

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Institut mezioborových studií Brno

Krizová komunikace v policejní činnosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Soňa Enenkelová, Ph.D.

Vypracoval:
Zdeněk Kudlička

Mouchnice 2005

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Soni Enenkelové, Ph.D.

K práci jsem použil literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

.....

Zdeněk Kudlička

Poděkování

Za pomoc při vytváření této bakalářské práce děkuji PhDr. Soni Enenkelové, Ph.D. jako vedoucí bakalářské práce a ostatním vyjednavacům a psychologům, kteří se se mnou rozdělili o své zkušenosti a poznatky.

Mouchnice 25. dubna 2005

Zdeněk Kudlička

OBSAH

ÚVOD	4
1. Policejní vyjednávání jako praktický problém	5
1.1 Reálná percepce – předpoklad účinného vyjednávání	6
1.2 Komunikace ve vyjednávání	7
1.3 Interakce ve vyjednávání	8
1.4 Psychologické metody ovlivňování	9
1.5 Změna postoje jako výsledek vyjednávání	12
2. Proces působení krize	14
2.1 Vyjednávání a krizová intervence	15
2.2 Informace k poznání osobnosti pachatele	18
3. Kasuistiky	21
3.1 Sebevražedné jednání	21
3.2 Barikádová situace	29
Závěr	34
Resumé	35
Anotace	36
Seznam literatury	37

Úvod

Poznatky z policejní praxe naznačují, že policista se při výkonu své profese nezřídka ocitá v nestandardních situacích.

Situace **jednání policisty s problémovými jedinci** (osoby se sklony k agresivním a násilným projevům, abuzoři alkoholu, drogově závislé osoby, osoby v akutním projevu jejich duševní poruchy či nemoci), **řešení konfliktů mezi občany** (policejní „asistence“ při domácích rozepřích, při demonstracích, při fotbalových utkáních), **jednání policisty s občany, nacházejícími se v extrémní životní situaci** (osoby se sebevražednými úmysly, oběti násilí, příbuzní oběti po sdělení tragické zprávy, osoby vyslýchané), **vyjednávání s pachateli, zadržujícími rukojmí** - jsou situace, které lze označit jako **komunikačně emergenční**.

Za komunikačně emergenční situace považujeme ty, v nichž:

- jednání, chování, obsah a způsob komunikace jednoho z účastníků situace vyvolává u ostatních účastníků (v tomto případě zasahujícího policisty) negativními emocemi ovlivněné reakce
- komunikace, probíhající mezi účastníky situace, je provázena a ovlivňována přítomností protichůdných potřeb, zájmů, cílů, představ, které se projevují v postojích účastníků
- komunikace je psychologickým prostředkem k utváření interpersonálních vztahů mezi účastníky situace, k ovlivňování jejich postojů
- komunikace je výrazně poznamenána přítomností rolově polaritního přístupu účastníků
- komunikace představuje „jediný“ způsob adekvátního řešení situace; násilné řešení situace v této souvislosti vnímáme jako projev neprofesionálního jednání, selhání policisty; jeho bazální příčinou je neschopnost a neochota policisty navázat, rozvíjet kontakt, „neumění“ komunikovat

Nestandardnost uvedených situací klade specifické nároky na sociální způsobilost policistů, zejména jejich **schopnost empaticky vnímat** projevy chování a prožívání ostatních účastníků situace, **prostřednictvím komunikace ovlivňovat jejich postoje**.

1. Policejní vyjednávání jako praktický problém

Vyjednávání (jako specifická činnost) a výcvik osob, na tuto činnost školených, tzv. vyjednavců u Police České republiky **má** také svoji **historii**. Vzestup nejrozumnějších forem terorizmu v 70. letech ve světě s převažujícími únosy letadel poznamenal i domácí scénu v tehdejší ČSSR. Charakteristické byly zejména únosy letadel a dalších dopravních prostředků. Nejčastější motivací pachatelů byla snaha dostat se z republiky a požádat v zahraničí o azyl. Objevily se i incidenty útěku vězňů se zadržováním rukojmích. Nevyhnutelná nutnost přímého vyjednávání s únosci si u nás vyžádala potřebu systematického školení policistů, kteří by byli odborně způsobilí tato vyjednávání vést.

Pro činnost krizových komunikátorů, vyjednavců (dříve též parlamentářů) existují především z empirie vycházející poznatky v podobě návodů a doporučení, jak jednat / nejednat, jak se chovat / jak se nechovat, jak komunikovat. Přebírané zahraniční zkušenosti a „návodů“ ne vždy dostatečně reflektují specifiky našich podmínek. Navíc individuálnost každého případu řešení krizové situace vyjednáváním neumožňuje ani jednoznačné, „na míru šité“ návody poskytovat a vytvářet, není to ani cílem.

Přesto pro každé vyjednávání platí určitá **obecná pravidla**, o nichž se chceme zmínit. Vyjednávání se využívá v případech, kdy nám naše pozice v situaci neumožňuje použít jiné, direktivnější způsoby ke změně postojů (a následně chování) druhého člověka (skupiny lidí). Např. vyjednáváme s pachatelem, který ohrožuje zdraví a životy jiných, odmítá opustit úkryt, člověk v krizi se pokouší o sebevraždu apod. Nejznámější a zároveň nejnáročnějším druhem vyjednávání je vyjednávání s nebezpečným pachatelem trestného činu zadržujícím rukojmí. V tomto případě se jedná o specializovanou činnost prováděnou obvykle k tomu odborně připravenou osobou – vyjednavcem. Na výše uvedenou situaci se vztahují zpravidla tyto podmínky:

- Vzniká většinou (z pohledu vyjednavce) nepředvídaně, s potřebou okamžitého řešení.
- Mezi účastníky situace panují konfliktní vztahy, pramenící z protikladnosti jejich zájmů, cílů a potřeb.
- V situaci dochází k ohrožení základních životních hodnot a škod na majetku.

- Situace vystavuje všechny účastníky do podmínek enormního psychického zatížení.
- Zadržované rukojmí nebývá obvykle cílem pachatelova jednání, je prostředkem k dosažení jiných cílů a záměrů pachatele.

1.1 Reálná percepce - předpoklad účinného vyjednávání

V každém sociálním kontaktu (vyjednávání nevyjímaje, ba právě naopak) je reálná percepce nezbytnou podmínkou účinné komunikace. Podmínky, které jsou charakteristické pro situaci vyjednávání (viz. výše) se zákonitě promítají do vnímání a prožívání situace všemi účastníky. Schopnost vyjednače reálně percipovat vzniklou situaci komplikuje především:

- Existence negativních emocí (strach, úzkost, pocity nejistoty, bezmoci aj.), vyvolaných pocitem (či skutečným ohrožením) ohrožení základních hodnot.
- Výrazná potřeba (motivovanost) vyjednače a všech zasahujících policistů vyřešit v co nejkratší době vzniklou situaci.
- Existence hraničního až extrémního psychického zatížení, které vytváří příznivé podmínky pro vznik percepčních chyb a soudů.
- Sklony k etiketování, vyvolané vzniklou situací („kdo zadržuje rukojmí, je nebezpečný pachatel“).
- Nedostatek informací o pachateli, dojem o něm si vytváříme obvykle až v průběhu jednání, příp. zprostředkovaně z referencí jiných osob.

Chybná percepce, spolu s neochotou či neschopností empaticky naslouchat, získat reálný vhled do situace, má za následek nenavázání raportu mezi vyjednačem a pachatelem (eventuálně rukojmími), nepochopení motivů pachatelova jednání, soupeřivý až konfliktní způsob komunikace mezi vyjednačem a pachatelem, což ve svém důsledku zvyšuje psychickou újmu u rukojmích a minimalizuje možnost účinně ovlivnit postoje pachatele a jeho jednání.

1.2 Komunikace ve vyjednávání

V obecné rovině je komunikace cokoliv, co lidé dělají a současně ovlivňuje druhé lidi – jejich myšlení, prožívání nebo chování, tj. jejich aktuální životní zkušenost. Jelikož nelze nekomunikovat, nelze proto nějakým způsobem neovlivňovat druhé a nevyvolávat nějakou odezvu. Odezva je cokoliv, od přímé slovní reakce, ke změně barvy pokožky, pohybům očí, gestikulaci nebo rytmu dýchání. Každá takováto odezva ukazuje na změnu stavu druhého člověka, na to, že je nějakým způsobem ovlivněn (Blažek, 1998).

Není příliš podstatné, zda si druhý člověk tuto změnu uvědomuje nebo ne. Důležité je registrovat ji a reagovat na ni. Smysl nebo význam mezilidské komunikace, tj. toho když s někým o něčem mluvím, jednám, jsem v nějakém vztahu, není v tom, co si myslím, že má takový a takový smysl, ale **smysl komunikace je v tom, jakou odezvu, odpověď u druhého člověka vyvolává** – čeho dosáhnou.

Vyjednávání chápeme jako specifickou formu komunikace, jejímž cílem je na základě dobrovolnosti, zainteresovanosti a zúčastněnosti dosáhnout pomocí psychologických metod a postupů změn v postojích a následně chování druhého člověka tak, aby bylo v souladu s našimi cíli (např. aby pachatel upustil od protiprávního jednání, aby propustil rukojmí, sebevrah opustil záměr spáchat sebevraždu).

Průběh a výsledek (tedy strukturu a dynamiku) vyjednávání ovlivní především:

- Osobnost vyjednavatele, jeho chování
- Osobnost přesvědčovaného a povaha jeho stanoviska, postoje, které zaujímá, cíle, které sleduje, jednání, které k jejich dosažení směřuje, a které určuje obsah komunikace mezi ním a vyjednavatelem
- Jednání a chování ostatních účastníků situace (rukojmí, , přihlížející, kolegové, spolupachatelé, sdělovací prostředky)
- Charakter vztahů mezi účastníky (mezi aktéry i ostatními účastníky krizové situace: vyjednavatel x pachatel, pachatel x rukojmí apod.)
- Prostředky a postupy, které aktéři k dosažení svých cílů volí
- Podmínky, které jsou pro vyjednávání vytvořeny (zejména časové, tj. ve které fázi krizové situace dochází k vyjednávání, místní, klimatické, denní či noční doba aj.) (Spurný, 1992)

1.3 Interakce ve vyjednávání

Pro lidi je charakteristické, že na sebe vzájemně působí. Interakční stránka sociálního styku charakterizuje tu jeho složku, jež je spojena se vzájemným působením lidí, s jejich vzájemným ovlivňováním. Ovlivňování člověka člověkem, ačkoliv se v různých formách denně a mnohonásobně promítá do našeho života, probíhá z velké části živelně a často s velmi nejistým efektem. Tato skutečnost je přitom v příkrém rozporu s optimistickým míněním většiny lidí o vlastních schopnostech ovlivňovat druhé. Již samotné konstatování, že ovlivnit druhého člověka není vůbec jednoduché, by mělo vést k zamyšlení nad vlastními postupy a technikami ovlivňování, jež se uplatňují v pracovní i soukromé sféře (Blažek, 1998).

Obecně budou obsahem ovlivňování mínění, názor a přesvědčení druhého člověka. Konečným cílem ovlivňování pak je změna v jednání. Víme však, že změna jednání člověka je podmíněna právě změnou v jeho vědomí. Nejsnadněji lze změnit mínění (krátkodobý názor na aktuální událost), názor mívá dlouhodobější charakter (dotýká se podstatnějších stránek života, je pevněji zakotven ve vědomí osobnosti) a nejméně ovlivnitelným se jeví přesvědčení (určuje základní orientaci společenské činnosti člověka, spojen s hlavními životními cíli, tvoří podstatnou složku ve struktuře osobnosti). Přesvědčení bezprostředně a významně ovlivňuje chování a jednání člověka. Hovoříme o ovlivňování postojů, které se svojí pevností a zakotveností ve struktuře osobnosti řadí do oblasti mezi názorem a přesvědčením (Čírtková, 1994).

Základním prostředkem ovlivňování v barikádových situacích (tj. situacích, kdy pachatel zadržuje rukojmí) je komunikace ve všech svých projevech (verbální, neverbální, atd.). Informace, které vyjednavatel získává a produkuje v procesu vyjednávání, jsou prostředkem k ovlivnění postojů pachatele a zároveň dosažení cílů vyjednávání. Jednotkou komunikace je sdělení, které plní především funkci zobrazovací (tj. předávání informací o věcech, jevech), apelační (směřuje k ovlivnění příjemce) a výrazovou (informace o vnitřním stavu a záměrech komunikátora).

Z hlediska zdroje sdělení Janoušek (1988) rozlišuje 5 komponent komunikačního řetězce: záměr (cíl) sdělení, smysl sdělení pro mluvčího, věcný obsah sdělení, smysl pro příjemce, efekt na příjemce.

Příslušné komponenty se u obou účastníků nemusí krýt. Při jejich vysvětlení je nutno vycházet z konkrétního obsahu sdělení. K tomu je nutné registrovat

a „dešifrovat“ i neverbální projevy a signály (v nichž se odráží zejména emocionální složka postoje). V komunikaci se promítají postoje mluvčího i posluchače (přesvědčovaného). Psychologickou „výbavu“ vyjednávače při nenásilném řešení barikádových situací pak tvoří jeho postoje (viz. dále), které zaujímá k problému (situaci), pachateli, ostatním účastníkům i sobě samému a komunikační dovednosti (schopnost argumentovat, apelovat, demonstrovat, sugestivně působit, klást otázky, empaticky naslouchat apod.).

1.4 Psychologické metody ovlivňování

Interakční stránka sociálního styku charakterizuje tu jeho složku, jež je spojena se vzájemným působením lidí, s jejich vzájemným ovlivňováním. Obecně budou obsahem ovlivňování mínění, názor a přesvědčení druhého člověka. Je jasné, že konečným cílem ovlivňování je změna v jednání. Víme však, že změna jednání člověka je podmíněna právě změnou v jeho vědomí. Nejsnadněji lze změnit mínění. Mínění je krátkodobý názor zpravidla na aktuální události. Názory mají dlouhodobější charakter, dotýkají se podstatnějších stránek života člověka a společnosti a mají také pevnější zakotvení ve vědomí osobnosti. Naproti tomu přesvědčení určuje základní orientaci společenské činnosti člověka, usměrňuje ho na hlavní životní cíle. Patří k podstatným složkám ve struktuře osobnosti. Přesvědčení bezprostředně a významně ovlivňuje chování a jednání člověka. Konečně můžeme hovořit o ovlivňování postojů, které se svojí pevností a zakotveností ve struktuře osobnosti řadí do oblasti mezi názorem a přesvědčením.

Mezi hlavní metody ovlivňování řadíme demonstrování, objasňování, sugesci, příklad, cvičení, donucování a přesvědčování (Čírtková, 1994, str. 185-186). Stručně objasním jejich podstatu a naznačím jejich možnosti a limity.

Demonstrování

Demonstrování je taková metoda, jejímž výsledkem je vznik psychické kvality v podobě zřejmosti. Je to takové ovlivňování, při němž si ovlivňovaný ověřuje existenci nějakého jevu bezprostředním vnímáním svými smysly. Podstatná je zde

řeč faktů, nikoliv řeč slov. Při ovlivňování demonstrováním je rozhodující bezprostřední smyslové vnímání určité reality a na tomto základě vznik zážitku zřejmosti. V mezilidském styku vnímáme mnohé skutečnosti i neúmyslně a některé z nich nás ovlivňují i bez ohledu na to, jestli si to přejeme nebo ne. Hlavní omezení spočívá v tom, že ne všechno lze v sociálním styku demonstrovat. Některé skutečnosti, jež představují obsah ovlivňování, jsou smyslovému vnímání nepřístupné, skryté. Někdy také může být vnímání člověka zkreslené (iluze).

Objasňování

Objasňování je metoda, výsledkem které je vznik psychické kvality v podobě vědomosti a na ní utvořeném názoru či mínění (Grác, 1985, s. 47). Sama vědomost však ještě neznamena, že jsme někoho ovlivnili. Vědomosti jsou v mnoha případech nevyhnutelnou, avšak nedostatečnou podmínkou ovlivnění člověka člověkem. Předmětem objasňování jsou zpravidla jevy, o existenci anebo neexistenci kterých si člověk může utvořit přesné a úplné vědomosti a názory už na základě všeobecně platných zákonů a pravidel. Předpokladem efektivního ovlivňování objasňováním je především pochopení faktů a logických vztahů mezi nimi. Pochopení představuje kognitivní proces, který klade nároky na logiku a vůbec intelekt ovlivňovaného – týká se především správnosti jeho myšlení. Ani zcela logické a pravdivé poznatky však nemusí ovlivnit ty názory a postoje druhého, které jsou pevnou součástí jeho obecnějšího a vyhraněnějšího přesvědčení.

Sugesce

Sugesce je nekritické přijetí nějaké myšlenky. Je to rozumem neovlivněný souhlas (Čírtková, 1994, s. 187). Sugescie je založena na nekritickém přijímání a předpokládá neschopnost člověka podléhajícího sugesci vědomě kontrolovat proud přicházejících informací. Sugescie je možno také chápat jako psychologické působení, které se uskutečňuje pomocí řečových i neřečových prostředků a vyznačuje se sníženou argumentací. Přijatá sugescie se stává vnitřním zaměřením, které usměrňuje, reguluje a stimuluje jeho psychickou i fyzickou aktivitu, která se uskutečňuje při určitém stupni automatismu.

Využívání sugesce má svoje meze, nelze například vsugerovat zcela absurdní myšlenky. Velmi důležitou roli hraje osobnost ovlivňovaného a také momentální psychický stav jako únava, smutek, zoufalství (Grác, 1985, s. 52).

Exemplifikace

Exemplifikace je ovlivňování příkladem. Výsledkem této metody je napodobování jednání a chování, ale také přebírání názorů, postojů a myšlenek druhých lidí, tedy napodobování podle lidského vzoru. Při napodobování člověk přebírá jednání a činy od jiných lidí a koná tak jako oni. Napodobování však nelze omezit jenom na praktické úkony, protože se týká také prožívání, názorů, postojů a přesvědčení (Čírtková, 1994, s. 188).

Je znám dostatek případů, kdy literární nebo filmová postava slouží pachateli jako vzor pro způsob provedení trestného činu, často však pachatel přejímá i hrdinovy postoje, názory a způsob života. Proces napodobování se netýká jen vnějších znaků chování, ale často zasahuje i takovou základní sféru osobnosti, jako přesvědčení, světový názor. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že člověka můžeme ovlivnit jen tím, co už existuje.

Cvičení

Cvičení je metoda ovlivňování, výsledkem které je vznik fyzicko-psychické kvality v podobě zautomatizované činnosti. Cvičením lze ovlivnit především výkonovou složku chování člověka; změna v názorech, postojích a přesvědčeních jako důsledek cvičení může být jen velmi zprostředkovaná.

Donucování

Nejcharakterističtějším znakem donucování je, že donucovaný prožívá svoje rozhodnutí a konání jako nesvobodné. Psychickým efektem donucení může být, že se donucený stylizuje do role mučedníka, tzn. že trpně, bez odporu, ale okázale snáší donucení, netají se však odlišným přesvědčením. Donucení může dokonce posilovat původní názor či postoj a tím zvyšovat odpor.

Rozlišujeme donucení přímé, kdy osoba koná proti své vůli pod hrozbou, výstrahou, přičemž hrozící újma může být namířena i proti osobám blízkým. Toto přímé donucování se může uskutečňovat také násilím. Při nepřímém donucování se nepoužívá hrozba, výstraha, ale vynucení rozhodnutí a konání člověka se dosahuje různými zastřenými způsoby psychického nátlaku. Ke zvýšení účinnosti nepřímého donucování lze využít přítomnosti dalších osob. Ve skupině může být osoba výzvou donucena vyslovit k věci stanovisko i proti vlastní vůli. Příznivé podmínky pro psychický nátlak bez použití hrozby vytváří zvláštní psychický stav v důsledku vyhocených životních situací, například zoufalství, nenávist, zlost, ukřivděnost, apod.

Přesvědčování

Chápeme je jako jednu z metod ovlivňování, která je založená na verbálním i nonverbálním působení člověka na člověka, přičemž – tím se liší od ostatních metod ovlivňování – ovlivňovaná osoba se pod vlivem přesvědčovatele dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně ujišťuje o zdůvodněnosti nějakého stanoviska. Dobrovolnost, zainteresovanost, zúčastněnost, ujištěnost a zdůvodněnost – to jsou diferencující znaky (a zároveň principy) přesvědčování od ostatních metod ovlivňování člověka člověkem. V nejširším smyslu slova metodu přesvědčování chápeme jako záměrné a cílevědomé uplatňování promyšlených způsobů, postupů a metodik při formování přesvědčení (jako základu pro změnu postojů).

1.5 Změna postoje jako výsledek vyjednávání

Postoje chápeme jako produkt i jako zdroj hodnotícího vztahu osobnosti k sociálním objektům a sociálním situacím (případně jejich vlastnostem). Patří mezi motivační charakteristiky osobnosti – tvoří tu jejich část, která má dominantní vliv na usměrňování aktivity jedince. Tvoří hierarchický, vnitřně uspořádaný systém.

Postoje jsou regulátory sociálního chování a jejich adekvátní poznání poskytuje spolehlivý prostředek predikce budoucího jednání jedince.

Změna postoje představuje proces, který vychází z existence pěti kroků: pozornosti, porozumění, přijetí (přesvědčení), podržení (zachování) a jednání. Každý z uvedených kroků má vliv na efekt komunikace. Dosažení změny postoje osoby předpokládá realizaci celého řetězce (Výrost, 1989).

Základním **předpokladem** účinného **působení persuasivní komunikace** je upoutání pozornosti člověka. Z hlediska prvků komunikačního procesu hraje nejvýznamnější úlohu zdroj informace, který disponuje prostředky k dosažení žádoucího stavu. Kromě zdroje se na vyvolání pozornosti podílejí i ostatní činitelé komunikačního procesu – především obsah zprávy a individuální zvláštnosti příjemce. K ovlivňování člověka člověkem, ke změně jeho postojů, lze využít z literatury známých postupů a metod ovlivňování a přesvědčování .

2. Proces působení krize

Latinské „crisis“ v podstatě znamená rozdělení, svár, rozhodování, rozsudek. Krize označuje nejvyšší bod, vrchol, avšak také bod obratu, zvrát v dění. Potud vyjadřuje výraz „krize“ specifickou kvalitu změny ve formě vyhocení, v našem případě jde o změnu psychickou. Označení „krize“ se používá v řadě životních oblastí, takže se zdá, že v krizi se může ocitnout vše živé. Krize prožíváme jako neodkladné, naléhavé situace. Člověk, který je zcela uvězněn v krizi, se cítí pohlcen panickým strachem, nevidí už žádné východisko, je svým problémem mimořádně omezen. Připadá si naprosto bezmocný, má dojem, že se už nic nedá změnit, přinejmenším ne k lepšímu. V krizi se ocitá celý život, který se zároveň zužuje na předmět krize, jinak řečeno – život zůstává soustředěn jen sám na sebe.

Ukazuje se, že na určité krize reaguje řada lidí velmi podobným způsobem. Naproti tomu však na jednotlivé krize reagujeme i zcela osobitě – naše reakce zčásti rozhodují o tom, zda se krizová intervence zdaří či nezdaří, a také o našem metodickém přístupu k příslušné krizi.

Člověk v krizi vyvolává v ostatních zcela určité „krizové pocity“, buď nás „nakazí“ panikou, nebo nás přiměje k naprosté koncentraci, protože cítíme, že se nacházíme v situaci, kdy „jde o vše“. Jindy se krizi zase bráníme, bagatelizujeme ji. Povaha naší reakce závisí také na tom, zda jsme schopni ji unést, nebo ji vyřešit; pak ovšem závisí také na tom, jaké obavy u nás jednotlivé krize vyvolávají a jak jsme se s tím naučili vyrovnávat.

Často máme dojem, že jsme pod tlakem nuceni chovat se určitým způsobem, že jsme navzdory našim nejlepším úmyslům tlačeni do určitých rolí, do určitých vztahových vzorců. Říkáme pak, že námi chce člověk v krizi manipulovat. Musíme mít na paměti, že zvláště v situacích, které jsou zcela určovány emocemi (jako je tomu v každé krizi), je nevědomí jednoho člověka nakaženo emocemi druhého a že s touto „infekcí“ musíme umět pracovat (Kastová, 2000, s. 11).

Známe krize vývojové, které probíhají více či méně dramaticky od puberty až po stáří. Známe však také krize, které jsou dány nároky, jimž jsme podle našeho mínění nedostáli. Mnohdy býváme přesvědčeni, že požadavky pocházejí zvnějšku: nároky profese, požadavky rodiny, ztráta zaměstnání, přestěhování, odchod do důchodu, konflikt s právem (či jiná trestná činnost). A i když skutečně mají vnější původ,

mohou být tak naléhavé, tak zatěžující proto, že v daném okamžiku na sebe máme nereálné požadavky. V neposlední řadě zakoušíme i nejrůznější krize ztráty – v důsledku přírodních katastrof, smrti, rozvodu, změny vlastního těla, nemoci či stárání. Krize nelze snadno odlišit a navíc to ani není nutné, jak by se snad mohlo zdát.

Krize některé lidi přinutí udělat krok, který souvisí s protiprávním jednáním a tudíž se policie stává součástí scény krizového incidentu. K vlastní intervenci vyjednávače pak dochází, když dokážeme s člověkem navázat kontakt a porozumět tak ohrožení, které pociťuje.

Vyjednávač se tedy na místě incidentu setkává s člověkem, který se aktuálně z našeho pohledu nachází v krizi. Tomu však většinou předchází v osobní historii člověka konfliktní, stresová nebo životně náročná či frustrující situace.

Pojmem konfliktní situace vyjadřujeme fakt, že mezi danými prvky systému dochází k rozporu, střetání, což u subjektu, jenž je její součástí, vyvolává potřebu změny. Subjekt má tedy dvě možnosti – změnu podmínek (řešení konfliktu), a nebo únik. (Řezáč, 1998, s.151).

Stres je používán ve velmi rozmanitých vazbách a významech. Podle O. Mikšíka (Praha, 2001, s. 210) jím rozumíme takový typ zátěže, kdy nějaká rušivá okolnost působí na organismus (zvláště pak na psychiku) jedince v období realizace cílové činnosti a svým působením (specifickým tlakem na psychiku) výrazně narušuje její optimální či zdárný průběh přesto, že je jinak plně v silách a schopnostech daného jedince danou cílovou činností bez větších problémů a obtíží realizovat.

Obecné zákonitosti, poznatky a souvislosti o řešení a prožívání konfliktních situací je možné nalézt v řadě odborných i populárních publikací. Mým cílem je na tomto místě pouze upozornit na kontext policejního vyjednávání, jímž je právě zmiňovaná konfliktní situace. Konfliktní situace tvoří tedy celý uvozovací rámec incidentu a je třeba z toho vycházet.

2.1 Vyjednávání a krizová intervence

Využití vyjednávačů není nezbytně omezeno na incidenty se zadržováním rukojmích. Dovednosti vyjednávačů mohou být využity i v krizových situacích, kde

k držení rukojmích nedošlo. Vyjednávání zde má charakter tzv. krizové intervence, jejíž principy jsou platné i při vyjednáváních o rukojmích. Zadržování rukojmích je nepochybně *krizí* jak pro rukojmí, tak pro pachatele, jak vyplývá z výše uvedené definice krize. V tomto smyslu je pak *vyjednávání o rukojmích* jen specifickým případem krizové intervence.

Principy krizové intervence lze aplikovat kromě teroristických a kriminálních incidentů se zadržováním rukojmích také na:

- tzv. barikádové situace,
- vysoce rizikové sebevražedné pokusy,
- incidenty násilí v domácnostech,
- nepokoje a vzpoury ve vězeních,
- riziková zatýkání,
- post-krizové / post-traumatické intervence.

Intervence tedy znamená, že mezi jedince a jeho krizi vstoupí prostředník, že ten, kdo se ocitl v krizi, od ní získá poněkud větší odstup, takže s ním tento prostředník bude schopen navázat kontakt – vývoj krizové situace se zastaví a je možné využít jejího potenciálu.

Nabízí se zde otázka, zda vyjednávání lze chápat jako pouhé „zprostředkování“, nebo se blíží více přesvědčování (jako psychologické metodě ovlivňování člověka člověkem). I na tento problém chci ve své práci upozornit, podle mého názoru nelze omezit proces komunikace mezi osobou vyjednaváče a člověkem v krizi na jakési předávání informací, které má sloužit k zanechání protiprávního nebo sebepoškozujícího jednání člověka. Komunikaci bychom měli vidět jako proces, ve kterém pomocí nejrůznějších metod, postupů a prostředků ovlivňujeme druhého člověka, usilujeme o změnu jeho postoje, o změnu chování, o změnu řešení krizové situace.

Proces vyjednávání je z pohledu sociální psychologie i střetem zájmů, je jistým druhem konfliktu, který je možno rozdělit do následujících fází:

1. fáze

- konfrontace s problémem - ohrožení potřeb,
- reakce na pocity tenze,

- uplatnění minulých, úspěšných řešících strategií,
- rutinní řešení mají navodit rovnováhu, redukovat pocit ohrožení.

2. fáze

- pokud rutinní řešení selhává, tenze přetrvává a narůstá,
- pocity beznaděje a bezmocnosti,
- nové snahy řešení „pokusem a chybou“.

3. fáze

- pokud řešení „pokusem a chybou“ nejsou úspěšná, narůstá tenze a mohou se objevit i nouzová, riskantní řešení,
- možnosti zvládnutí problému jeho „předefinováním“ - tj. změnou cílů nebo aspirací, změnou pohledu na věc (přerámcování), dílčí řešení.

4. fáze

- pokud nouzová řešení selhávají, dostaví se vážný krizový stav, prohloubí se pocit beznaděje (dezorganizace), další nárůst tenze - zahlcení emocemi od strachu k panice, od zlosti ke vzteku a agresi, zhroucení, deprese,
- nutná profesionální pomoc.

Ke krizové intervenci dochází, když dokážeme s člověkem (v našem případě pachatelem) navázat kontakt a porozumět tak ohrožení, které pociťuje. Při navázání kontaktu je třeba označit krizi jako šanci, je třeba současně mít na paměti, že člověka v krizi přijímáme jako takového, tedy že musíme brát na vědomí míru jeho agrese, poskytnout mu útěchu a podporu. Stejně důležité je neopomíjet praktickou pomoc – zajímat se například o to, kde takový člověk přenocuje, co bude jíst a pít, pomoci mu vypracovat plán dalšího postupu.

Úkolem vyjednače je přitom strukturovat a urovnávat získané informace, rozumět jim a objasňovat jejich zdroje. Jednání a chování pachatele by mělo vést v prvním kroku k upuštění od protiprávního jednání či ohrožování života (sebe, zúčastněných osob). Samotná interakce mezi vyjednačem a pachatelem (člověkem v krizi) se pak bude řídit zákonitostmi, které nacházíme a uplatňujeme v jakémkoliv jiném sociálním styku (s přihlédnutím na nestandardní situaci).

2.2 Informace k poznání osobnosti pachatele

K poznání osobnosti pachatele vyjednaváč v součinnosti s analytikem shromažďuje ve fázi analýzy situace informace o pachateli. Množství informací bude závislé na konkrétní situaci. Vyjednaváč by si měl vždy ujasnit minimální potřebu informací, které považuje k zahájení a vedení vyjednávání za nezbytné.

1. CO, JAKÝM ZPŮSOBEM A JAKÝMI PROSTŘEDKY PACHATEL UDĚLAL, DĚLÁ, CHCE UDĚLAT:

zejména

jak vznikla situace, co bylo podnětem, co pachatel chce, co pro to udělal, dělá, hodlá udělat, koho zadržuje, jak se zadržovanými rukojmími jedná, čím je ozbrojen, kde se nachází, jak dlouho situace trvá, jestli již někdo s pachatelem jednal a s jakým výsledkem, zda komunikoval, jaká je možnost spojení s pachatelem a rukojmími aj.

2. O KOHO JDE, V JAKÉM PSYCHICKÉM STAVU SE NACHÁZÍ:

zejména

osobní data pachatele, jeho nejbližší příbuzní a známí, jeho popis, případně foto, zdravotní a duševní stav pachatele, sociální vrstva, etnická skupina, jazyk, dosavadní vývoj pachatele s důrazem na náročné životní situace, ve kterých se nacházel a jak je řešil, stupeň pachatelova rozrušení, agresivity, strachu, úzkosti aj.

3. JAKÝ PACHATEL JE A S JAKÝM ÚSILÍM PŘEKONÁVÁ PŘEKÁŽKY:

zejména

jaké převládají vztahy pachatele k ostatním lidem, zda je samotář či vyhledává lidi, zda prosazuje svůj názor, nebo se raději podřizuje, jaké překážky překonával a jakým způsobem (agresí, vyhnul se překážce, vzdal se, překonal ji zvýšeným úsilím), zda je emocionálně stabilní či labilní (náladovost), zda je podezíravý, jaký je jeho hodnotový systém, jaké má zájmy, životní cíle, potřeby, zda je věřící, případně člen sekty aj.

4. JAKÉ MÁ PACHATEL SCHOPNOSTI, ZKUŠENOSTI, DOVEDNOSTI, ZVYKY:

zejména

jaké má obecné rozumové schopnosti (IQ), vzdělání, zkušenosti (zejména kriminální), zkušenosti s řešením obdobných krizových situací, speciální schopnosti a dovednosti, (obratnější, silnější než ostatní, vycvičen v sebeobraně, znalost zbraní), kuřák, alkoholik, zneužívá léky, drogy aj.

5. PROČ TO CHCE PACHATEL UDĚLAT (PRAVDĚPODOBNÉ MOTIVY JEDNÁNÍ):

zejména

jedná bezprostředně v silném afektu, jednání postrádá racionální základ, jedná pod vlivem aktuálně vzniklé náročné životní situace, chce získat peníze, plní úkol, řeší tím déle trvající psychickou zátěž a jiné motivy viz dále.

6. JAKÉHO JEDNÁNÍ JE PACHATEL PRAVDĚPODOBNĚ SCHOPEN:

Shrnutím informací z bodů 1. – 5. si vyjednaváč vytváří celkovou představu o pachateli, (model pachatel) a jeho dalším možném jednání. K vytvoření představy je dobré využít zejména tyto informace:

- jaký je cíl pachatele a jak (jakými prostředky) jej hodlá dosáhnout,
- jakou má pachatel subjektivní představu o situaci, ve které se nachází,
- jaký je psychický a fyzický stav pachatele,
- jaká je pachatelova motivace (zejména aktuální),
- jaké hodnoty pachatel upřednostňuje (zejména postoj k životu vlastnímu i ostatních),
- jaké má schopnosti, zkušenosti a vůli k překonávání překážek,
- zda je schopen za dané situace zamýšlené jednání realizovat.

Dosavadní policejní praxe potvrzuje skutečnost, že s nárůstem kriminality stoupá i závažnost a organizovanost trestné činnosti. Nebývá výjimkou postup, kdy se vyjednaváč ocitne před **skupinou pachatelů**. V tomto případě je nezbytné, aby vedle informací o jednotlivých pachatelích získal další informace, a to zejména:

- složení skupiny, jak dlouho existuje, na jakém základě vznikla a funguje, charakter její dosavadní činnosti,

- jakou pozici zastávají jednotliví členové ve skupině (vůdce, mluvčí apod.),
- jednání jednotlivých členů skupiny v dané situaci, míra jejich zapojení se,
- meziosobní vztahy ve skupině (možné konflikty),
- zda společný cíl skupiny odpovídá individuálním cílům jednotlivých členů a motivům jejich jednání,
- jaká je skupinová soudržnost, vycvičenost, skupinové normy.

Z těchto informací pak vysuzujeme, zda je skupina zamýšleného jednání schopná, tím že posoudíme:

- zda jsou individuální cíle členů skupiny totožné se společným cílem,
- jak budou jednotliví členové skupiny dál naplňovat své role ve skupině (případné přerozdělení rolí, o jaký typ vedení se ve skupině jedná, jak jsou členové skupiny informováni aj.),
- jak budou nadále uplatňovány skupinové normy (a které),
- kde je nejslabší článek ve skupině a kdo má ve skupině rozhodující slovo.

3. Kazuistiky

3.1 Sebevražedné jednání

Michal P., 25 let, vyučený zahradník, svobodný. Bydlí společně se svým o sedm let mladším bratrem v panelovém domě na sídlišti.

Dne 20. února 2001 v 10.50 hodin požádal operační důstojník Správy Jihomoravského kraje Policie České republiky Zásahovou jednotku o provedení služebního zákroku proti osobě, která se podle informací uzamkla ve svém bytě a ohrožuje svůj život a zdraví legálně drženou střelnou zbraní. Ve 12.00 se na místo dostavili dva členové Zásahové jednotky, kteří měli zahájit vyjednávání.

Byt se nacházel ve čtvrtém patře osmipodlažního panelového domu. Na místě incidentu byla přítomna hlídka obvodního oddělení PČR, několik příslušníků kriminální policie, policejní psycholog ze Střední policejní školy, příslušníci Městské policie, vůz rychlé lékařské pomoci a hasiči. Byla zde také Michalova spolupracovnice Gabriela K., která policii o celém případě informovala.

Po příjezdu na místo se vyjednaváč zkontaktoval s velitelem bezpečnostní akce, aby získal základní informace o případu. Zjistil, že muž je zamčený v bytě a komunikuje pouze se svou spolupracovnicí. Předchozí pokus policejního psychologa o navázání kontaktu vystupňoval mužovu agresivitu. Vyhrožoval, že jestliže všichni policisté okamžitě neodejdou, zastřelí se. Trval na tom, že bude mluvit jen s Gabrielou.

Více informací poskytla paní Gabriela. Vypověděla, že Michalovi asi před rokem zemřela matka, otec prý se od rodiny asi před třemi lety odstěhoval. Od té doby žijí s bratrem sami. Podle ní Michal očekával, že se jejich přátelství změní v bližší vztah. Ona ho však bere jako kamaráda z práce, ale nic jiného k němu necítí. Jako muž jí nic neříká. Není příliš chytrý ani hezký, je nerozhodný a všechny peníze utratí. On to ale nechce pochopit a již dříve jí vyhrožoval, že si kvůli tomu něco udělá. Nevěřila mu, ale když si před týdnem koupil revolver, začala mít obavy, že je toho schopen. Včera odpoledne se prý v práci pohádali a Michal jí řekl, že to, co se stane, má na svědomí ona a „že uvidí“. Proto mu ihned, jakmile nepřišel ráno do práce, telefonovala a dověděla se, že jestliže za ním okamžitě nepřijede, má ho na svědomí. Samozřejmě dostala strach a ihned o všem informovala policii.

Podle vyjádření psychologa se jedná o člověka v dlouhotrvající krizi, neschopného racionálně zhodnotit situaci. Při pokusu o navázání kontaktu a nabídce klidného vyřešení situace byla patrná vysoká úroveň agresivity proti okolí.

Po získání těchto informací pověřil vyjednávač svého pomocníka vytvořením prostoru pro vyjednávání a pro přípravu taktického týmu Zásahové jednotky, který již byl na cestě. Zvolil prostor chodbičky spojující boční schodiště s hlavní chodbou o patro níž, než kde byl zamčený muž. Ve vyšším podlaží se nacházeli pouze policisté v neprůstřelných vestách, kteří měli zamezit nekontrolovanému pohybu jak obyvatel domu, tak i ozbrojeného muže. Na vybraném místě zůstal se svým kolegou ze ZJ, který mu měl poskytnout podporu při vyjednávání a předávat informace velícímu policistovi, policejním psychologem pro odborné posouzení situace a Michalovou spolupracovnicí, paní Gabrielou. Byl si vědom, že komunikaci povede s použitím prostředníka, neboť Gabriela musela Michalovi po vstupu psychologa přislíbit, že všichni policisté z okolí odjedou. Nechtěl tedy snižovat její důvěryhodnost v Michalových očích. Tato metoda je však velice riskantní, neboť další osoba mezi vyjednávačem a druhou stranou nemusí vždy informace reprodukovat přesně tak, jak jí byly sděleny. Navíc komunikace probíhala pouze přes mobilní telefon, který nemá hlasitý odposlech, takže vyjednávač neměl ani zpětnou kontrolu.

Cílem bude zjistit, jestli je opravdu Michal ozbrojen a hrozí, že zbraň použije a jestli již nedošlo k jeho zranění. Samozřejmě se pokusí o to, aby se incident vyřešil klidnou cestou bez jakékoli újmy na zdraví.

Vyjednávač tedy přesně ženě řekl, o čem a jakým způsobem bude mluvit a co nemá říkat. Vysvětlil jí, že je velice důležité, aby opakovala věci přesně tak, jak jí budou jednou i druhou stranou řečeny. Chtěl, aby to, o čem se spolu baví, podle možností opakovala, aby měl alespoň částečnou kontrolu nad informacemi, které mu žena sdělí. Měl obavu z toho, aby neudělala chybu, neboť byla značně rozrušená a neustále opakovala, že neví co má dělat. Psychologa poučil, aby v průběhu telefonování do hovoru nevstupoval a veškeré věci, které bude chtít jak vyjednávači, tak i paní Gabriele sdělit, psal na papír zkráceně, jednoduše a velkými písmeny tak, aby je mohli oba dva lehce přečíst. Potom vyzval paní Gabrielu, aby navázala kontakt s Michalem. Obavy z jejího rozrušení se však po prvním telefonátu zmenšily, neboť překvapivě přesně a téměř klidným hlasem řekla vše, co měla. Po přerušení hovoru doplnila informace, které neopakovala v jeho průběhu, ale po chvíli i po ujištění, že si vedla výborně, upadla opět do předchozího „nevím, co mám dělat“.

Zcela identicky se tyto stavy opakovaly až do závěru případu. Důležitou věcí bylo nadále to, že muž chtěl vždy hovor začít sám.

V průběhu druhého telefonátu se na místo dostavil taktický tým. Vyjednávač po ukončení hovoru, jeho vyhodnocení a stanovení dalšího postupu informoval velitele taktického týmu o veškerých zjištěných skutečnostech z místa případu. Přesně se domluvili na signálech pro krizovou variantu v případě, že by se celá věc musela řešit násilným vniknutím do bytu. Vyžádal si také dva členy týmu, kteří by zajišťovali jeho bezpečnost v případě vyjednávání „tváří v tvář“.

V dalších dvou telefonátech, které následovaly v krátkém časovém úseku po sobě, muž opětovně naléhal na paní Gabrielu, aby přišla „nahoru za ním“. Žena na předchozí pokyn vyjednávače odpověděla, že se bojí té zbraně v jeho ruce a dokud ji bude mít u sebe, nepůjde za ním. Kdyby ji vyhodil z okna nebo alespoň na chodbu, neměla by strach. Beze slova to přešel a řekl, že by chtěl mluvit se svým bratrem, který je ve škole. Jestli by mu nemohla zavolat, aby přijel. Žena odpověděla, že se jej pokusí sehnat, ale neví, jak dlouho to bude trvat.

V té době už bratra a mužova nejbližšího spolupracovníka přivážela na místo policejní hlídka, aby bylo možné zjistit co nejvíc informací. Pro vyjednávače to však byl signál. Mohl by chtít svého bratra pouze k rozloučení, a pak by dokončil to, co sliboval. V žádném případě tedy nedovolil, aby muž zjistil, že jeho bratr se na místo v nejbližších okamžicích dostaví.

Další hovor proběhl asi po deseti minutách. Muž neustále opakoval, že chce, aby za ním žena přišla do bytu. Opět mu nabídla, aby zbraň zahodil. Odmítl s tím, že by mu ji pod balkónem někdo sebral, stejně tak i na chodbě. Řekla mu tedy, aby zbraň položil na balkón a zavřel dveře. On bude mít jistotu, že mu ji nikdo nevezme a ona, že nemá zbraň u sebe. Muž po krátké odmlce souhlasil a přislíbil, že revolver na balkón opravdu odnese. Prý že se za chvíli ozve. Za okamžik opravdu zavolal a řekl, že zbraň položil na okraj okenního parapetu na balkóně. Žena odpověděla, že by se chtěla přesvědčit. Obešla tedy za doprovodu kryjících se policistů dům a nahlížela na balkón. Neviděla přesně, jestli to, co leží na okně je opravdu revolver. Tohoto přerušení komunikace využili policisté z taktického týmu a dva z nich se slanili na balkón, který byl o patro výš. Odsud opravdu uviděli revolver ležící na okně. Mezitím se vyjednávač dohodl s velitelem na tom, že členové taktického týmu zaujmou pozice v těsné blízkosti bytu. Na vyjednávačův signál by při otevření dveří muže zajistili a dva policisté by dokončili slánění na balkón, kde by kontrolovali jak

zbraň, tak i možný pokus o vyskočení z okna při selhání varianty na chodbě.

Žena se mezitím vrátila a při telefonátu řekla, že je ráda, že to pochopil a že zbraň opravdu viděla. Opět na ni tedy naléhal, aby přišla za ním a „mohli už být konečně spolu“. Tak rychle to ovšem nešlo, neboť taktický tým se musel přesunovat velmi pomalu, protože v domě byl klid a každý hlasitý pohyb by mohl policisty prozradit a ohrozit tak další průběh akce. Proto se snažila získat čas a vymlouvala se, že má ještě strach a je rozrušená. Přitom ovšem nevědomky stupňovala direktivnost v hlase. Byla vyjednávačem upozorněna, aby zklidnila tempo řeči a tón, kterým mluvila. Nakonec ještě dodala, že až se uklidní, zavolá mu. Po ukončení hovoru vyjednávači řekla, že ví, že to na něj zabere, že to má „vyzkoušený z práce“. Psycholog i vyjednávač ovšem trvali na tom, že tohle není standardní situace a proto může druhá strana reagovat jinak. Uposlechla tedy a přislíbila, že bude mluvit klidněji.

Po obdržení informace, že jsou členové taktického týmu na svém místě a připraveni zasáhnout, vybídl vyjednávač ženu k navázání hovoru. Měla se s mužem domluvit, jak přesně budou oba při svém setkání postupovat. Opět se zeptala, zda je zbraň na balkónovém okně. Po slibu, že tomu tak je, vyšla o patro výš a zazvonila na zvonek bytu, ve kterém se muž nacházel. V okamžiku, kdy otevřel dveře, dva policisté slanili na balkón a tým na chodbě jej bez násilí zajistil.

Ještě před tím, než pana Michala odvezli na pozorování do psychiatrické léčebny, pokusil se s ním vyjednávač a psycholog promluvit. Měl strach, co s ním bude dál. Chtěl vědět, jestli nepůjde do vězení, až ho pustí z nemocnice. Po ujištění, že jeho obavy jsou zbytečné, následoval v klidu lékaře rychlé lékařské pomoci do sanitního vozu.

Krizové vyjednávání – suicidální intervence

Pro člověka v krizi (v našem případě ozbrojeného pachatele) je sebevražda únikovou cestou ze života. Pan Michal měl falešné přesvědčení, že jediným řešením „neřešitelné“ situace je sebevražda, jako účelová akce k ukončení vlastního života.

Rizikové faktory – prameny sebevraždy:

- nedostatek / ztráta integrity,
- negativní sebepojetí,

- nízká sebeúcta,
- deprese nebo panika,
- nenávisť.

Varovným signálem – rizikovou životní událostí se stal „rozpad“ vztahu. Pokud by blízcí pana Michala sledovali v bezprostřední době před incidentem, pravděpodobně by zjistili i určité změny v chování. Zpravidla se jedná :

- sociální /fyzická izolace,
- ztráta zájmu o sex, přátele, činnosti dříve preferované,
- nedbalost o osobní blaho a vzhled,
- změna spánkových nebo stravovacích zvyklostí,
- odmítání potravy, aj.

Cíle intervence

- rozptýlit intenzivní negativní emoce,
- vrátit jedince do normální funkční roviny (usnadnit komunikaci ventilováním problému, snažit se navrátit sebedůvěru, umožnit správný odhad problému, podpořit jeho účelné řešení).

Obecné zásady

- primárním (skrytým) pocitem depresivní osoby bývá hněv (neblokovat jeho projevy, neventilovaný vztek prohlubuje depresi, akceptovat),
- odhalit vůči komu je skrytá agrese namířená (přímá otázka, kdo má sebevraždou trpět není nejvhodnější),
- čím propracovanější plán, tím větší riziko dokonání,
- poskytovat podporu, budovat důvěru (narušením „tunelové vize“ jediného možného řešení),
- často používat slovo **sebevražda** (nahlas vyslovený úmysl může přinést úlevu, dáváme tím najevo, že si uvědomujeme problém toho druhého).

Obecná strategie

- budovat raport (projevením zájmu a ochotou pomoci, ptát se na plány),
- zajistit bezpečné prostředí,
- vyhodnocovat stupeň rizika dokonání,

- shromažďovat informace:
 - o povězte mi, co se všechno stalo ...,
 - o kolik jste toho vypil, kolik jste si vzal prášků ...,
 - o kde máte nyní tu zbraň ...,
 - o jiné zdroje (od příbuzných aj.),
- podporovat sebezáchovné pohnutky,
- zaměřit se vždy na jeden problém (začít tím hlavním, nejakutnějším),
- hledat a nabízet alternativní východiska,
- usilovat o kontrakt o přežití (uzavřít únikové cesty, využít mechanismus odložení),
- pracovat na plánu východiska ze situace,
- dohodnout se na vyhledání další psychologické nebo lékařské pomoci,
- poskytnout rodině ohrožené osoby profesionální pomoc.

U vyjednávání se sebevrahy by vyjednaváč měl mít vždy na paměti, že sebevražedné jednání je:

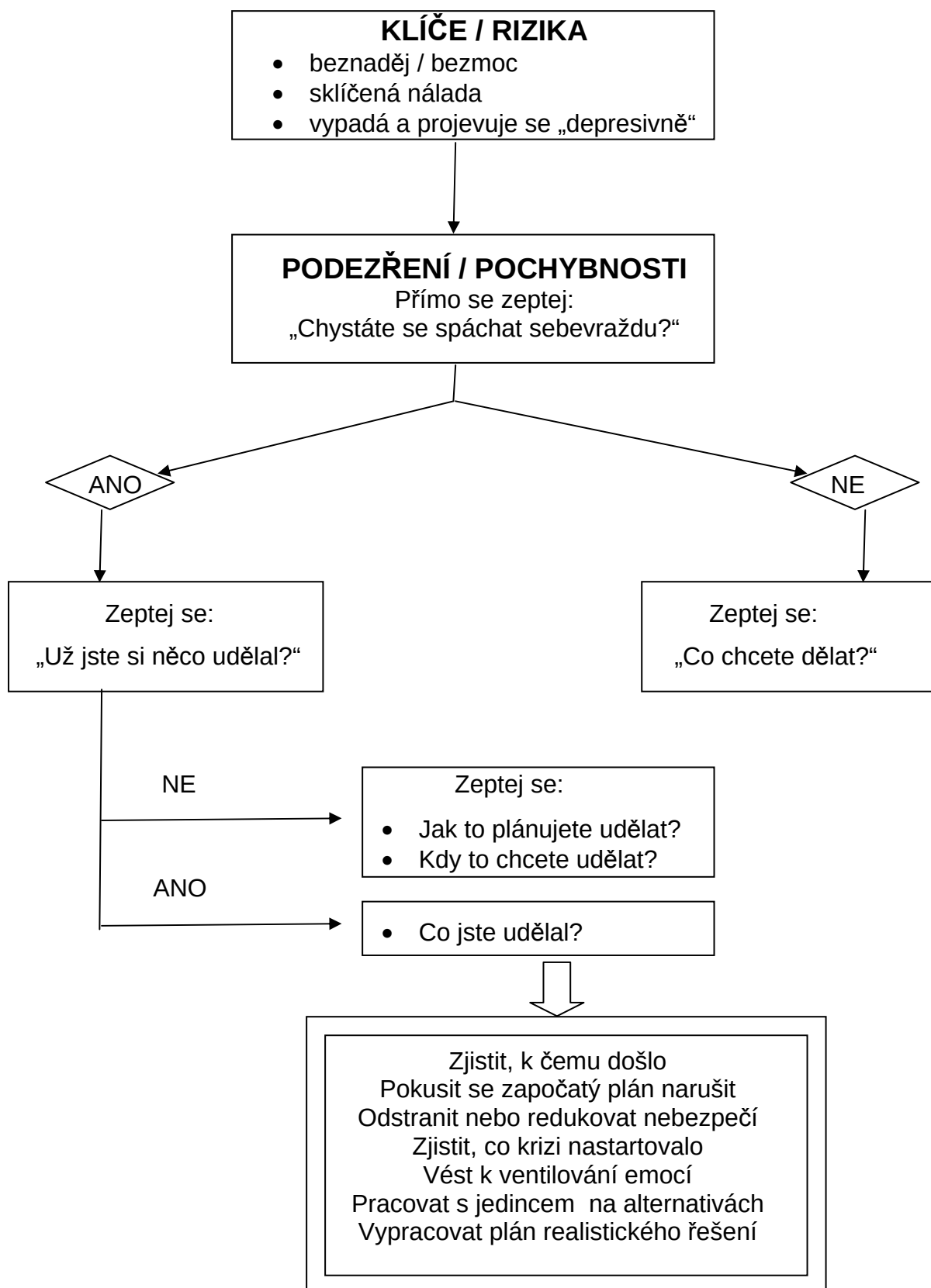
- voláním o pomoc,
- sdělením,
- pokus o manipulaci s okolím.

Které dovednosti nejvíce využijeme u krizové intervence se sebevrahem? Zůstává to na jedinečné dovednosti aktivního / empatického naslouchání. Uplatníme pojmenování pocitů, reflektování, parafrázování, otázky s otevřeným koncem, „já“ sdělení. Celá intervence by se měla vést v následujícím sledu:

- požádat o eliminování okamžitého rizika,
- pokud si nejsme jisti, že jde o sebevražedné jednání, můžeme se zeptat,
- jakmile připustí osoba sebevražedný úmysl, vedeme ji k tomu, aby o svých myšlenkách a pocitech hovořila,
- odrazujeme od další konzumace alkoholu nebo drog,
- hovoříme pomalu, zřetelně (jednoduše a srozumitelně, žádné odborné výrazy!),
- zkoumáme příčiny sebevražedných úmyslů (v situaci, která je odstartovala),
- zarámujeme věci perspektivně,
- projevíme osobní zaujetí a empatii (být „sám sebou“),
- dovolíme osobě být na vyjednaváče agresivní,
- pokud se chce odmlčet, být na chvíli sám, NIKDY jej nenecháme bez kontroly!

- obezřetně musíme vnímat narážky nebo věty naznačující úmysl dokonání, přitom můžeme otevřeně mluvit o smrti jako o konečném řešení,
- nepřistupujeme na jeho „poslední přání“,
- nabízíme podporu (nikoliv falešné ujišťování),
- snažíme se nalézt to, co má pro osobu ještě význam,
- počítáme s řadou vzestupů a pádů, intervence se bude střídavě dařit,
- vedeme osobu k ventilování pocitů.

Vývojový diagram



3.2 Barikádová situace

Na počátku roku 2000 jsme byli svědky rozšíření se nepokojů téměř ve všech věznicích České republiky. Byly výrazem negativní odezvy vězňů na změny zákona o výkonu trestu, které vstoupily v platnost. Na popud odvysílané televizní reportáže o zahájení vzpoury a hladovky vězňů ve Vinařicích se jako lavina šířily nepokoje do okolních věznic. Do druhého dne zasáhla tato lavina prakticky všechny věznice, kde se provádí výkon trestu. I když od začátku nepokojů byla ze strany vedení ministerstva spravedlnosti i Vězeňské služby tendence řešit konflikty nenásilnou cestou, byly v některých krajích naší republiky nasazeny i policejní složky.

Prostředí vězeňských zařízení je zvláště „náchylné“ k incidentům se zadržováním rukojmích, vzhledem k tomu, k čemu jsou určena, k typu lidí, kteří jsou zde vězněni, k počtu vězňů a vzhledem k uspořádání života ve vězeních. Ne však všechny incidenty ve vězení končí zadržováním rukojmích. Vězňové se mohou vzbouřit a pouze obsadit část nápravného zařízení a odtud vznášejí své požadavky.

Konkrétní situace vyjednávání

Kolegyně měla příležitost působit na scéně incidentu ve věznici jako mediátor - zprostředkovatel dohody mezi vězni a vedením věznice. Do situace vstoupila asi v desáté hodině trvání vzpoury, kdy společně s ředitelem věznice a televizním štábem šla přímo k nejvíce nepokojné skupině vězňů zahájit rozhovor a následné vyjednávání.

Připomínala si výše uvedené obecné zásady vyjednávání v obdobných krizových situacích. Patří sem především:

- Identifikovat vůdce a snažit se jednat s nimi.
- Vysoká hladina frustrace a aktivace – situace musí uzrát, aby bylo možno ventilovat emoce, nenabízet příliš mnoho příliš brzy.
- Průběžně ujišťovat, že nehrozí zásah, pokud jsou rukojmí v pořádku.
- Současně dát najevo, že síly k zásahu jsou k dispozici – vězni mají zpravidla respekt (i strach) vůči ozbrojenému zásahu policie.
- Věrohodnost – snažit se dodržovat dohodnutá pravidla.
- Strukturované, formalizované vyjednávání – „individualizovat“ oběti používáním jmen a dalších zjištěných údajů.

- Rituál kapitulace - pocit důstojnosti pachatelů před ostatními vězni – když je to možné respektovat požadavky na přítomnost sdělovacích prostředků, nestranných osob, podpisy formální dohody o podmínkách kapitulace aj.
- Usilovat o zkrácení doby vzpoury, návrat k dennímu režimu věznice.

Nabízený model opravdu fungoval. Byli velmi dobře připraveni na toto setkání, měli dobrý přehled o právních úpravách nového zákona o výkonu trestu, dokonce měli sestavené své požadavky v písemné formě. Zcela spontánně a bez ostychu vystoupili na kameru televizního štábu. Jako nejdůležitější se projevil moment, kdy dala skupině vězňů pocit rovnocenných partnerů v diskusi, projevila empatii a porozumění, ochotu řešit jejich problémy. Ve skutečnosti je vlastně jen vyslechla a obsah rozhovoru zprostředkovala vedení věznice. Podařilo se identifikovat nejaktivnějšího vůdce – mluvčího, konkrétně ho oslovit, vyžádat si jeho jméno, domluvit se na způsobu oslovování a pravidlech dalšího jednání.

Incident, o kterém se zmiňuji dopadl tenkrát dobře. Věznice přistoupila na některé oprávněné požadavky vězňů, po několika intervencích se denní řád věznice stabilizoval a režim se navrátil do obvyklého vězeňského stereotypu. Přinesl cennou zkušenost v komunikaci s poměrně velkou skupinou lidí s prvky a projevy chování hromadné povahy.

Co přispělo k nenásilnému řešení situace?

- V masmédiích prezentovaná tendence vedení resortu ministerstva spravedlnosti, ale i policejních složek od samého počátku řešit šířící se nepokoje nenásilnou cestou – vyjednáváním.
- Ochota naslouchat požadavkům vězňů a přistoupit na oboustranně akceptovatelné podmínky.
- Zapojení profesionálně vyškolených policejních vyjednávačů (psychologů) do řešení krizové situace bezprostředně na místě incidentu.

Právě nenásilné řešení těchto i předcházejících incidentů lze vnímat jako důkaz praktického využití psychologických poznatků v této oblasti. Zároveň to lze chápat jako další argument proti nezřídka se vyskytujícím názorům a tendencím, řešit „snadno a rychle“ obdobné incidenty použitím násilí.

Barikádové situace

O barikádových situacích v policejní praxi hovoříme v těch případech, kdy pachatel či pachatelé jako prostředek k dosažení svých cílů (např. propuštění, získání materiálních či jiných výhod, zlepšení sociálních podmínek apod.) využívají jiné osoby (rukojmí), kterou omezí po určitou dobu na svobodě. Její propuštění podmiňují splněním svých požadavků. Pro řešení barikádové situace pomocí komunikace – vyjednávání – je nutné postihnout a pochopit její strukturu, dynamiku.

Strukturu barikádové situace tvoří:

- osobnost pachatele a jeho jednání,
- osobnost vyjednavče a jeho jednání,
- chování a jednání ostatních účastníků (rukojmí, krizový štáb, členové zásahové jednotky, masmédia apod.),
- prostředky a postupy, které zúčastnění používají,
- konkrétní podmínky, v nichž situace probíhá.

Průběh barikádové situace, který představuje dynamickou stránku tohoto jevu je individuální případ od případu, přesto však lze zmínit tyto společné fáze řešení incidentu:

- (a) fáze předcházející vlastnímu vyjednávání s pachatelem (informace o vzniku barikádové situace, analýza podmínek dostupných pro její řešení, rozhodnutí o postupu zda vyjednávat, či použít sílu),
- (b) fáze vlastního vyjednávání (vyjednavč se v procesu komunikace snaží přesvědčit pachatele ke změně jeho postojů – k propuštění rukojmí, k opuštění úkrytu, zanechání dalšího protiprávního jednání apod.). Z psychologického hlediska se v této fázi jedná o eliminaci vzniklé emoční tenze a zaměření jednání k racionálnímu řešení problému,
- (c) fáze vyřešení (poskytnutí psychologické péče ve formě akutní intervence především rukojmím, ale i dalším účastníkům incidentu).

Barikádové situace ve věznicích

Incidenty s rukojmími ve vězeních jsou velmi podobné všem ostatním incidentům se zadržováním rukojmích (viz výše). Jsou zde však některé rozdíly, které je třeba při vyjednávání vzít v úvahu a zakomponovat do strategie a taktiky vyjednávání:

1. Pachatelé jsou vyjednávačům známi.

Je znám jejich trestní rejstřík i některé psychologické charakteristiky. Zde se také vytváří prostor pro spolupráci s penitenciárními psychology, kteří mohou zpravidla nabídnout řadu diagnostických materiálů a poznatků o osobnosti pachatele.

2. Charakter požadavků je jiný než v běžných incidentech.

Zlepšení životních podmínek, ústupky ze strany správy věznice, kontakt se sdělovacími prostředky.

3. Rukojmí jsou velmi často pracovníci věznice.

Tato skutečnost může zvyšovat již tak dost vysokou míru stresu u vyjednávačů, může ztěžovat nebo ovlivňovat rozhodovací procesy u správy věznice.

4. Vězni mohou požadovat, aby se do řešení incidentu vložili nejvyšší vládní činitelé.

Vyjednávač by měl zvážit a racionálně posoudit důsledky přítomnosti osoby s vysokou politickou či jinou kompetencí na místě incidentu.

5. Barikádové situace ve věznicích v sobě obsahují prvky hromadného chování.

Zvýšená sugestibilita, tendence k následovnictví, projevy citové nákazy apod.

Z těchto specifíků vyplývají i **cíle vyjednávání** ve vězeňských zařízeních; budou shodné jako v kterékoli jiné situaci s rukojmími – pouze prioritou cílů bude jiná.

Cílem vyjednávání je získat kontrolu nad prostředím věznice s tím, že je třeba:

(a) Zabránit útěku vězňů.

Je to prioritou před ochranou života a zdraví lidí vzhledem k nebezpečnosti většího množství vězňů na útěku – dle kategorie věznice.

(b) Minimalizovat újmy na zdraví a životech.

Ze zahraničních zkušeností je známo, že nejčastějšími oběťmi bývají spoluvězni.

(c) Zneškodnit a zajistit pachatele /vůdce vzpoury.

(d) Získat zpět prostor a zařízení věznice.

Aby vězení zůstalo vězením, musí mít vězeňská správa kontrolu nad prostory a zařízením věznice.

Využití psychologie při řešení barikádových situací

Psychologie v souvislosti s řešením barikádových situací poskytuje praktická doporučení především v těchto směrech:

- Poznání osobnosti pachatele, popřípadě dalších účastníků incidentu (metody poznání osobnosti, percepční chyby, možné poruchy osobnosti).
- Vysvětlení motivace jednání pachatele (jeho motivační struktura, aktuální pohnutka, hodnotový systém aj.).
- Ovlivnění pachatelova jednání (jak navázat psychologický kontakt, zásady účinné komunikace, postupy vedoucí ke změně postojů pachatele, postupy předcházení interpersonálním konfliktům aj.).
- Predikce možného vývoje situace a jednání pachatele (popř. i rukojmích).
- Přináší vědecké poznatky z oblasti psychologie hromadného chování.
- Nabízí postupy pro post-terapeutickou krizovou intervenci pro všechny zúčastněné osoby (Enenkelová, S.: Barikádové situace a možnost jejich řešení vyjednáváním. In Bezpečnostní teorie a praxe. Praha: PA ČR, 2000, č. 2, s. 111-115).

Závěr

Cílem této práce bylo aplikovat některé psychologické poznatky na konkrétní komunikačně náročné policejní situace, se kterými se policisté setkávají ve své praxi.

V úvodní části jsem využil základy sociální psychologie, dále se zaměřil na proces zvládání a prožívání krize. Třetí kapitola představuje popis dvou konkrétních případů s vyjednáváním. Výhodou se pro mne stala skutečnost, že působím v roli vyjednavče pro Jihomoravský kraj. Ze zkušeností, které mám, jsem vybral a popsal ty nejtypičtější, u nichž asistuje Policie ČR.

Resumé

Aktuální trend řešení náročných a krizových situací v policejní činnosti pomocí komunikace, tedy vyjednávání, vedl k rozvoji a pevnému zakotvení role (pozice) vyjednavče do samotné policejní praxe. Je stále více kladen důraz na komunikační připravenost a kompetenci všech policistů reagovat a být schopen zvládnout nestandardní situace komunikací.

Bakalářská práce se soustřeďuje na vyjednávání jako specifickou činnost při výkonu profese policisty. Policisté se často dostávají do pozice, kdy jsou bezprostředně nuceni jednat s lidmi v extrémní životní situaci (oběť násilí, pachatel, rukojmí, osoba se sebevražednými úmysly), jsou nuceni na tuto situaci reagovat a pomocí komunikace následně řešit. Toto klade nároky na sociální způsobilost policistů, zejména jejich schopnost empaticky vnímat projevy chování a prožívání ostatních účastníků situace, prostřednictvím komunikace ovlivňovat jejich postoje.

Právě krize některé lidi přinutí udělat krok, který souvisí s protiprávním jednáním a tudíž se policie stává součástí scény krizového incidentu. K vlastní intervenci vyjednavče pak dochází, když dokážeme s člověkem navázat kontakt a porozumět tak ohrožení, které pociťuje.

Cílem práce je nabídnout jeden z možných pohledů na proces vyjednávání, kdy výsledkem by měla být změna postoje prostřednictvím komunikace. K tomu je zapotřebí, aby si vyjednavč byl schopen uvědomit v jakých rovinách se odvíjí sociální styk, jak spolu jednotlivé jeho složky souvisejí a jaké psychologické metody ovlivňování má k dispozici. Z pohledu sociální psychologie je proces vyjednávání i střetem zájmů, jistým druhem konfliktu.

Významnou roli v procesu vyjednávání hraje poznání osobnosti pachatele a dovednost konkrétního vyjednavče s informacemi zacházet a využívat je v komunikaci.

Přestože incidenty s vyjednáváním se velmi liší, jsou individuální, lze shrnout obecná pravidla a předložit obecně platná doporučení, jež vedou k optimálnímu vyřešení nestandardní situace v policejní praxi pomocí komunikace.

Anotace

V bakalářské práci je věnován prostor problematice policejního vyjednávání z pohledu praktické činnosti osoby vyjednavče. Od obecných principů procesu komunikace se dostává k psychologickým metodám ovlivňování a změně postoje jako výsledku vyjednávání. Jedná se vlastně o celkový proces působení krize při vyjednávání a krizové intervenci v policejní praxi. Sleduje také význam poznání osobnosti pachatele, využití informací při vedení komunikace. Práci doplňují 2 kasuistiky (sebevražedné jednání, barikádová situace).

Klíčová slova

Policejní vyjednávání – percepce, komunikace, interakce – psychologické metody ovlivňování – změna postoje jako výsledek komunikace – proces působení krize – poznávání osobnosti pachatele – kasuistiky.

Annotation

My thesis are dedicated to problems of police negotiation from the negotiator's routine point of view. From general principles of communication process they get on to psychological methods of influence and to position change as the negotiaton result. Technically they consider the global process of crisis effect during negotiation and emergency intervention in police work. They also take in the importance of perpetrator's personality identification and use of information in communication process. This work is completed with 2 casuistries (suicidal actions, barricade situation).

Keywords

Police negotiation – perception, communication, interaction – psychological methods of influence – position change as the result of communication – process of crisis effect – perpetrator's personality identification – casuistries.

Seznam literatury

Blažek, L.: Metodika vyjednávání v krizových situacích. 1998.

Čírtková, L.: Policejní psychologie. Praha: Support, 1994,1995 a 1996, 304 s.

ISBN 80-902164-0-4

Čírtková, L.: Kriminální psychologie. Praha: Eurounion, 1998, 248 s.

ISBN 80-85858-70-3

Čírtková, L.- Červinka,F.: Forenzní psychologie. Praha: Support, 1994, 206 s.

Enenkelová, S.: Barikádové situace a možnost jejich řešení vyjednáváním.

In Bezpečnostní teorie a praxe. Praha, ročník 2000, č. 2, s. 111-117.

Gillernová, I. – Hermochová, S. – Šubrt, R.: Sociální dovednosti učitele. Praha: SPN, 1990.

Grác, J.: Persuázia – Ovpływňovanie človeka človekom. Martin: Osveta, 1985.

Janoušek, J. a kol.: Sociální psychologie. Praha: SPN, 1988, 185 s.

Kastová, V.: Krize a tvořivý přístup k ní. Praha: Portál, 2000, 167 s.

ISBN 80-7178-365-X

Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha: Avicenum, 1973.

Mikšík, O.: Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: UK, 2001, 257 s.

ISBN 80-246-0240-7

Spurný, J., Čírtková, L.: Komunikačně emergenční situace v policejní praxi. Projekt institucionálního vědecko-výzkumného úkolu KSV PA ČR na léta 1999-2003. Praha, PA ČR 1999.

Spurný, J.: Psychologické aspekty řešení krizových situací vyjednáváním. Diplomová práce, Bratislava, 1992.

Výrost, J.: Sociálno-psychologický výskum postojov. Bratislava: VEDA, SAV, 1989.