytuje akutní krizovou pomoc, je složená nejen z psychologů, ale také z vyškolených odborníků či policistů. Mimo tyto projekty ale nabízí psycholog u policie v rámci psychologické péče ještě další možnosti, kterými jsou odborné konzultace, psychologické poradenství, krizová intervence a případně psychoterapie.“ (Vymětal, Voska, Toman, Jungwirthová, Urban, 2010, s. 54)

Služby psychologů jsou využívány nejen při péči o duševní zdraví policistů (pracovníků integrovaného záchranného systému), ale i při pomoci obětem trestných činů nebo při intervenci následující bezprostředně po krizové situaci, jako je např. demonstrování úmyslu sebevraždy nebo zadržování rukojmích. Jejich služby jsou využitelné i pro osoby blízké v době trvání krizové situace.

Někdy je též vhodné, aby se psycholog zúčastnil samotného vyjednávání, jako člen týmu, který nevede přímo vyjednávání, ale působí jako odborný konzultant. Je vhodné a žádoucí, aby se policejní psychologové seznamovali s prací policejních vyjednávačů.

4.2 Další možnosti intervence po úspěšném vyjednávání

Bezprostředně po ukončení krizové situace je nutné poskytnout základní postkrizovou intervenci postiženým osobám (sebevrahům, obětem domácího násilí, zadržovaným rukojmím atp.). Tuto základní intervenci musí umět poskytnout

vyjednávač, není však ve všech případech vhodné, aby ji poskytoval vyjednávač, který vyjednával. Například není vhodné, aby intervenci poskytoval vyjednávač, který řešil situaci s pachatelem zadržujícím rukojmí, kde se začal rozvíjet Stockholmský syndrom. Je nutné každou situaci posuzovat zvlášť a hledat nejlepší možná řešení, a to zejména se zapojením civilních organizací, které tyto služby umí poskytnout v krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu.

Každého asi napadne, že v naprosté většině krizových situací řešených pomocí vyjednávání je na místě přítomen lékař nebo členové zdravotnické služby, a že by právě oni měli základní postkrizovou intervenci poskytnout. Bohužel v České republice zdravotníci tuto službu neposkytují a z jejich strany se postiženým osobám dostane pouze základního lékařského ošetření. Asi nejlépe toto charakterizují případy demonstrování úmyslu sebevraždy, kdy není ničím výjimečným, že sebevrah je po základním ošetření ze zdravotnického zařízení propuštěn a vyjednávač s ním po uplynutí krátké doby vyjednává opakovaně.

A zde je místo pro nově vznikající týmy pro pomoc obětem trestných činů¹⁴. Uvedené týmy má zřízené každé krajské ředitelství policie a jejich partnery jsou civilní neziskové organizace se zaměřením na krizovou intervenci a sociální práci, z nichž nejznámější je občanské sdružení Bílý kruh bezpečí, které má s Policií České republiky uzavřenou dohodu o vzájemné spolupráci při poskytování pomoci obětem trestných činů.

4.2.1 Týmy pro pomoc obětem trestných činů a mimořádných událostí

Systém pomoci zahrnuje poskytnutí krizové intervence vyškolenými krizovými interventy, nepřetržitou telefonickou podporu a zprostředkování kontaktu mezi obětí a externí organizací, která poskytne následnou psychologickou, psychosociální a sociálně-právní pomoc.

Jedná se o poměrně novou službu policie, která byla oficiálně spuštěna 1. 7. 2010, pracovníci týmu byli pečlivě vybráni psychology a v současné době probíhá prezentace týmu jednotlivým policejním útvarům v rámci resortního vzdělávání. Tým

¹⁴ Závazný pokyn Policejního prezidenta č. 97/2010 Sb. o psychologické pomoci obětem trestných činů a obětem mimořádných událostí z 1. 7. 2010.

nebo pracovníci týmu poskytují osobní nebo skupinovou krizovou intervenci, a tuto pomoc nebo podporu si může vyžádat každý policista cestou operačního střediska.

Významnou externí organizací v systému pomoci obětem trestných činů, se kterou policie úzce spolupracuje, je občanské sdružení Bílý kruh bezpečí.

4.2.2 Bílý kruh bezpečí

„Bílý kruh bezpečí poskytuje bezodkladnou kombinovanou pomoc, která zahrnuje:

- právní poradenství;
- psychologické poradenství;
- sociální poradenství.

Pomoc v Bílém kruhu bezpečí poskytují kvalifikovaní odborníci, například právníci, psychologové, sociální pracovníci, lékaři. Všichni jsou zpravidla ve svém oboru uznávanými experty, kteří svůj volný čas věnují pomoci obětem v občanském sdružení. Bílý kruh bezpečí poskytuje tři druhy sociálních služeb: odborné sociální poradenství, telefonickou krizovou pomoc a službu intervenčního centra.¹⁵

Základními principy poradenské činnosti jsou bezplatnost, nestrannost, nezávislost a diskrétnost.

Podobných organizací, jako je Bílý kruh bezpečí, který má celostátní působnost a má své pobočky prakticky ve všech regionech, je na regionální (krajské) úrovni vždy několik a je velmi žádoucí, aby o nich vyjednávači měli povědomí, znali možnosti jejich využití a uměli s nimi při a po vyjednávání vhodně pracovat. Za Ústecký kraj lze například jmenovat občanské sdružení Spirála, které poskytuje terénní psychosociální služby a Oblastní charitu Most.

¹⁵ *Bílý kruh bezpečí [on line]*. 2009 [cit. 2011-10-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.bkb.cz/onas/poslani-a-cinnost/>>

5 PRAKTICKÁ ČÁST

Jak vyplývá z definice vyjednávání a z typologie jednotlivých krizových situací, je vyjednávání řešení emočně vypjatých situací pokojnou cestou s cílem zabránit zranění nebo smrti některé ze zúčastněných osob krizového incidentu, zabránit páchání násilí, zabránit páchání škod na majetku a pomoci napravit porušený žádoucí stav zejména při nepokojích ve věznicích. Krizové vyjednávání v tomto smyslu je služba, kterou široké veřejnosti poskytuje Policie České republiky a z Policie České republiky je to pouze 145 vycvičených policistů vyjednavců. V praxi je však skutečnost taková, že na místě krizového incidentu jsou v první řadě policisté ze základních útvarů, hasiči, záchranáři, vězeňští dozorcí, kteří neprošli žádnou speciální přípravou k vyjednávání, ani žádnou speciální přípravou krizové komunikace. Základní odborná příprava nebo další vzdělávání u těchto profesí neobsahuje žádný předmět, který by se krizové komunikaci věnoval a je pouze na osobnostních vlastnostech každého jedince, zda je schopen vést krizovou komunikaci a nést s tím spojená rizika. Základy krizové komunikace by měl ovládat každý policista, hasič, záchranář nebo vězeňský dozorce, aby byl schopen krizovou situaci před příjezdem vyjednavče udržet pod kontrolou, nezhoršit ji, v ideálním případě ji zlepšit nebo vyřešit. Pro život a zdraví zúčastněných osob je nejkritičtějších prvních 15–45 minut krizového incidentu, dosažitelnost vyjednavče se pohybuje mezi 30–60 minutami.

Vzhledem k těmto skutečnostem je potřeba vyhodnotit jednotlivé případy vyjednávání, získané poznatky zevšeobecnit a doporučit postupy, které by pomohly zvládnout začátek krizové situace každé osobě a posloužily, jako metodická pomůcka pro pracovníky integrovaného záchranného systému.

5.1 Stanovení výzkumného problému a cíle diplomové práce

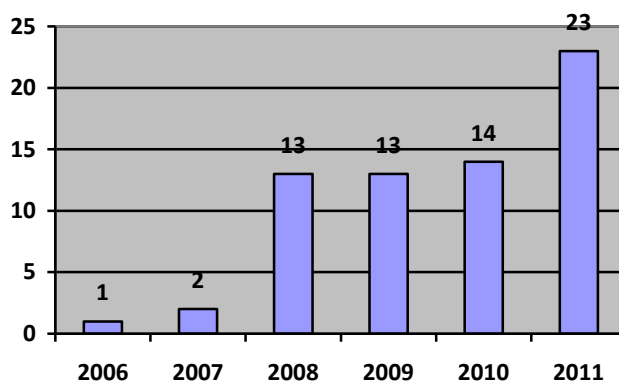
Vzhledem k nedostatečnému vzdělávání pracovníků integrovaného záchranného systému v krizové komunikaci bude praktická část diplomové práce zaměřena na

zpracování doporučených postupů při řešení krizové situace před příjezdem vyjednávače.

Nejprve budou kvantitativně vyhodnoceny jednotlivé případy vyjednávání v Ústeckém a Libereckém kraji v letech 2006–2011 podle předem stanovených kritérií, výsledky této analýzy budou zevšeobecněny a na jejich základě budou popsány nejčastější krizové situace, jejich účastníci, jejich průběh a možná úskalí. Z těchto poznatků bude zpracována metodika pro všechny složky integrovaného záchranného systému, která by byla pro jejich pracovníky vodítkem v počátečních fázích krizového incidentu před příjezdem vyjednávače, bude využitelná při jejich dalším vzdělávání a při základní přípravě nových pracovníků. V ideálním případě by měla být metodika pomocníkem pro všechny osoby, které by se chtěly seznámit s krizovou komunikací předcházející vyjednávání.

V letech 2006–2011 bylo v Ústeckém a Libereckém kraji řešeno policejními vyjednávači 65 krizových situací, ke kterým byly zpracovány podrobné písemné zprávy z vyjednávání. Do roku 2006 nebyla evidence policejních akcí s vyjednáváním vedena, ačkoliv první vyjednávači byli v tehdejší Severočeském kraji vycvičeni již v roce 2003. V grafu č. 2 je zobrazen počet krizových situací v rámci Ústeckého a Libereckého (Severočeského) kraje v jednotlivých letech.

Graf č. 2



5.2 Sběr, třídění a metody zpracování dat

„Práce při stanovení problému obvykle začíná tzv. předběžnou teoretickou analýzou. V této analýze jde o získání co největšího množství informací z oblasti, kterou hodláme zkoumat, o seznámení se se současným stavem poznání v této oblasti.“ (Chráška, 2007, s. 10) My budeme při řešení stanoveného výzkumného problému vycházet z 65 písemných zpráv z vyjednávání uskutečněných v letech 2006–2011 v Ústeckém a Libereckém (dříve Severočeském kraji), které obsahují informace:

- datum,
- typ policejní akce,
- kdo řešil policejní akci (policejní součást, vyjednávač),
- místo policejní akce,
- popis místa policejní akce,
- součinnost s dalšími subjekty,
- informace o osobě v krizi (jméno, příjmení, věk, duševní stav, motivace jednání),
- čas vyjednávání,
- kontakt s osobou v krizi před příjezdem vyjednávačů,
- první kontakt vyjednávače s osobou v krizi,
- reakce osoby v krizi na první kontakt vyjednávače,
- popis případu,
- vznesené požadavky osobou v krizi (zda byly splněny, a jak na ně osoba v krizi reagovala),
- donášky (co bylo donášeno a způsob donášky),
- kritické momenty vyjednávání, a jak byly zvládnuty,
- výsledek vyjednávání,
- vyhodnocení, doporučení a navrhovaná opatření.

Z výše uvedených informací použijeme pro náš výzkum pouze vybrané kategorie, ze kterých budou získaná data zpracována z kvantitativního hlediska¹⁶ s využitím tabulek četností a charakteristik polohy, zejména aritmetického průměru. Získaná data budou graficky znázorněna v grafech. Po zpracování výsledků jednotlivých kategorií budou získané informace zevšeobecněny, aby mohly být využity jako teoretický podklad, pro zpracování metodických postupů ke krizové komunikaci. Kategorie, kterými se budeme dále zabývat, jsou:

- typ policejní akce – zda se jedná o demonstrování úmyslu sebevraždy, barikádovou situaci, incident násilí v domácnosti, nepokoj nebo vzpuru ve věznici, zadržování rukojmí, únos osoby, vydírání státu nebo organizací, nebo zda se jedná o rizikové zatýkání,
- místo policejní akce – zda se jedná o veřejné prostranství nebo o uzavřený objekt,
- informace o osobě v krizi:
 - pohlaví,
 - věk,
 - duševní stav – zda osoba trpí poruchou osobnosti, zda je ovlivněna alkoholem nebo omamnými a psychotropními látkami, nebo zda je pouze ve špatném psychickém stavu (deprese),
 - motivace – co přimělo osobu v krizi jednat, rodinné (osobní) problémy, ztráta zaměstnání (problémy ve škole), zda si chce svým jednáním vynutit jiné požadavky, špatná finanční situace, předchozí spáchání kriminálního činu, nebo zda se jedná o nespécifikované psychické problémy,
- čas vyjednávání – doba trvání krizového incidentu,

¹⁶ „V klasických (kvantitativně orientovaných) výzkumech získáváme o studovaných jevech zpravidla velké množství číselných údajů (dat). Abychom z naměřených dat mohli vyčíst potřebné informace, je nutné je nejdříve zpracovat. Při zpracování výsledků pedagogických výzkumů se zpravidla realizují následující kroky:

- uspořádání dat a sestavení tabulek četností,
- grafické znázornění naměřených dat,
- výpočet charakteristik polohy (měr ústřední tendence),
- výpočet charakteristik rozptýlení (měr variability).“

(Chráska, 2007, s. 35)

- kontakt s osobou v krizi před příjezdem vyjednavců – kdo provedl prvotní kontakt,
- reakce osoby v krizi na první kontakt vyjednavče – zda byla reakce vstřícná, či odmítavá,
- vznesené požadavky na vyjednavče,
- způsob ukončení incidentu,
- poskytnutí následní intervence – zda byla nabídnuta, poskytnuta, popř. z čí strany,
- kritické momenty vyjednávání, a jak byly zvládnuty – zda došlo v průběhu vyjednávání ke kritickým momentům, z jakého důvodu, a jak byly zvládnuty.

5.3 Vyhodnocení jednotlivých kategorií

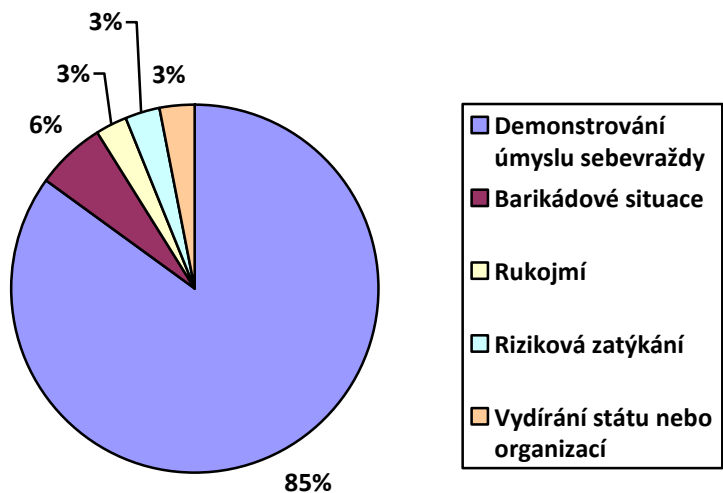
Data z jednotlivých zpráv budou vyhodnocena co do četnosti jejich výskytu v základním souboru a k jejich prezentaci bude využito kruhových a sloupcových grafů, které nejlépe vystihují jejich charakteristiku. Každá kategorie bude na závěr stručně vyhodnocena.

5.3.1 Typy policejních akcí

V letech 2006–2011 bylo v rámci Ústeckého a Libereckého kraje řešeno celkem 55 případů demonstrování úmyslu sebevraždy, 4 barikádové situace, 2 vyjednávání se zadržováním rukojmí, 2 riziková zatýkání a 2 vyjednávání s vyděrači státu nebo organizací. Do demonstrování úmyslu sebevraždy jsou zahrnuty všechny případy, kdy osoba vyhrožuje sebevraždou, tedy i ty případy, kdy je například zabarikádovaná v nějakém prostoru. Primární je v tomto případě sebevražedné chování, proto se jedná o demonstrování úmyslu sebevraždy.

Graf č. 3 znázorňuje procentuální podíl jednotlivých typů policejních akcí s vyjednáváním na jejich celkovém počtu.

Graf č. 3

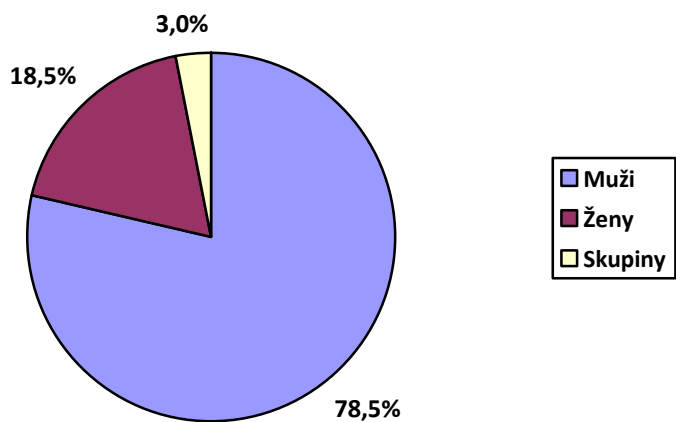


Z grafu jednoznačně vyplývá, že nejrozšířenější krizovou situací, kterou řeší policejní vyjednaváči v Ústeckém a Libereckém kraji je demonstrování úmyslu sebevraždy s 85 %.

5.3.2 Pohlaví osob v krizi

Graf č. 4 znázorňuje procentuální podíl mužů, žen a skupin, se kterými bylo vyjednáváno. Jednalo se celkem o 51 mužů, 12 žen a 2 skupiny osob.

Graf č. 4

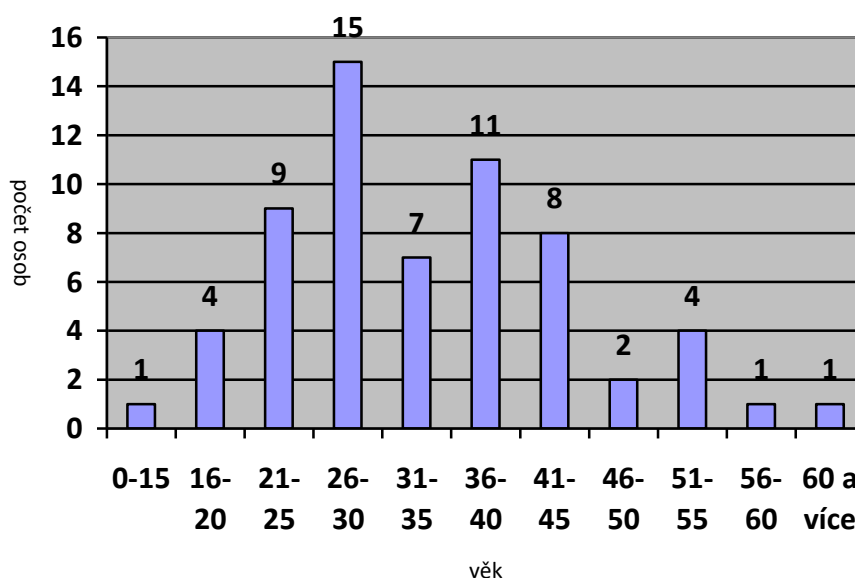


Muži tvoří více než 2/3 všech osob, se kterými se vede vyjednávání. Skupiny osob byly do grafu zahrnuty, protože ve dvou případech vyjednávání s osobami vydírající stát nebo organizaci se jednalo o vyjednávání se skupinou prosazující tímto způsobem ekologické zájmy nikoliv o jednotlivce a pohlaví tedy nemohlo být určeno.

5.3.3 Věkové složení osob v krizi

V grafu č. 5 je znázorněn věk osob, se kterými se v Ústeckém a Libereckém kraji v letech 2006–2011 vyjednávalo. Vzhledem k velké variační šíři zjištěných hodnot byly hodnoty od 15 do 60 let zpracovány do histogramu četností¹⁷ v intervalu 5 let.

Graf č. 5



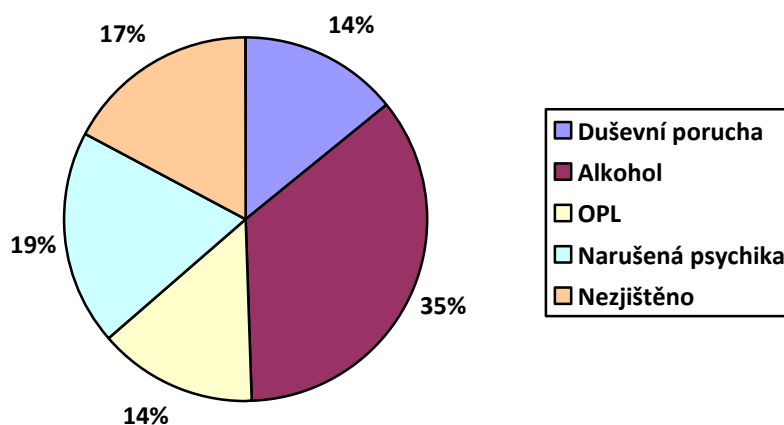
Ze zjištěných hodnot vyplývá, že průměrný věk osoby nacházející se v krizové situaci je přibližně 34 let. Hodnota byla vypočítána aritmetickým průměrem z tabulky četností s použitím intervalů.

¹⁷ „U histogramu četností se v podstatě jedná o sloupcový diagram, u kterého na vodorovnou osu (x) zobrazujeme jednotlivé naměřené hodnoty (intervaly) a na svislou osu (y) četnosti hodnot n_i .“ (Chráška, 2007, s. 39)

5.3.4 Duševní stav

Jednotlivé zprávy o vyjednávání byly vyhodnoceny z pohledu duševního stavu osoby v krizi v době incidentu. Z vyhodnocených zpráv vyplývá, že duševní stav osob je nejčastěji ovlivněn duševní poruchou v 9 případech, alkoholem v 22 případech, omamnými a psychotropními látkami (OPL) v 9 případech nebo mají narušenou psychiku ve 12 případech. U poměrně velké skupiny 11 osob se duševní stav nepodařilo zjistit. Výsledky tohoto zkoumání jsou procentuálně znázorněny v grafu č. 6.

Graf č. 6



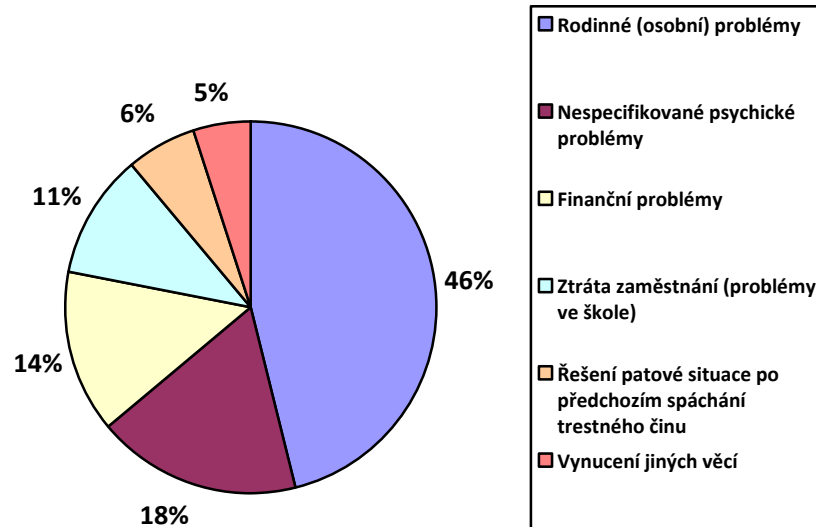
Alkohol a omamné psychotropní látky ovlivnily téměř polovinu (49 %) všech osob v krizové situaci.

5.3.5 Motivace

Motivace se týká uspokojování lidských potřeb. V našem případě se jedná o hlavní příčinu toho, proč se osoba dostala do krizové situace, která byla následně řešena vyjednavatelem. Z jednotlivých zpráv o vyjednávání vyplývá, že se nejčastěji jedná o rodinné (osobní) problémy ve 29 případech, o nspecifikované psychické problémy v 11 případech, o finanční problémy v 9 případech, o ztrátu zaměstnání (problémy ve škole) v 7 případech, o řešení patové situace po předchozím spáchání kriminálního činu ve 4 případech a ve 3 případech se jednalo o vynucení jiných věcí.

Procentuální zastoupení jednotlivých motivů je znázorněno v grafu č. 7

Graf č. 7

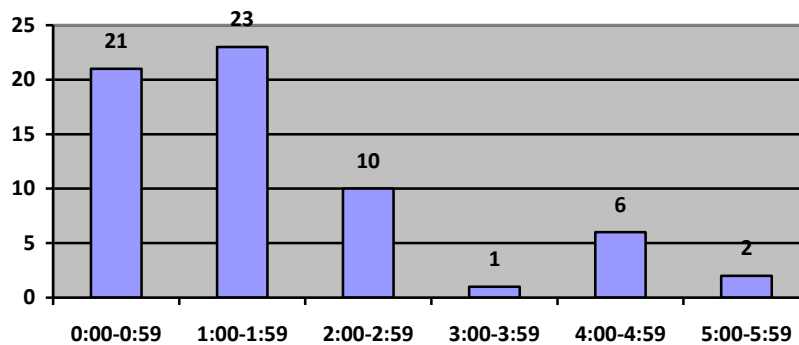


Z grafu vyplývá, že rodinné problémy zaujímají 46 % z celkového počtu motivů, kterými je jednání osob ovlivněno.

5.3.6 Délka trvání vyjednávání

Stejně jako věkové složení osob v krizi bude délka trvání vyjednávání znázorněna histogramem četností s délkou intervalu 1 hodina. Délka vyjednávání je graficky znázorněna v grafu č. 8.

Graf č. 8



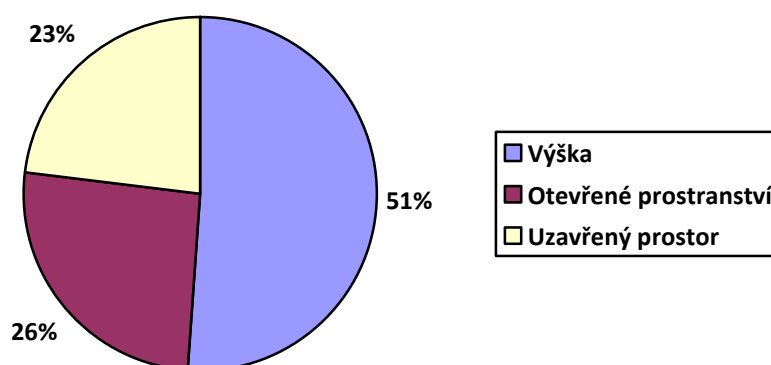
Průměrná doba vyjednávání vypočítaná aritmetickým průměrem z tabulky četností s použitím intervalů je 1 hodina 45 minut. Jedná se o dobu samotného vyjednávání, není do ní započítána krizová komunikace, kterou s osobou mohl vést před převzetím situace vyjednávačem některý jiný pracovník integrovaného záchranného systému nebo jiná osoba.

5.3.7 Místo vyjednávání

Jednotlivá vyjednávání byla vyhodnocena z pohledu místa, kde se nachází osoba v krizi, což bude důležité pro doporučení taktiky vyjednávání, a pro doporučení dalších dovednostních předpokladů osob, řešících krizovou situaci.

Jednotlivé zprávy o vyjednávání byly rozčleněny do 3 kategorií z pohledu místa, kde dochází k vyjednávání. Jedná se o vyjednávání ve výšce, na otevřeném prostranství a v uzavřeném prostoru. Ve výšce bylo vyjednáváno ve 33 případech, na otevřeném prostranství v 17 případech a v uzavřeném prostoru v 15 případech. Předchozí četnosti jsou procentuálně vyjádřeny v grafu č. 9.

Graf č. 9



Z vyhodnocení vyplývá, že více než polovina všech vyjednávání probíhá s osobou, která se nachází ve výšce (most, střecha, balkon, okno atp.)

5.3.8 Prvotní kontakt s osobou v krizi

Prvotní kontakt s osobou v krizi je velmi důležitý, na prvotním kontaktu mnohdy závisí průběh dalšího vyjednávání. Člověk, který je na místě krizového incidentu první nebo ho první řeší třeba po telefonu (operátoři krizových linek), může situaci výrazně ovlivnit z pozitivního i negativního hlediska. Může situaci zvládnout, uklidnit a třeba i vyřešit lidským, empatickým přístupem, ale bohužel též může incident emočně vyhrotit do vleklé, několikahodinové krize s nejistým výsledkem.

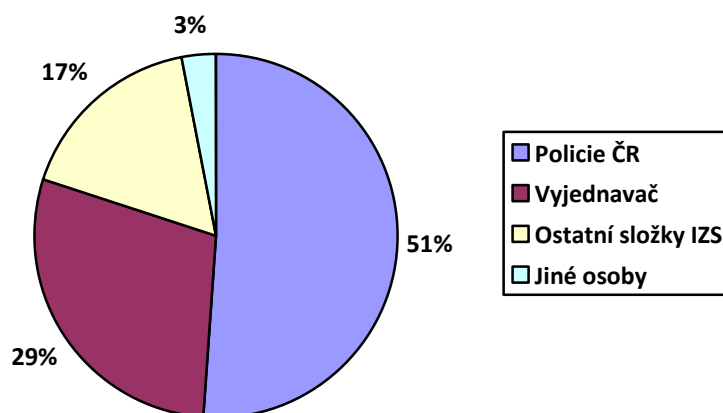
Pro životy a zdraví všech zúčastněných osob na krizovém incidentu je nejdůležitějších prvních 15–45 minut. Lidí pro prvotní kontakt s osobou v krizi nebývá na výběr a vzhledem ke skutečnosti, že v rámci integrovaného záchranného systému ani v rámci vězeňské služby nedochází k systematickému vzdělávání pracovníků v krizové komunikaci, je na osobní statečnosti a zodpovědnosti každého z nás, kdo pracujeme v pomáhající profesi takovou roli přijmout a pokusit se krizovou situaci udržet, nezhoršit v ideálním případě zlepšit před tím, než bude převzata policejním vyjednávačem.

Při vyhodnocování jednotlivých zpráv o vyjednávání byl kladen důraz na skupinu osob, která začíná krizovou komunikaci. Kdo komunikuje, zda záchranář, policista neškolený v krizové komunikaci, nebo přímo policejní vyjednávač a zda osoba v krizi na tuto intervenci reaguje či nikoliv.

Vyhodnocením jednotlivých zpráv o vyjednávání bylo zjištěno, že nejvíce případů krizových situací začali řešit neškolení policisté, celkem 33 situací (ve 12 situacích osoba v krizi na intervenci nereagovala, v 21 ano), policejní vyjednávači řešili krizové situace od samého počátku v 19 případech (ve všech případech osoba v krizi na intervenci reagovala), ostatní pracovníci integrovaného záchranného systému řešili krizové situace od prvotního kontaktu v 11 případech (v 5 případech osoba na intervenci nereagovala, v 6 případech ano) a ve 2 případech řešily prvotní kontakt s osobu v krizi „civilní“ osoby (v obou případech osoba na intervenci reagovala).

Graf č. 10 znázorňuje procentuální podíl jednotlivých skupin osob na prvotním kontaktu s osobou v krizi.

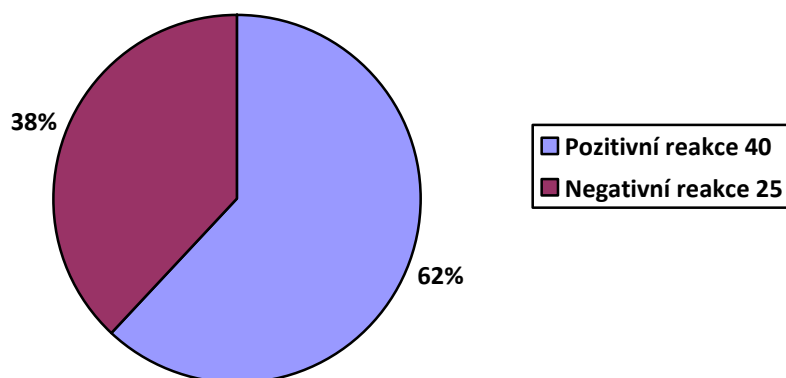
Graf č. 10



Z uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že je velmi žádoucí, aby byl každý policista vzděláván v krizové komunikaci, protože nevyškolený příslušník Policie České republiky je jednoznačně nejčastější osobou, která provádí prvotní kontakt s osobou v krizi.

Je zajímavé uvést, kolik osob v krizi reagovalo na prvotní intervenci negativně a kolik pozitivně. Z prvotních reakcí osob v krizi lze usuzovat, jak se bude incident dále vyvíjet a podle toho přijímat patřičná opatření. Podíl pozitivních a negativních reakcí na prvotní kontakt je znázorněn v grafu č. 11.

Graf č. 11

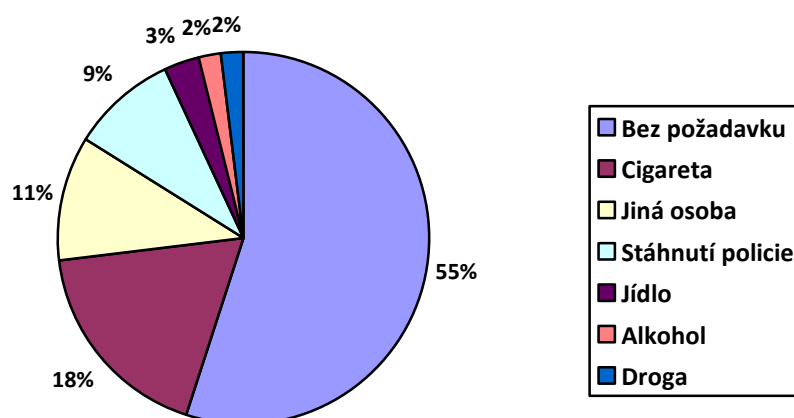


5.3.9 Požadavky osob v krizi na vyjednaváče

V průběhu vyjednávání dochází nečíslně k situacím, kdy osoba v krizi vznesla na vyjednaváče nějaký požadavek, který je pro ni v daném okamžiku důležitý. Pro vyjednaváče jsou takové momenty významné zejména v případech, kdy jde o vyjednávání pomalu, není navázán raport a splnění požadavku, může celou situaci urychlit nebo i vyřešit. Jsou však věci, o kterých vyjednávat v žádném případě nelze, jako jsou drogy, výměna rukojmích, zbraně, propuštění vězňů a jsou požadavky, jejichž splnění je potřeba velmi důkladně zvažovat. Velmi důkladně zvažovat je potřeba např. požadavek přítomnosti blízkých osob na místě incidentu. Požadavek přítomnosti blízkých nebo jakýchkoliv osob na místě incidentu by mohl např. urychlit sebevražedné jednání. Také je velmi důležité zvažovat požadavek alkoholu. V žádném případě nelze vyjednávat o požadavku tvrdého alkoholu. Pokud však vyjednáme s osobou zneužívající alkohol ve větší míře, lze si představit poskytnutí malého množství např. nízkoalkoholického piva, které může osobu v krizi uklidnit.

Graf č. 12 znázorňuje procentuální podíl nejčastějších požadavků osob v krizi na vyjednaváče. Z 65 případů vyjednávání byly vzneseny požadavky ve 29 případech. Z těchto 29 případů se ve 12 případech jednalo o požadavek cigarety, v 7 případech o požadavek přivolání jiné osoby na místo incidentu, v 6 případech o stáhnutí policejních jednotek, ve 2 případech o jídlo, v 1 případě o požadavek alkoholu a v 1 o drogu.

Graf č. 12

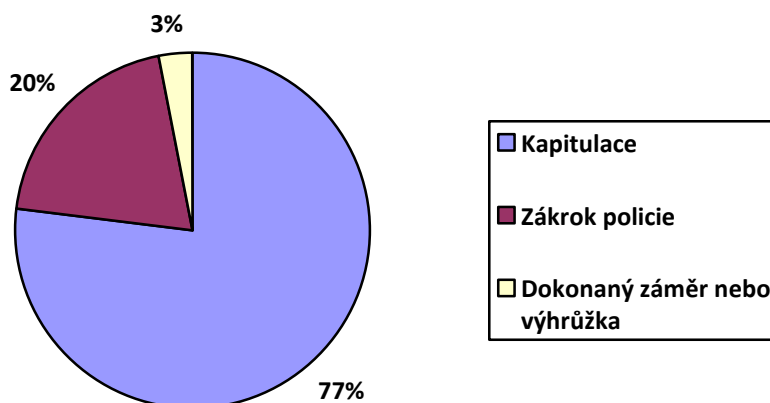


5.3.10 Způsoby ukončení vyjednávání

Způsoby ukončení policejní akce s vyjednáváním jsou v podstatě tři. Akce může v ideálním případě skončit kapitulací osoby, tedy vyřešením krizové situace vyjednáváním, kdy se osoba vzdá a zanechá svého krizového jednání nebo chování, může skončit zákrokem policie, nebo osoba v krizi své výhrůžky nebo záměr dokoná.

Vyhodnocením jednotlivých případů vyjednávání bylo zjištěno, že kapitulací skončilo 50 případů vyjednávání, policejním zákrokem 13 případů a ve dvou případech došlo k dokonání výhrůžek nebo záměru. Uvedená zjištění jsou procentuálně znázorněná v grafu č. 13.

Graf č. 13



Z uvedeného grafu zcela zřetelně vyplývá, že krizové vyjednávání má své místo v činnostech pracovníků integrovaného záchranného systému nebo přesněji řečeno v činnostech všech pomáhajících profesí, protože dokáže emočně vyhrocenou situaci vyřešit pokojnou cestou a mnohdy tak zachránit lidský život, ochránit zdraví a zabránit škodám na majetku.

A proto má smysl vzdělávat se v krizové komunikaci.

5.3.11 Práce s osobou v krizi po ukončení vyjednávání

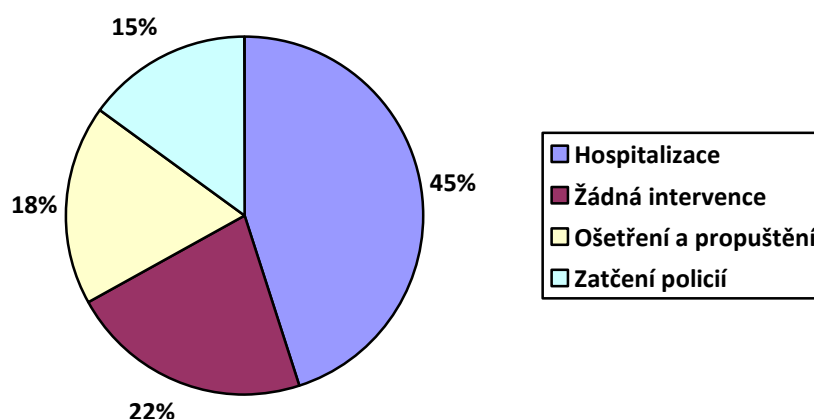
Další kategorií, kterou se budeme zabývat, je práce s osobou v krizi po ukončeném vyjednávání. Každý vyjednavatel by měl umět poskytnout základní posttraumatickou intervenční péči, ale nás bude v této kategorii zajímat především následná péče psychologa nebo lékaře.

Po vyhodnocení všech zpráv o vyjednávání lze konstatovat, že v žádném případě nebyla poskytnuta následná intervence psychologem, ale osoba bývá pouze ošetřena ve zdravotnickém zařízení a buď hospitalizována, nebo po ošetření propuštěna. Pokud je při krizové situaci páchan trestný čin nebo je osoba v krizi hledána policií, je zatčena a následná intervence jí poskytnuta není.

Z 65 případů byla po ukončení vyjednávání celkem v 29 případech nařízena hospitalizace ve zdravotnickém zařízení, ve 14 případech nebyla z neznámých důvodů osobě poskytnuta žádná intervence, ve 12 případech byla osoba po ošetření propuštěna a v 10 případech došlo k zatčení osoby policií.

Uvedené četnosti jsou procentuálně vyjádřeny v grafu č. 14.

Graf č. 14



Lékařské ošetření je poskytnuto celkem v 63 % všech případů. Není však využíváno služeb psychologa a v policii nově utvářených týmů pomoci obětem

trestných činů. Tým pomoci obětem trestných činů jsou poměrně mladou podpůrnou policejní činností, proto lze předpokládat postupné využívání jejich intervence i při vyjednávání, resp. po jeho skončení.

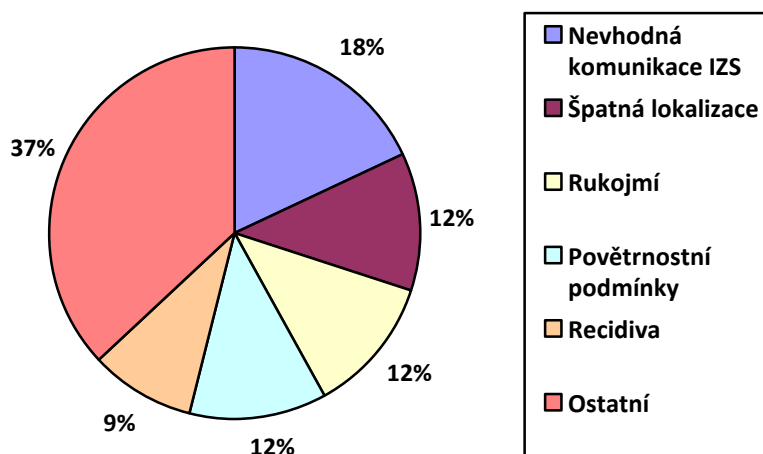
5.3.12 Kritické momenty při vyjednávání

Kritické momenty nebo lépe kritické situace při vyjednávání jsou takové situace, které negativně ovlivňují jeho další průběh. Mohou nastat nárazově (např. nevhodný způsob komunikace) nebo mohou působit v průběhu vyjednávání po delší dobu (např. špatné povětrnostní podmínky) a jsou značně různorodé.

Jednotlivé zprávy o vyjednávání byly vyhodnoceny a byly stanoveny nejčastější kritické momenty nebo situace, které negativně ovlivnily nebo po delší dobu ovlivňovaly jeho průběh. Z 65 zpráv byly takové momenty nebo situace zjištěny ve 43 případech, u 22 případů nebyly žádné kritické momenty nebo situace zjištěny. Z těchto 43 případů bylo stanoveno pět nejčastějších příčin negativně ovlivňujících vyjednávání. Jedná se o nevhodnou komunikaci přihlížejících složek integrovaného záchranného systému v 8 případech, špatnou nebo nemožnou lokalizaci osoby v krizi v 5 případech, zadržování rukojmí v 5 případech, špatné povětrnostní podmínky v 5 případech a o recidivu (opakující se krizové chování) ve 4 případech.

Kritické momenty při vyjednávání jsou procentuálně znázorněny v grafu č. 15.

Graf č. 15



Zbýlých 37 % kritických momentů nebo situací tvoří např. vyjednávání s cizincem, použití zbraně ze strany osoby v krizi, použití nevhodné informace při vyjednávání, způsobení požáru osobou v krizi, pozdní povolání vyjednavče nebo velmi dlouhá doba vyjednávání.

5.4 Zevšeobecnění získaných výsledků

Z provedeného kvantitativního vyhodnocení případů krizového vyjednávání v rámci Ústeckého a Libereckého kraje v letech 2006–2012 vyplývá, že vyjednavči v Ústeckém a Libereckém kraji řešili v naprosté většině případů demonstrování úmyslu sebevraždy (85 %), kdy osobou v krizi je muž (78,5 %) ve věku kolem 34 let, který je ovlivněn alkoholem nebo omamnými a psychotropními látkami (49 %) a motivací jeho rizikového chování jsou rodinné problémy (46 %). Osoba v krizové situaci se nacházela ve výšce (51 %), první kontakt s ní provedla hlídka policistů nevyškolených k provádění krizové intervence (51 %) a průměrná doba vyjednávání byla kolem 1 hodiny 45 minut. Na první kontakt s vyjednavčem osoba reagovala pozitivně (62 %) a pokud v průběhu vyjednávání vznesla nějaký požadavek, tak se týkal poskytnutí cigarety (18 %), přítomnosti jiné osoby na místě incidentu (11 %) nebo stáhnutí policie (9 %). Krizová situace byla ukončena kapitulací osoby v krizi, vyjednavči se podařilo osobu přesvědčit, aby zanechala svého krizového chování (77 %) a následně byla osoba hospitalizována ve zdravotnickém zařízení (45 %). Samotné vyjednávání bylo ovlivněno kritickými momenty nebo situacemi v 66 %, a to zejména nevhodným chováním pracovníků integrovaného záchranného systému při práci vyjednavče (18 %), špatnou nebo nemožnou lokalizací osoby v krizi (12 %), zadržováním rukojmích (12 %), povětrnostními podmínkami (12 %) a chováním osoby, která se dostala do krizové situace opakovaně (9 %).

Pro srovnání. V roce 2011 bylo v rámci České republiky řešeno celkem 114 případů krizového vyjednávání, z nichž bylo 96 případů demonstrování úmyslu sebevraždy, což činí 84 % z celkového počtu akcí. Je tedy zřejmé, že typologie policejních akcí s vyjednáváním je velmi podobná jak v Ústeckém a Libereckém kraji, tak v České republice a lze předpokládat, že bychom dospěli ke stejným výsledkům i

v případě, pokud bychom vyhodnotili policejní akce s vyjednáváním v České republice za delší časové období.

Na základě těchto zjištěných skutečností bude v další části diplomové práce navržena stručná metodika pro pracovníky pomáhajících profesí, jak vést krizovou komunikaci s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, a jak se chovat na místě, kde ke krizové komunikaci nebo k vyjednávání dochází.

6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Následující část diplomové práce bude zaměřena na praktické využití zjištěných skutečností. Na základě vyhodnocených dat bude zpracována stručná metodická pomůcka využitelná pro každého, kdo by se mohl dostat do situace, ve které bude muset vést krizovou komunikaci. Tato metodická pomůcka bude zaměřená zejména na situace, kdy bude nutné vést krizovou komunikaci s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, tedy na nejčastější krizovou situaci, se kterou se můžeme setkat.

6.1 Jak postupovat v případě demonstrování úmyslu sebevraždy

Demonstrování úmyslu sebevraždy je termín používaný integrovaným záchranným systémem pro případy, že osoba v krizi chce spáchat sebevraždu a otevřeně dává svůj úmysl najevo slovně nebo svým chováním. Někdy se stává, že takový člověk může nebo přímo chce svou sebevraždou ohrožit jiné lidi. Proto integrovaný záchranný systém ve spolupráci s policejními vyjednaváči vytvořil Katalog typových činností, který upravuje postup složek integrovaného záchranného systému v těchto případech.

Protože mezi oprávnění příslušníků Policie ČR patří také to, že mohou zajistit osobu, která demonstruje úmysl sebevraždy¹⁸, příslušník Policie České republiky vždy velí při tomto typu krizové situace ostatním složkám integrovaného záchranného systému a zajišťuje krizovou komunikaci s osobou demonstrující úmysl sebevraždy do příjezdu policejního vyjednaváče. To, že policista zajišťuje krizovou komunikaci, neznamená, že jí musí sám provádět. Na místě incidentu je potřeba jasně vymezit jednotlivé role a krizovou komunikaci by měla začít osoba, která si na takovou roli troufá, je zdatná v komunikaci, empatická, s bohatými životními zkušenostmi a pracovními kompetencemi a přijímá tuto zodpovědnost zcela dobrovolně. Pro prvotní kontakt většinou nebývá lidí na výběr, musíme však mít na paměti, že zejména u

¹⁸ „Policista je oprávněn zajistit osobu, která svým jednáním bezprostředně ohrožuje svůj život anebo život nebo zdraví jiných osob nebo majetek“. (§ 14 odst. 1 písm. a) zákona č. 283/1991 Sb. o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů)

suicidiálních pokusů vyžaduje jedinec okamžitou intervenci. Člověk se sebevražedným chováním obvykle chce zemřít, ale hrozbou může sledovat další cíle.

Je potřeba se připravit na takové pocity, jako je strach, stres, úzkost, obavy ze selhání, pocit, že jsem na to sám, ale také na tíhu velké zodpovědnosti.

Cílem prvotního kontaktu s osobou v krizi je získat čas, uklidnit situaci a získat nad ní kontrolu. V dalších částech budou zmíněna jednotlivá doporučení týkající se bezpečnosti, navázání kontaktu s osobou v krizi a doporučení, týkající se vypořádání se s krizovými momenty v průběhu komunikace.

6.1.1 Bezpečnost

Bezpečnost je hlavní prioritou začátku krizové intervence. Jedná se o zajištění bezpečnosti osoby v krizi, bezpečnosti vlastní a bezpečnosti dalších zúčastněných osob.

1. Okamžitá bezpečnost osoby v krizi:

- pokusit se o okamžité vyloučení rizika pro osobu demonstrující úmysl sebevraždy např. tím, že jí požádáme, aby odstoupila od okraje střechy, nebo na sebe nemířila zbraní,
- je vhodné, se hned na začátku osoby zeptat, zda chce spáchat sebevraždu a slovo sebevražda používat co nejčastěji, nesnažit se ho obcházet, protože tím dáváme najevo, že chápeme vážnost situace.

2. Vlastní bezpečnost:

- nikdy se nesnažit zachytit osobu nad volnou hloubkou,
- pokud je to jen trochu možné, požádat kolegu o jištění (lano, jištění zbraní atp.),
- nepřibližovat se k ozbrojené osobě,
- použít ochranné pomůcky (např. balistickou vestu, přilbu).

3. Bezpečnost zúčastněných osob:

- na začátku krizové intervence je potřeba vyklidit prostor incidentu od všech osob, které se intervenci nepodílejí, protože nikdy nemůžeme vyloučit, že osoba v krizi chce svým jednáním ohrozit i jiné osoby než pouze sebe.

6.1.2 Navázání kontaktu s osobou v krizi

Při komunikaci se sebevrahem je nejtěžší, vyrovnat se vnitřně s tak bezprostředním setkáním se smrtí. Je potřeba se vnitřně oprostít od všech mýtů a předsudků, které sebevraždu doprovázejí.

Pro navázání kontaktu s potencionálním sebevrahem, a pro udržení tohoto kontaktu musíme dodržet určité zásady:

- eliminovat okamžité riziko,
- přímo se zeptat na sebevraždu a na její podrobnosti,
- pokud osoba sebevražedné jednání připustí, nechat jí hovořit, trpělivě naslouchat a hledat příčinu,
- projevovat zájem a empatii,
- hovořit pomalu,
- pozorně naslouchat, protože všechno co osoba v krizi říká, vypovídá také něco o ní,
- nemluvit jako policista,
- používat selský rozum,
- o ničem osobu v krizi nepřesvědčovat,
- bedlivě vnímat signály naznačující dokonání sebevraždy,
- otevřeně mluvit o smrti jako o konečném řešení, zdůrazňovat, že sebevražda je jen jednou z mnoha alternativ,
- nikdy nepřístupovat na poslední přání,
- nutit osobu hovořit o tom co jí trápí a nutit jí realisticky plánovat co dál,
- hrát o čas a snažit se, aby osoba pochopila podstatu svého problému, vyrovnala se s ním a hledala alternativní řešení,
- v případě nespecifikované hrozby, nežádat o její bližší vysvětlení,
- po celou dobu komunikace budovat důvěru čestným a upřímným přístupem,
- nikdy nezavádět do komunikace třetí stranu (lékař, farář, rodinní příslušníci atp.)

Pro navázání kontaktu můžeme použít následující věty:

1. Mohu vám nějak pomoci?

2. Vy chcete spáchat sebevraždu?
3. Mohli bychom spolu mluvit?
4. Můžeme spolu najít jiné řešení?
5. Dobře se mi s vámi povídá, neprobereme to někde v klidu?

Nikdy nepoužíváme:

1. Buď skoč, nebo slez.
2. To bude dobré, já vás chápu.
3. Neblbněte, člověče a uklidněte se.
4. Nemáme čas jen na tebe.
5. Policejní výzvy. Snažíme se nepoužívat žádné příkazy.

Je potřeba mít neustále na paměti, že prvních několik vět může ovlivnit situaci na několik příštích hodin.

6.1.3 Kritické momenty, jak se s nimi vyrovnat, a jak jim předcházet

V této kapitole si popíšeme nejčastější kritické momenty nebo situace, které nás v krizové komunikaci mohou potkat, a doporučíme postupy, jak při těchto momentech nebo situacích postupovat, abychom dodrželi hlavní cíle krizové komunikace, tedy situaci udržet a nezhoršit.

Z předchozí statistické analýzy vyplývá, že nejčastějšími kritickými momenty nebo situacemi jsou:

1. nevhodná komunikace složek integrovaného záchranného systému podílejících se na řešení situace,
2. špatná nebo nemožná lokalizace osoby v krizi,
3. přítomnost rukojmích,
4. povětrnostní podmínky,
5. komunikace s osobou, která již v minulosti sebevraždou hrozila nebo se o ni pokusila.

Je nemyslitelné, aby dobře se vyvíjející vyjednávání s osobou demonstrující úmysl sebevraždy nebo jakékoliv vyjednávání, zhatila jedna nevhodná poznámka přihlížející osoby směrem k osobě v krizi nebo ke vzniklé situaci.

Nevhodnou komunikací složek integrovaného záchranného systému podílejících se na řešení krizové situace se rozumí taková komunikace mezi zasahujícími členy, kterou osoba v krizi slyší a může negativně ovlivňovat její chování. Nevhodné komunikaci lze předejít velmi jednoduchým způsobem, a to prevencí, tedy soustavným vzděláváním pomáhajících profesí v krizové komunikaci a v chování při jejich řešení. V současné době, kdy se vzdělávání zasahujících osob v krizových situacích systematicky neprovádí, existuje jedno významné doporučení, a tím je vyklidit místo krizového incidentu od všech nezúčastněných osob. Před převzetím krizové komunikace je potřeba provést vyklizení prostoru od všech nezúčastněných osob a na místě samotného incidentu by měl zůstat pouze tým, který povede samotnou krizovou komunikaci a tým zajišťující jeho bezpečnost. Všichni, kteří zůstávají v místě incidentu, musí být před zahájením intervence poučeni o tom, jak se chovat a musí být mezi nimi domluvený způsob dorozumívání.

Předchozí doporučení lze shrnout takto:

- vyklidit prostor od nepříslušných osob,
- pokud možno prostor izolovat od rušivých vlivů,
- dohodnout způsob komunikace mezi osobami provádějícími intervenci,
- zahájit intervenci teprve po splnění předchozích doporučení.

Dalším kritickým momentem, který výrazně ovlivňuje krizovou komunikaci, je špatná nebo nemožná lokalizace osoby v krizi. Jedná se především o případy, kdy je na tísňovou linku oznámen úmysl spáchat sebevraždu samotnou osobou nebo úmysl spáchat sebevraždu oznamuje osoba blízká a ani v jednom případě není známé místo, kde se osoba v krizi nachází. Pokud má u sebe osoba mobilní telefon a je známé její číslo, začíná krizová intervence po telefonu, pokud telefon nemá, musí být po ní okamžitě zahájeno pátrání za využití všech dostupných prostředků.

Vyjednávání po telefonu má svá specifika. Osoba, která se chystá provést první kontakt s osobou v krizi, která svůj úmysl sama neoznámila, by si měla zahájení intervence pečlivě připravit. Musí počítat s tím, že s ní nebude chtít osoba komunikovat

a musí se obrnit trpělivostí. Současně s krizovou intervencí po telefonu je nutné provádět klasické pátrání po osobě v krizi. Pátrání provádí služba kriminální policie a vyšetřování s využitím zejména lokalizačních údajů telefonu, který má osoba v krizi u sebe a informací, které dostává od toho, kdo intervenci provádí. Osoba, která provádí intervenci po telefonu, musí velmi dobře poslouchat pozadí hovoru, ze kterého může určit známé zvuky a pomocí nich tak určit místo, kde se osoba v krizi nachází, aby intervence mohla být poskytována přímo nebo mohla být osoba zajištěna. Zahájení krizové intervence po telefonu patří mezi nejsložitější činnosti, které může neškolená osoba provádět.

Jak postupovat při krizové intervenci po telefonu, lze shrnout následovně:

- zajistit si klidné místo, odkud povedu intervenci,
- shrnout všechny dostupné informace o osobě v krizi a pečlivě si připravit první kontakt, třeba si i učinit několik poznámek nebo si připravit několik možných variant, jak by se prvotní kontakt mohl vyvíjet,
- intervenci zaměřit i na zjištění místa, kde se osoba v krizi nachází,
- je dobré zajistit příposlech telefonního spojení mezi osobou v krizi a osobou provádějící prvotní intervenci, aby mohl další člen týmu vyhodnocovat informace v pozadí hovoru,
- nenechat osobu v krizi spojení ukončit v případě, že chce chvíli zůstat sama a pokud toho nelze docílit, tak získat od osoby slib, že nepoškodí sebe nebo někoho jiného.

Situace se zadržováním rukojmí jsou vždy velmi závažné a může k nim dojít i při demonstrování úmyslu sebevraždy. Při těchto situacích je před příjezdem vyjednávače nutné, vést krizovou komunikaci především tak, abychom udrželi rukojmí naživu, zabránili páchání násilí na rukojmích a ochránili co nejvíce jejich životy a zdraví.

Jak jednat při zadržování rukojmí:

- nepoužívat výraz rukojmí, hovořit o nich jako o lidech, kteří jsou tam,
- pokud nejsou známa jména rukojmích, snažit se je od pachatele získat a poté je při jednání s pachatelem používat, a tím je před ním personalizovat,

- požádat pachatele, aby zjistil, zda někdo z rukojmích není zraněný, nemocný nebo nepotřebuje nějakou pomoc,
- vyčkat příjezdu vyjednaváče.

Kritickou situací, která také významně ovlivňuje vyjednávání nebo krizovou komunikaci, jsou povětrnostní podmínky. Povětrnostní podmínky, za kterých je vyjednávání nebo krizová intervence vedena. Mezi nejzávažnější povětrnostní podmínky pro krizovou komunikaci je vítr a chlad. Vítr zejména z důvodu bezpečnosti, protože významná část vyjednávání probíhá ve výškách, a také z důvodu špatné slyšitelnosti. Vítr může přehlušit veškerou komunikaci. Pokud je člověk delší dobu vystaven chladu, ochabuje mu svalstvo a i při vyjednání kapitulace již nemusí být schopen sám opustit místo, odkud chtěl spáchat sebevraždu a hrozí nechtěný pád nebo zranění.

Jak postupovat v případě špatných povětrnostních podmínek:

- vždy je potřeba se s osobou v krizi dobře slyšet, proto je nutné se při velkém větru dostat k osobě co nejbližší nebo využít technických pomůcek (megafon, telefon atp.),
- dbát vlastní bezpečnosti, dobře se jistit,
- osobě v krizi trpělivě vysvětlit, jak se projeví chlad na jejich tělesných a fyziologických projevech a apelovat na komunikaci v lepších povětrnostních podmínkách (vyjednat přesun),
- mít zajištěné prostředky pro zahřátí (deka, oblečení, teplý nápoj atp.) v případě, že jich bude potřeba např. k transportu prochládlé osoby.

Poslední statisticky významnou kritickou situací, která je důležitá pro vedení vyjednávání nebo krizové komunikace, je komunikace s osobou, která se již v minulosti o sebevraždu pokusila nebo jí byla při krizové intervenci rozmluvena. Taková osoba již zná postup policie a může na něj být připravena. V takovém případě, a pokud je to jen trochu možné, by měl vést intervenci pracovník, který již v minulosti s touto osobou jednal a podařilo se mu ji přesvědčit, aby od svého záměru upustila, nebo by měl být tento pracovník alespoň v kontaktu s týmem komunikujícím s osobu v krizi a poskytovat jim zkušenosti a informace z předešlých případů.

Doporučený postup při komunikaci s osobou, která se dopustila recidivy:

- před samotným prvním kontaktem si opatřit veškeré dostupné informace o předchozích případech, kdy byla s osobou vedena krizová komunikace nebo s ní bylo vyjednáváno, a tyto informace využít,
- zjistit, zda je osoba v krizové situaci ze stejných důvodů jako v minulosti nebo z jiných,
- při komunikaci dbát zvýšené pozornosti ke všem příznakům dokonání sebevraždy.

6.2 Několik praktických rad na závěr

Na závěr této kapitoly, jak vést krizovou komunikaci, aby bylo dosaženo požadovaného cíle, uvedeme několik praktických rad Krajského koordinátora krizového vyjednávání v Ústeckém kraji.

Jedná se o praktické rady a postřehy, které byly nasbírány při samotných akcích s vyjednáváním, při konzultaci jednotlivých případů s kolegy vyjednaváči nebo při metodických poradách, cvičeních a přednáškové činnosti:

- na základě operativních informací k osobě a k situaci pečlivě zvažovat, kdo bude vést krizovou komunikaci, zda muž nebo žena,
- krizovou situaci by měla vždy řešit osoba přiměřeného věku k osobě v krizi,
- je dobré mít u sebe krabičku cigaret a zápalky,
- je dobré mít sluchátka k mobilnímu telefonu, jsou výborná při řešení krizové situace po telefonu, máte volné ruce,
- pokud to jenom trochu jde, dělat si zápis o vyjednávání nebo si pořídit jeho zvukový záznam (na diktafon, mobilní telefon atp.),
- mít na paměti, že ten kdo provádí krizovou komunikaci, o ničem nerozhoduje, od toho by měl být na místě nebo alespoň na „telefonu“ velitel akce nebo opatření,
- pokud o to osoba po úspěšném vyjednávání požádá, je žádoucí ji doprovodit do zdravotnického zařízení na ošetření, což je vnímáno, jako základní posttraumatická intervence,

- nikdy nevyjednávat pod vlivem alkoholu,
- nikdy nevyjednávat, pokud nejsem schopen se dostavit na místo krizového incidentu (jsem v zahraničí, na dovolené, ve velké vzdálenosti atp.),
- vždy mít na paměti, že vyjednávání je týmová, trpělivá práce a osobní hrdinství zde nemá co dělat.

Z á v ě r

V diplomové práci jsme se zabývali krizovým vyjednáváním, jako nástrojem k pokojnému řešení vyhrocených situací, které by jinak musely být řešeny silou a představovaly by pro všechny zúčastněné riziko újmy na životě, zdraví nebo majetku. V teoretické části jsme popsali vyjednávání z pohledu toho, kdo vyjednává, s kým a v jakých situacích. Popsali jsme etiku a výcvik policejních vyjednávačů. Policejních proto, protože vyjednávání spadá výlučně do gesce Policie České republiky, popsali jsme organizaci vyjednávání, vyjednávače a postupy po ukončení krizového vyjednávání.

V praktické části diplomové práce jsme vyhodnotili 65 zpráv o vyjednávání v Ústeckém a Libereckém kraji, které proběhly v letech 2006–2011. V těchto zprávách jsme se zaměřili na typologii nejčastějších krizových situací, sociální status osob, se kterými se vyjednávalo, na průběh vyjednávání, kritické momenty, ukončení vyjednávání a následnou intervenci poskytnutou osobě v krizi po její kapitulaci nebo zajištění. Uvedené kategorie byly kvantitativně vyhodnoceny pomocí četností a měr polohy, zejména aritmetického průměru, jejich procentuální zastoupení bylo graficky znázorněno a získané poznatky byly zpracovány do stručné metodické pomůcky ke krizové komunikaci nejen pro pracovníky integrovaného záchranného systému, ale pro pracovníky všech profesí, kde může dojít k některé z popsanych krizových situací a tuto situaci bude potřeba do příjezdu vyjednávače řešit. Uvedené doporučené postupy jsou využitelné pro vzdělávání v krizové komunikaci u všech pomáhajících profesí.

Myslím, že i cíl diplomové práce, informovat širokou veřejnost o práci policejních vyjednávačů byl splněn a ze závěrů vyplývá, že je nutné zařadit krizovou komunikaci do vzdělávacích osnov základních příprav všech součástí integrovaného záchranného systému, vězeňské služby a dalších pomáhajících profesí a konstatování, že málokterý způsob chování se může pyšnit tím, že zachránil tolik lidských životů, jako právě vyjednávání, nejsou jen prázdna slova.

Seznam použité české literatury a pramenů:

BUSBY, M. B., HRAZDÍRA, I. a kol. *Krizové řízení*. Praha : Policejní akademie ČR, 1999. ISBN 80-7251-027-4.

BAŠTECKÁ, B. a kol. *Terénní krizová práce*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0708-X.

ČERNÝ, P., *Komunikace v krizových situacích pro policisty služby pořádkové policie*. Praha : Odbor vzdělávání a správy policejního školství MV a SPŠ Praha, 2007.

ČÍRTKOVÁ, L.; VITOUŠOVÁ, P. a kol. *Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2014-2.

FISCHER, S., ŠKODA, J. *Sociální patologie : analýza příčin a možnosti ovlivňování závažných sociálně patologických jevů*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2781-3.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha : Budka, 1993. ISBN 80-90 18 490-5.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu : základy kvantitativního výzkumu*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava : Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha : Triton, 2003. ISBN 80-210-1896-8.

KOUTEK, J., KOCOURKOVÁ, J. *Sebevražedné chování*. Praha : Portál, s. r. o., 2003. ISBN 80-7178-732-9.

KROUPA, M., ŘÍHA, M. *Integrovaný záchranný systém*. Praha : Armex Publishing s. r. o., 2005. ISBN 80-86795-14-4.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Neverbální komunikace*. Praha : SPN, 1988.

LISTER-FORD, CH. *Transakční analýza a poradenství v psychoterapii*. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-085-2.

MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-331-4.

MIKOLÁŠ, P. *Problematika policejního vyjednávání – podklady k přednášce* [online]. Dostupné z www.: <<http://komondor.cz/psychologie>> dne 4. 10. 2011.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2000. ISBN 80-200-0690-7.

NESVADBA, P. *Policejní etika*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-195-3.

NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M. *Etika a logika v komunikaci*. Praha : UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-45-7.

PRAŠKO, J. a kol. *Stop traumatickým vzpomínkám*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-811-2.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti obor v pohybu*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4.

STUHLÍKOVÁ, I. *Základy psychologie emocí*. Praha : Portál s. r. o., 2002. ISBN 80-7178-553-9.

ŠPATENKOVÁ N. a kol. *Krizová intervence pro praxi*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0586-9.

ÚTVAR RYCHLÉHO NASAZENÍ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY *Metodika vyjednávání v krizových situacích. Standardní postupy a techniky*. Praha : Tiskárna MV, 1999.

VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

VODÁČKOVÁ, D. a kol. *Krizová intervence*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-342-0.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VYMĚTAL, Š. *Krizová Komunikace a komunikace rizika*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

VYMĚTAL, Š., VOSKA, V., TOMAN, O., JUNGWIRTOVÁ, J., URBAN, K. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha : Tiskárna MV, 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod.

Zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod [on line]. 2003-2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné na WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s155/701?kam=zakon&c=2/1993>.

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění platném k 22. 4. 2011.

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění platném k 15. 5. 2011.

Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění platném k 22. 5. 2011.

Závazný pokyn Policejního Prezidenta č. 103/2009 Sb., o krizovém vyjednávání, ve znění platném k 6. 9. 2011.

Závazný pokyn Policejního prezidenta č. 97/2010 Sb., o psychologické pomoci obětem trestných činů a obětem mimořádných událostí z 1. 7. 2010.

Internetové zdroje:

Bílý kruh bezpečí [on line]. 2009 [cit. 2011-10-03]. Dostupné na WWW:

<<http://www.bkb.cz/o-nas/poslani-a-cinnost/>>

Etický kodex Policie České republiky [on line]. 2011 [cit. 2011-10-04]. Dostupné z

<www.policie.cz/eticky-kodex.aspx>.

Posttraumatická stresová porucha [on line]. 2009-2010 [cit. 2011-10-02]. Dostupné na

WWW: <<http://www.psychoweb.cz/psychologie/posttraumaticka-stresova-porucha---ptsd---posttraumaticky-stres/>>

Stockholm syndrom [on line]. 2011 [cit. 2011-09-24]. Dostupné na WWW:

<<http://stockholmlimasyndrome.com/>>.

Stockholmský syndrom existuje 30 let [on line]. 2003-2011 [cit. 2011-09-23]. Dostupné

na WWW: <<http://www.novinky.cz/koktejl/13830-stockholmsky-syndrom-existuje-30-let.html>>.

Seznam použité zahraniční literatury a pramenů:

MCMANIS, M. J., WAYMAN, M. C. *Crisis negotiations – Managing incidents and hostage situations in Law enforcement and Corrections*. Anderson Publishing Co., 1995.

NOESNER G., DOLAN J. *First responder negotiation training*. *FBI Law Enforcement Bulletin*. August 1992.

Seznam příloh

Příloha A – Formulář policejní akce s vyjednáváním I

Příloha B – Fotografie z policejních akcí s vyjednáváním III

Příloha A

POLICEJNÍ AKCE S VYJEDNÁVÁNÍM



Ze dne:	
----------------	--

Typ policejní akce: <i>(DUS, barikádová situace, rukojmí...)</i>	
--	--

Policejní akci řešil: <i>Krajské ředitelství</i>	
--	--

Policejní vyjednaváči:		
Příjmení	Jméno	Funkce ve vyjednávacím týmu

Místo PA: <i>Adresa místa policejní akce (město, vesnice, ulice...)</i>	
Popis místa PA: <i>Popis místa, kde se PA odehrávala (dům, byt, most, železniční trať...)</i>	
Součinnost s: <i>Policejní součást, která PA řešila (místní oddělení, útvar...)</i>	

Popis případu: <i>(časové údaje, vývoj událostí...)</i>

Informace o osobě v krizi: <i>(pachateli)</i>	
Příjmení, jméno:	
Věk: <i>(alespoň přibližný nebo datum narození)</i>	
Duševní stav: <i>(duševní choroba, porucha osobnosti, vliv alkoholu nebo jiných látek)</i>	
Motivace jednání:	

Čas zahájení vyjednávání:	Čas ukončení vyjednávání:	Doba vyjednávání:

Kontakt s osobou v krizi před příjezdem vyjednavců: <i>(kdo a s jakým výsledkem)</i>
První kontakt vyjednavče s osobou v krizi: <i>(způsob a obsah)</i>
Reakce osoby v krizi na první kontakt vyjednavče:

Byly vzneseny požadavky (ano/ne):	
Jaké požadavky byly vzneseny:	
Které požadavky byly splněny, a jak:	
Reakce osoby v krizi na splněné požadavky:	

Byla provedena donáška (ano/ne):	
Co bylo donášeno:	
Způsob provedení donášky:	

Popis průběhu vyjednávání:
Kritické momenty a jak byly zvládnuty:
Výsledek vyjednávání:

Vyhodnocení, doporučení, navrhovaná opatření, další poznámky:

Příloha B

Foto č. 1: Vyjednávání s osobou demonstrující úmysl sebevraždy.

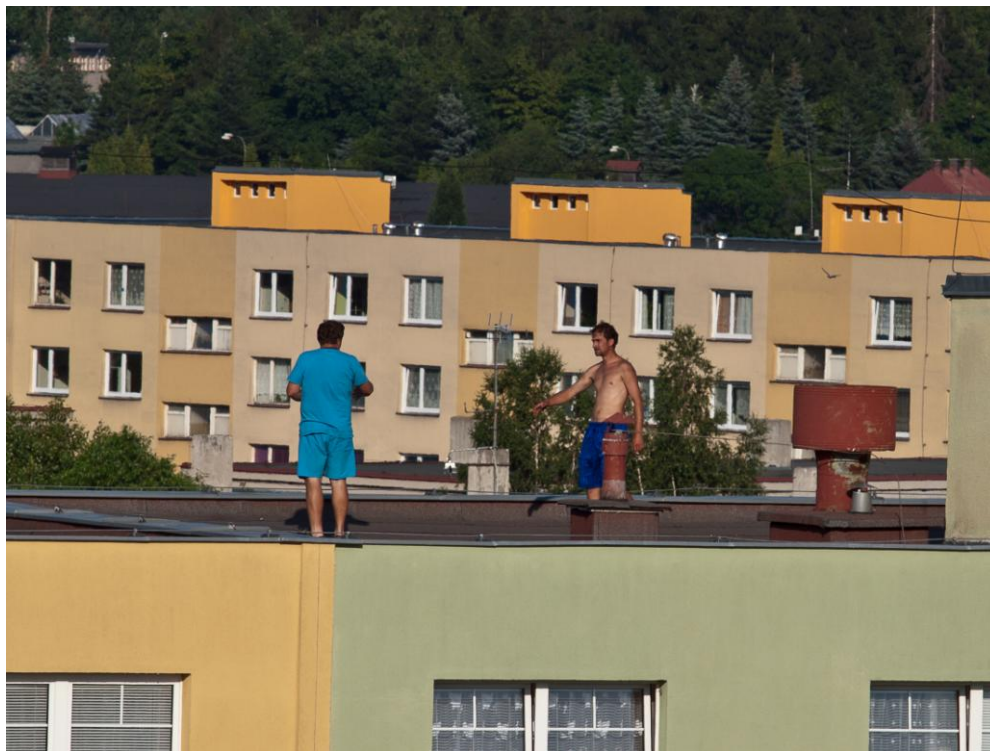


Foto č. 2: Vyjednávání s osobu zadržující rukojmí.



Foto č. 3: Modelová situace při výcviku.



Foto č. 4: Pracoviště vyjednávačů.



Foto č. 5: Pracoviště vyjednávačů.



Foto č. 6: Nástup vyjednávače do akce s krytím zásahovou jednotkou.



Foto č. 7: Vyjednávač v lezeckém postroji po ukončené akci ve výšce.



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Martin Charvát

Obor: Speciální pedagogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Intervence policejního vyjednavatele v krizových situacích

Rok: 2012

Počet stran: 74

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů české literatury a pramenů: 36

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PaedDr. Lubomír Bajcura, Ph. D.