

(pevné desky)

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
TECHNOLOGICKÁ FAKULTA
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2006

Alois Geidl

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
TECHNOLOGICKÁ FAKULTA
Institut mezioborových studií Brno

Vyjednávání v policejní praxi

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Vypracoval:
Alois Geidl

Brno 2006

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.

.....
Alois Geidl

Brno 30. března 2006

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.

Alois Geidl

OBSAH

ÚVOD	1
1. Nestandardní postupy v policejní praxi	2
1.1. Komunikačně náročné situace	3
1.2. Vyjednávání jako specifický sociální styk	5
1.2.1. Percepce.....	6
1.2.2. Komunikace.....	8
1.2.3. Interakce	10
1.2.4. Role a postoje	12
2. Struktura a dynamika procesu vyjednávání	14
2.1. Typologie pachatele pro potřeby vyjednávání	19
2.2. Pachatelova motivace a schopnost komunikovat.....	20
2.3. Změna postojů jako cíl vyjednávání.....	26
3. Kasuistika	29
3.1. Sebevražedné jednání	30
Závěr	37
Resumé	37
Anotace	39
Seznam literatury	40

Úvod

V poslední době se stále častěji setkáváme v běžné řeči s označováním nové profese lidské činnosti – „vyjednávačem“. Tato funkce se zatím nejčastěji objevuje v politické oblasti, málokdo však ví, že se v policejní praxi zhruba od 60-tých let vyskytují pokusy o vytvoření jakéhosi „institutu vyjednávače“ – profilujícího se policisty-specialisty pro komunikačně náročné situace.

Jedním z vědeckovýzkumných úkolů katedry společenských věd na Policejní akademii ČR v Praze je dlouhodobé poznávání a analýza komunikačně-emergenčních situací v policejní praxi (Spurný, J.: Komunikačně emergenční situace v policejní praxi. Policajná teória a prax. IX, č. 1/2001, s. 47-53). Jsou zde zařazeny takové interakce, jako je sdělování nepříjemných zpráv, jednání s duševně narušeným pachatelem, rodinné rozepře, jednání s osobami v akutním psychickém vyčerpání, s agresivními jedinci, sebevrahy, specifika sociální interakce ve výslechu a také ve vyjednávání.

Základním stavebním kamenem procesu vyjednávání, kterému se chci ve své práci věnovat o něco podrobněji, je osobnost pachatele, její včasná a adekvátní typologie, sloužící vyjednávačům pro rozvoj komunikačního procesu. Osobnost pachatele považuji za významnou intervenující proměnnou ve vyjednávání.

Cílem není jen popsat a vysvětlit psychologické zákonitosti vyjednávání, ale i celý proces pokud možná co nejvíce optimalizovat. Psychologie disponuje řadou postupů a prostředků, které může nabídnout k lepšímu zvládnání komunikačně náročných situací, mezi něž vyjednávání patří.

Vyjednávání: je nedílnou součástí komplexů opatření proti nebezpečnému pachateli trestného činu, zpravidla zadržujícímu rukojmí. Je specializovanou činností, při níž osoba k tomu odborně připravená – vyjednávač – na základě shromáždění a analýzy nezbytných vstupních informací o situaci a pachateli s tímto vstupuje do kontaktu a pomocí prostředků a postupů ovlivňování a přesvědčování se

snaží dosáhnout změny postojů pachatele a zabránit jeho dalšímu protiprávnímu jednání.

Klíčovým předpokladem adekvátního výběru metod a postupů při vyjednávání je poznání cílů a motivů pachatelova jednání. Zatímco cíl pachatele je v převážné většině případů dopředu jasně formulován, a pachatelovo jednání směřuje k jeho dosažení, konkrétní cíle vyjednávání (činnosti vyjednavče) se formují až v návaznosti na cíle a jednání pachatele a na vývoji situace.

Vyjednávání je proces, jehož cílem je, prostřednictvím rozhovoru nebo diskuse, dosáhnout nějaké dohody, změny postojů osoby, nacházející se v extrémní situaci. Nejedná se o zprostředkování, které je neutrální pozicí.

Cílem mé bakalářské práce je přiblížit zájemcům o tuto problematiku některé ze základních pojmů a volně tak navázat na práci mého kolegy a vyjednavče Bc. Z. Kudličky. Ten ve své práci aplikoval mnou vysvětlené pojmy přímo na proces vyjednávání.

1. Nestandardní postupy v policejní praxi

Pro policejní činnost je příznačný poměrně častý výskyt situací, vyvolávajících značné psychické napětí, které se promítá do našeho chování, hovoříme o tzv. nestandardních, konfliktních, případně krizových situacích. Patří sem situace, kdy subjektivně pociťujeme a prožíváme vnitřní konflikt mezi nároky objektivních podmínek a naší připraveností se s nimi vyrovnat.

V policejní praxi jsou to například situace, kdy máme zakročit a nemáme dostatek informací o situaci, osobách (nové, neznámé), kdy jsme nuceni rychle se rozhodovat v časové tísní, kdy prožíváme pocit zvýšené odpovědnosti za řešení, kdy mezi naším snažením a cílem, kterého chceme dosáhnout, vzniknou překážky.

K řešení těchto situací lze využít vedle právních, technických či taktických prostředků a postupů metody a postupy persuáze (využíváme verbální i neverbální metody a postupy k ovlivňování a přesvědčování druhých) – vyjednávání.

Obecným cílem vyjednávání může být ovlivnění, případně rozpoznání některých

z následujících postojů pachatele:

- k situaci, ve které se pachatel nachází,
- k příčinám vzniku situace,
- k představám pachatele o řešení vzniklé situace,
- k cílům, které svým jednáním pachatel sleduje,
- k prostředkům, které k dosažení svých cílů používá,
- k vyjednávání, eventuálně k vyjednaváči,
- k návrhům vyjednaváče na řešení a jiné.

Prostředky vyjednávání: základním prostředkem nenásilného řešení incidentů se zadržováním rukojmí je užití účinné formy komunikace. To předpokládá, aby osoba pověřená vyjednáváním disponovala řadou sociálních dovedností a komunikačních schopností.

Cílem komunikace je pak změna postoje (viz dále) iniciátora krizové situace. Snahou vyjednaváče je, aby tato změna byla v souladu s pokojným řešením incidentu. Ukazuje se, že účinným prostředkem při vyjednávání je celková profesní i lidská (a etická) zralost a projev osobnosti vyjednaváče, odrážející se v jeho postojích k pachateli zadržujícímu rukojmí, k rukojmím i k sobě samému. V postojích se odráží kognitivní, emocionální i volní vlastnosti osobnosti vyjednaváče.

Protože vyjednávání z psychologického hlediska představuje zvláštní formu sociálního styku, pojednám dále také o problematice sociálního styku v obecné rovině (tak jak ho vnímá a popisuje sociální psychologie).

1.1. Komunikačně náročné situace

V procesu vyjednávání se často vyjednaváč dostává k řešení problémů, které přináší život a ty jsou označovány jako krizové nebo také komunikačně náročné. Proces působení krize velmi přehledně zpracoval Bc. Z. Kudlička ve své bakalářské práci, proto pouze dodávám, že:

- *vyjednávání obvykle probíhá v emočně vypjaté situaci.*

Hladina stresu je vysoká, schopnost racionálního uvažování snížena. Jedním z velmi obtížných úkolů vyjednaváče je kontrolovat vlastní postoje a reakce.

Vyjednavač musí zaujímat akceptující a starost projevující přístup, což běžná policejní praxe od něho neočekává.

Vyjednavač si musí osvojit a pěstovat přístupy, které jsou často v protikladu tomu, co vyžaduje policejní praxe:

- akceptovat pachatele jako 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,
- vystupovat z pozice Já jsem OK - Ty jsi OK,
- vnášet do zmatené situace a zmateného myšlení pachatele strukturu, tj. zpřehlednit situaci, ujistit, že situaci je možno dostat pod kontrolu a uspokojivě ji řešit,
- vyslechnout a nechat pachatele ventilovat jeho vztah a hostilitu (nepřátelské postoje).

Shrnutí – zvláštnosti krizové komunikace

- **Předmětem** komunikace jsou **informace o události**, která se dotýká základních potřeb lidí (ohrožení zdraví, života, ztráta pocitu bezpečí, značné škody na majetku apod.).
- **Cílem** krizové komunikace je **ovlivnit postoje**, prožívání a chování lidí, kteří jsou ve stresu.
- Předpokladem přijetí **správného rozhodnutí** ze strany vyjednavče jsou aktuální, věrohodné, objektivní informace, získané (zpracované, poskytnuté) **v co nejkratším čase**.
- Rozhodnutí o řešení mimořádné situace však často vzniká v časovém deficitu **na základě neúplných, nezřídka si odporujících informací** o události a vzniklých následcích.

- Informace o situaci, události, mají **silný emocionální náboj**, což zvyšuje jejich účinnost, dopad na psychiku lidí (rozvíjení katastrofických vizí).
- Vzniká „**hlad**“ **po informacích** (co se stalo, komu, kdy, jak, s jakými následky, kdo je ohrožen, co se dělá pro odstranění) zevnitř i zvenčí.
- Vzniká praktická **potřeba zjednodušit komunikaci** (hesla, signály) a zformalizovat tok informací (kdo, komu, kdy a jaké poskytne informace, jakým způsobem).
- Stres, vyvolaný událostí, **snižuje schopnost lidí reálně vnímat**, posuzovat, interpretovat reálnou percepci, hrozí nebezpečí vzniku „zašpiněných“ informací, fám.
- **Příjemcem** informací je ad hoc vzniklá **skupina lidí** nebo **jednotlivec**, kterých / kterého se vzniklá situace ve větší či menší míře dotýká, a při poskytování informací je nutno počítat s možným výskytem **davových fenoménů** (zvýšená sugestibilita, tendence k nápodobě, citová nákaza – ve vězení, při větším počtu rukojmích, rozvoj Stockholmského syndromu).

1.2. Vyjednávání jako specifický sociální styk

Jednání s lidmi – sociální styk, je denní součástí našeho života. Na správném a úspěšném jednání s lidmi závisí do značné míry naše životní spokojenost a v mnoha profesích i pracovní úspěšnost.

Sociální dovednosti jsou zcela v průběhu života osvojené. O vrozenou výbavu člověka se opírají jen nepřímo a jsou tedy relativně snadno ovlivnitelné výchovným i sebe výchovným působením.

Sociální styk představuje složitý jev a jeho alespoň částečné objasnění a pochopení vyžaduje detailnější pohled na to, co všechno v něm probíhá. V sociálním styku se projevují **tři** navzájem spjaté **stránky**: komunikační, interakční a percepční. Je samozřejmé, že žádná z těchto stránek neexistuje izolovaně od ostatních a jejich vydělení slouží pouze ke snadnějšímu pochopení zákonitostí sociálního styku.

I když všechny tři stránky - **komunikace, interakce a percepce** - se v reálné situaci spojují v jednotný proces jednání člověka s člověkem (jsou přítomny v každém sociálním styku), základním momentem je komunikace.

Je tomu tak proto, že sdělování informací (významů) je neoddělitelnou součástí a nutnou podmínkou společné činnosti lidí, jejich vzájemného ovlivňování i vnímání. Každé psychologické působení a ovlivňování (interakce) se děje na základě a prostřednictvím komunikace. Podobně interpersonální percepce jako vzájemné vnímání partnerů styku probíhá na základě komunikace, ať již verbální či neverbální (Čírtková, 1995, s. 228).

O samotném procesu vyjednávání uvažujeme jako o specifické formě sociálního styku, a proto i zde mohu v následujících kapitolách vyčlenit jeho jednotlivé složky.

Proces vyjednávání budeme tedy chápat jako specifickou formu sociálního styku, jejímž cílem je prostřednictvím komunikace 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 opustil úkryt, aby propustil rukojmí, sebevrah upustil od záměru spáchat sebevraždu).

1.2.1. Percepce

Termín sociální percepce zavedl do psychologie americký psycholog Jerome Seymour Bruner (*1915), který jím původně označoval sociální determinaci percepčních procesů. Později byl tento termín ustálen ve významu interpersonální percepce vlivem převážné orientace výzkumných prací v šedesátých letech na problém vnímání člověka člověkem. J. Grác uvádí s odvoláním na Bodaleva, že „stav rozpracování problému vnímání a chápání člověka člověkem je v takové situaci, že teprve čeká na své řešení“ (Grác, 1985, s. 221). Existuje též celá řada prací zaměřených na hledání způsobů pozitivního ovlivňování průběhu percepčních procesů.

Pro situaci vyjednávání je důležité všimnout si vnímání druhého člověka.

Pojetí G. Holmese (Řezáč, 1998, s. 95) vychází z toho, že do interakce vstupuje jedinec :

- takový, jaký objektivně je,
- jak se „vidí“ on sám,
- jak ho „vidí“ druhý člověk (v dyadické interakci).

V interakci jsou sice dva konkrétní jedinci vstupující do společné činnosti, jednající určitým způsobem atd., ale nazíráno z hlediska percepce jsou v interakci dvě, více či méně, nepřesné představy jednoho o druhém, včetně představ o partnerových záměrech, motivech, vnitřních stavech atp.

Od počátků se v teoriích percepce diskutuje problém vnímání partnerovy tváře. Vychází se ze skutečnosti, že tvář má v ontogenezi výrazný komunikativní význam. Přesto není mnoho validních poznatků o zvláštlostech vnímání lidské tváře. Zdá se, že mnohem větší význam než takové fyziognomické vlastnosti obličeje (tvar, barva kůže), má „komunikativní predispozice obličeje“, tedy jeho výrazové možnosti. Tento předpoklad (daný již anatomicko-fyziologickými parametry mimického svalstva a jeho inervace) podmiňuje vedle učení schopnost rozehrát širokou plejádu výrazů.

Také vnímání lidí ovlivňují sociální standardy, které se dobově objevují zvláště ve vizuálním umění a médiích (televize, film, literatura). Utváří se rovněž živelná pojetí „výrazu“ spojovaného s určitou sociální rolí, eventuálně se skupinovým zobecněním (typický učitel, typický taxikář). Autoři J. Ferjenčík a M. Nišpanská se v jedné ze svých studií zaměřili na ověřování vztahu mezi výrazem tváře a sociální rolí (psycholog, horolezec, politik). Uvádějí, že „si lidé skutečně vytvářejí konzistentní obrazy o nositelích určitých sociálních rolí“ a že určité „rolové stereotypy byly šetřením potvrzeny a identifikovány“ (Ferjenčík, Nišpanská, 1996, s. 44). Zároveň však upozorňují, že zjištěná zákonitost existuje významně pouze na abstraktní úrovni. V kontaktu s člověkem ustupuje význam globální sociální kategorizace do pozadí.

Utváří se rovněž tzv. autostereotyp a heterostereotyp. Na rozdíl od výše uvedených tendencí k percepčním standardům spojených s určitými rolemi či společenskými pozicemi jde v tomto případě o určitou připravenost vnímat příznivěji sebe či „své lidi“ a naopak nepříznivě „ty druhé“.

Situacemi, v nichž si subjekt „vysvětluje chování druhých lidí, tj. kdy jejich chování přiřazuje určité příčiny“, se zabývá teorie atribuce (Štech, 1980, s. 469). Někdy se užívá i pojmu „naivní explanace“, protože jde o většinou intuitivní a nedokonalé vysuzování příčin, motivů chování druhého člověka. Zatímco teorie motivace hledá odpovědi na otázky, co vede lidi objektivně k určitému jednání, teorie atribuce se zajímá o to, co lidé subjektivně považují za příčinu určitého jednání druhých lidí.

Percepce v procesu vyjednávání

Prvním předpokladem (obecně) je vědět, jaký má být výsledný stav. Důležitým prvkem je zde celková smyslová pohotovost a vnímavost, kterou lze cvičit a nadále rozvíjet. Při jednání s druhými lidmi to znamená všimnout si drobných, avšak klíčových signálů, které nás informují o tom, jak druhá strana reaguje. Když přemýšlíme – tedy když komunikujeme sami se sebou – znamená to zvýšenou pozornost vnitřním obrazům, které ve své hlavě tvoříme, zvukům, vnitřním hlasům, vnitřnímu dialogu a všem pocitům a tělesným projevům. Celkovou smyslovou nastraženost potřebujeme k zaznamenání toho, zda to, co děláme, přináší to, co chceme.

Je třeba slyšet, vidět a cítit, co se děje, a mít v zásobě možnosti volby reagovat jinak :

- máme-li v zásobě jen jeden způsob, jak něco dělat, nemáme volbu žádnou,
- máme-li dvě volby, jsme postaveni před dilema,
- možnost volby znamená mít alespoň tři možné způsoby, jak něco dělat.

Vliv percepce na vyjednávání (zejména zrakové vnímání) lze využívat jen do omezené míry, a dosud není tak časté. Více obvyklým způsobem vyjednávání je totiž komunikace pomocí megafonu, telefonu, či z nějakého úkrytu. Znamená to, že i když například vedeme několik hodin hovoru s pachatelem, ani po vyřešení incidentu ho vyjednávač nemusí vidět. Přesto jsou mi z praxe známy takové situace, kdy naopak percepce sehrála důležitou roli (řešení vzpoury vězňů).

1.2.2. Komunikace

Soužití lidí ve společnosti předpokládá vzájemný kontakt, který mívá formu vzájemného dorozumívání - **komunikace**. S tímto předpokladem jsme se již setkali - nelze nekomunikovat. Všichni po celou dobu komunikujeme (aniž si to uvědomujeme tak většinou neverbálně). Nejnepatrnější povzdech či úsměv, dokonce i úhel našeho těla, to vše je komunikace.

Komunikaci můžeme charakterizovat (Janoušek, 1988, s. 127) jako sdělování

významů mezi lidmi. Protože komunikace lidi propojuje, je sdělování jednak předáváním významů, jednak jejich přijímáním. **Význam** je vše, o čem lidé mezi sebou komunikují. Aniž podáváme úplný výčet, můžeme uvést zejména informace, poznatky, emoce, normy, hodnoty, ideály, postoje, dovednosti. **Obsah** je ve významu nesporně začleněn, význam v komunikaci má však i další komponenty. Vyjadřuje vázanost obsahu komunikace na individuální psychiku a osobnost účastníků, a také vázanost na situační a společenský kontext, v němž se komunikace uskutečňuje. Význam komunikace tkví v reakci, kterou vytváří.

Obecným předpokladem komunikace (tamtéž, s. 128) je možnost spojení mezi účastníky, jeho navázání a udržování během procesu komunikace. Tento předpoklad lze charakterizovat také jako existenci komunikačního vztahu mezi účastníky komunikace.

Komunikační proces

Jednotlivý komunikační akt původce vzhledem k příjemci sdělení lze rozčlenit na pět komponent :

- záměr či intence původce sdělení,
- smysl sdělení pro původce, tj. vztah záměru k širší motivaci,
- věcný obsah sdělení, tj. o čem se hovoří,
- smysl sdělení pro příjemce,
- efekt sdělení na příjemce (Janoušek, 1988, s. 47).

Původce interakce prožívá jako bezprostředně mu dané první tři komponenty, tj. záměr či intenci, smysl sdělení pro něho a efekt na něho. Zbývající dvě komponenty, a to smysl sdělení pro příjemce a efekt na příjemce jsou původcem očekávány, anticipovány. Příjemce naopak prožívá jako bezprostředně dané poslední tři komponenty, tj. věcný obsah sdělení, smysl sdělení pro sebe a efekt sdělení na sebe. První dvě komponenty, záměr či intenci původce a smysl sdělení pro původce může příjemce pouze rekonstruovat.

Ve významové struktuře tak odlišujeme vedle obsahové složky, více méně shodné pro oba účastníky, vázanost na individuální psychiku a osobnost účastníků. Tato vázanost se projevuje především v osobnostním smyslu sdělení pro účastníky, který vyjadřuje širší motivační pozadí a souvisí s intencí u původce na jedné straně a

efektem na příjemce na straně druhé.

Sdělování významů mezi lidmi je nutně zprostředkováno. Podle charakteru prostředků a způsobu zprostředkování se dělí komunikace na verbální a neverbální. Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, tzn. slovních výrazů mluvených či psaných a dalších odvozených znakových soustav, jako jsou jazyky vědecké a umělecké. Při neverbální komunikaci se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči.

Komunikace je výpovědí o tom, jak člověk chápe, „vidí“, interpretuje sebe, jiné lidi a vztahy mezi nimi. Výpověď člověka je vždy **subjektivní** a vždy je zároveň jak sdělením druhému, tak i výpovědí o sobě. Britský filosof Bertrand Arthur William Russell (1975, s. 226) v knize „Zkoumání o smyslu a pravdivosti“ říká o jazyku:

„... slouží třem účelům:

- naznačovat fakta,
- vyjadřovat stav mluvčího,
- měnit stav posluchače.

1.2.3. Interakce

Pojem **interakce** - vyjadřuje skutečnost, že se mezi lidmi při společné činnosti utvářejí mezilidské vztahy a že na sebe prostřednictvím svých aktivit (činností i chování) vzájemně působí (a ovlivňují se). Znamená to, že jejich činnosti jsou nějak propojeny a jejich vztahy jsou nějak strukturovány. Interakce se nejčastěji charakterizuje pomocí pojmů „vztah“ a „činnost“.

Interakci pak chápeme jako jev o dvou složkách, jež tvoří společná činnost (součinnost) a vzájemný mezilidský vztah. Vztah se stává jednou z podmínek efektivity činnosti a činnost jednou z podmínek adekvátního utváření (určitého) mezi osobního vztahu. Zvláštnosti obou těchto složek pak společně spoluurčují celkovou povahu sociální interakce. U vztahů společenských (základem je ROLE), na jejichž pozadí vznikají mezi účastníky interakce vztahy interpersonální (psychologické), pak tvoří základnu EMOCE.

Mezilidská interakce mívá tyto základní znaky (atributy) :

▪ **vzájemnost (vztažnost)**

Jsou-li dva či více jedinců v interakci, pak jakýkoliv projev jednoho je ve vztahu k druhému. Jejich kontakt je vzájemný, tzn., že dochází k výměně obsahů a propojování aktů chování. Jak připomíná J. Janoušek: „interakce, vzájemné působení umožňuje porovnávat původní aktivity účastníka interakce s jeho reakcí na reakci druhého účastníka, kterou sám vyvolal. V rámci tohoto kontextu lze objektivněji soudit, jaká byla skutečná příčina chování, než se dá usoudit z jednotlivé aktivity či reakce“ (Janoušek, 1988, s. 35 a 68).

Interakce je zároveň i proces poznávání druhého a také vlastní sebereflexe. Vztah není něco „mezi jedinci“, je to jejich setkání, je to něco, co je jim společné.

▪ **stimulace**

Interakce znamená neustálou vzájemnou stimulaci (D. Krech), dochází k podněcování aktivit, činností „jednoho druhým“ (J. Fritz). Bez neustálé stimulace by vlastně došlo k přerušení, ztrátě kontaktu. Lze konstatovat, že právě fakt stimulace, tedy neustálá výměna signálů, které aktivizují partnery, znamená materializaci vztahu. Právě ona transakce podnětů je ztělesněním, vyjádřením interakce.

Na proces vzájemné stimulace (výměna, transakce stimulů) lze nahlížet v následujících dimenzích:

dimenze transakce	dimenze vztahu
Přijímám x nepřijímám (tebe, tvoje jednání, sdělení)	akceptace
Rozumím x nerozumím (tobě, tvému chování atp.)	porozumění
Chci blíž (k tobě) X Nemám zájem se sblížit (s tebou)	intimita

Je vhodné uvedené dimenze rozlišovat, protože se často stává, že např. projev neporozumění je chápán jako nepřijetí.

▪ **ovlivnění**

Tento znak vlastně logicky vyplývá z obou předchozích. Interakce znamená vzájemné ovlivňování. Vzájemnost a stimulace vedou k neustálé modifikaci chování i záměrů pod vlivem druhého. Změny chování jednoho jsou vždy i důsledkem působení druhého, a zároveň i podnětem k jeho dalším „změnám“. Jedinci se tedy v důsledku interakce více či méně mění. Vzájemný vztah se stává podmínkou efektivity součinnosti, získává tak hodnotu a sociální smysl.

Důsledkem reálné interakce jsou změny v obou jejich složkách: v činnosti i ve vzájemném meziosobním kontaktu (např. mění se intimita vztahu, vztah se prohlubuje nebo vzniká vztah konfliktní). Dá se to také říci tak, že mezilidská interakce: to jsou lidé při společné činnosti a jejich vztahy, anebo: jsou to vzájemné vztahy lidí při společné činnosti, anebo: jsou to vzájemné vztahy zprostředkované společenskou činností. Záležet bude na tom, z jakého hlediska chceme sociální interakce studovat. Smysl studia sociálních interakcí spočívá v tom, že interakce mají tzv. formativní vliv. To znamená, že v interakcích se proměňují nejen činnosti a vztahy, ale také oba póly interakce. Z našeho hlediska to znamená to nejdůležitější: mění se člověk.

1.2.4. Role a postoje

Sociální role

Určitá sociální situace obvykle „vyžaduje“ i určité chování. Je známo, že se člověk chová jinak v situaci ohrožení, jinak v situaci dobré pohody.

Jiné chování lze očekávat v intimním prostředí rodiny, jiné v prostředí své profese atp. Není to projev „jiného“ charakteru či temperamentu osobnosti v závislosti na prostředí, neznamena to ani, že „něco předstíráme“. Znamená to, že se v určitém prostředí chováme tak, jak to vyplývá ze situace.

Pojmem role vyjadřujeme komplex chování, který souvisí s určitou pozicí nebo dělbou činností. Do odborné literatury tento pojem zavedl americký kulturní

antropolog Ralph Linton (1893-1953), roli chápal jako dynamický aspekt pozice (statusu). Jinými slovy – od jedince, který zaujímá určité postavení (pozici) ve skupině, se očekává, že se bude chovat přiměřeně svému postavení (Řezáč, 1998, s. 24).

Vedle rolí v tradičním smyslu slova se utvářejí tzv. vzorce chování. Nebývají vázány na vymezené oblasti společenského života (např. profesní), ale vyjadřují vztah jedince k lidem či k životu vůbec. Jde o projev základního, výchozího postoje k societě. Někteří autoři hovoří o tzv. **životních scénářích**, což i terminologicky naznačuje blízkost k „rolovému chování“. Příkladem může být pojetí tzv. pocitové základny amerického psychiatra Erica Lennarda Bernea (1910-1970):

Já jsem O.K. —>	Vy nejste O.K.	Já nejsem O.K. —>	Vy nejste O.K.
Já nejsem O.K. —>	Vy jste O.K.	Já jsem O.K. —>	Vy jste O.K.

Podle tohoto pojetí vyjádřený postoj k sobě a sociální skutečnosti nepochybně vypovídá o sociální zkušenosti jedince v prvních letech života, zvláště v tzv. časném, raném dětství.

Sociální postoje

V průběhu sociálního styku se vedle rolí utvářejí a dotvářejí různé relativně stálé vlastnosti osobnosti, jako jsou dovednosti, schopnosti, návyky, sociální potřeby a motivy atp. Postupně se utváří jistá výběrovost objektů a něco jako připravenost chovat se k nim určitým způsobem. Člověk se vlivem sociální zkušenosti naučí jednat výběrově a relativně stabilně. Chování se strukturuje a zároveň vytváří „obvyklé (navyklé) struktury jednání“. Tento fakt má význam i pro druhé lidi, neboť jejich partner se pro ně stává „čitelným“, umožňuje jim to předvídat povahu a průběh kontaktu s ním. Vznikají **postoje** člověka, v nichž se osobnost projevuje jako celek a jsou výsledkem předchozích interakcí. Postoj se projevuje v chování a jednání člověka a zpětně tak ovlivňuje utváření dalších vztahů člověka k prostředí. Postoje se mohou projevovat aktuálně, tj. zjevně v konkrétní činnosti, anebo zůstávají latentní a projeví se např. na vybídnutí, nebo spontánně v závislosti na situačních okolnostech. Postoje jsou výsledkem sociálního učení (Řezáč, 1998, s. 30).

Postoje se utvářejí jak v řízených (výchovných) interakcích, tak i ve spontánním,

živelném sociálním učení. Pojem postoj tedy vyjadřuje řečeno s M. Kuhnem (Řezáč, 1998, s. 30), že člověk má tendenci se k objektům chovat:

- diferencovaně,
- stabilně.

Přesněji řečeno, že si utváří tendenci se takto (opakovaně) chovat. Nejde ovšem jenom o „útvár kognitivní“, nejde o názor či mínění. Jde především o určitou připravenost se nějak chovat (jednat). Samozřejmě, že toto chování vychází z posouzení, hodnocení objektu.

Postoj proto můžeme definovat jako tendenci ke **konzistentnímu hodnocení a chování**. K obecným vlastnostem postojů patří, vedle již uvedené výběrovosti, i tendence k přetrvávání postojů v chování a jednání člověka. Jinak řečeno, postoje se jen obtížně mění. Postoje se rovněž projevují v subjektivní interpretaci poznávané skutečnosti, v prožívání i konání, zkrátka: ovlivňují všechny stránky psychické činnosti.

Postoj je získaný hodnotící vztah člověka k objektům a jevům životního prostředí příznačný výběrovostí a zaměřeností jednotlivých psychických procesů i osobnosti jako celku, projevuje se predispozicí k určitému jednání (připraveností jednat určitým způsobem) (Řezáč, 1998, s. 30).

2. Struktura a dynamika procesu vyjednávání

Pokud uvažujeme o procesu vyjednávání jako o zvláštní formě sociálního styku, vycházíme z předpokladu, že (tak jako u jiných sociálních situací) lze popsat jeho strukturu a dynamiku. Analýza sociálního styku umožní vyjednaváči pochopit a nalézt optimální komunikační způsoby a cestu k řešení konfliktní situace.

Strukturu situace vyjednávání tvoří jednání a chování osobnosti pachatele, osobnosti vyjednaváče, dalších zúčastněných osob (rukojmí, zasahující policisté, novináři, státní úředníci, příbuzní a blízcí pachatele a rukojmích). Dále sem patří prostředky, které výše uvedení používají a jako poslední zařazujeme konkrétní podmínky, v nichž vyjednávání probíhá (denní či noční doba, místo akce, apod.)

Obecně lze rozdělit proces vyjednávání do tří fází. Je to navázání kontaktu s pachatelem, vlastní vyjednávání a fáze vyřešení situace. Z psychologického

pohledu lze na jednotlivé fáze hledět jako na problém sociální interakce, kde vyjednávač má v jednotlivých fázích hlavní cíle a úkoly:

Ujistit se a získat od jedince v krizi (pachatele) záruky o fyzické bezpečnosti a vytvořit atmosféru emocionálního bezpečí a důvěry.

Obě tato témata (fyzická bezpečnost a atmosféra emocionálního bezpečí a důvěry) mají prioritu před tím, než se přistoupí k řešení aktuálního problému, pokud jde o fyzickou bezpečnost, je třeba se zeptat, zda je osoba v krizi (včetně lidí v jeho blízkosti) v pořádku a ujistit ji o zárukách, které může poskytnout vyjednávač, budování atmosféry emocionálního bezpečí a důvěry je dlouhodobý proces a záleží na schopnostech vyjednávače prezentovat porozumění a dovednostech přivést jedince v krizi na přijatelnou dohodu.

Umožnit osobě v krizi ventilovat intenzivní city a potvrdit jejich hodnotu.

Zakládá se na schopnosti vyjednávače facilitovat a akceptovat to, co jedinec v krizi sděluje, včetně pocitů, které toto sdělení doprovází („Povězte mi, co se vlastně stalo?“, „Jak jste se dostal do této situace?“, „Mohu Vám nějak pomoci?“), dát najevo, že je poslouchán, respektován a chápán - což ještě neznamená souhlas s tím, co dělá.

Být jedinci v krizi nápomocen hledat a plánovat alternativní řešení.

Pomoci jedinci si uvědomit, že stávající pokus řešit jeho problém je investicí s vysokými náklady a minimálním ziskem, pomoci jedinci vnést do jeho uvažování o jiných možnostech řešení strukturu – tj. co dělat, kde, kdy, jak a proč.

Dovednosti, které může vyjednávač v krizových situacích uplatnit závisí na mnoha faktorech. Jedním z klíčových vodítek je stádium krize ve chvíli, kdy je intervence prováděna.

I. Intervence v době probíhající krize

Shromáždění a zhodnocení operativních a psychosociálních informací k pachateli (jedinci, který je v krizi),

na základě dostupných informací posoudit osobnost pachatele a jeho problém,

posoudit jeho psychosociální zdroje k řešení problému.

Stanovení plánu postupu pro první kontakt a zahájení vyjednávání,
zahájení vyjednávání, resp. prvotní kontakt vyjednavče s pachatelem je třeba promyslet, naplánovat

- jedná se o jeden z kritických momentů jakékoliv krizové intervence, cílem je ujistit pachatele o zájmu a opatřeních policie ve směru k nenásilnému řešení krize, toto ujištění je důležité neboť většina lidí při kontaktu s policií očekává agresivní konfrontaci,
- eliminuje takové negativní očekávání, navozuje u pachatele pocit větší jistoty a bezpečí,

vydařené zahájení vede dříve či později pachatele k tomu, aby pachatel (jedinec v krizi) přednesl svoji verzi, verzi „svého příběhu“, zde nachází uplatnění schopnosti vyjednavče naslouchat věcný i emocionální obsah sdělení, tzv. aktivní naslouchání.

Stádium probíhající krize může být i výchozím bodem k zahájení snah vyjednavče navodit u pachatele realistický a řešící přístup k jeho problému.

Kladení otázek je vždy nejlepším prostředkem, jak „přimět“ druhého člověka myslet. („Co vám to přinese, když budete střílet do vzduchu?“, „V čem si myslíte, že to vylepší vaši současnou situaci?“, „Vysvětlete mi, proč ...?“)

II. Intervence ve stádiu vyrovnávání se se situací

V tomto stádiu bývá jedinec v krizi nejvíce nakloněn nabídce alternativních řešení jeho problému. Obvykle frustrován vlastními neúspěšnými pokusy o řešení je ochoten realisticky posoudit svoji situaci a je více otevřený případným doporučením a novým nápadům.

Úkolem vyjednavče je:

- přivést pachatele k uvědomění, že existují ještě jiná řešení než držení nebo ohrožování rukojmích, provést to však takovým způsobem, který nevyvolá ještě větší **rezistenci** pachatele,
- nezpochybnit u pachatele **pocit kontroly** nad situací (ztráta pocitu kontroly produkuje stres a snížení schopnosti zdravého úsudku).

Způsoby zvládnání rezistence pachatele

Je dobré hovořit ve formě „já“ sdělení. Vyjadřuje to vyjednávačovo mínění o hodnotě záměru, požadavku nebo návrhu pachatele. Toto sdělení pachatelův požadavek nebo návrh nezpochybňuje, ale spíše sugeruje možné obtíže, které mohou vyvolat.

Podsunutá tvrzení mají dvě části; jedna část prezentuje určitou situaci, jako by byla realitou; druhá část zaměřuje pozornost druhé strany (pachatele) jinam a odvádí tak jeho pozornost od první části a zvyšuje tak pravděpodobnost, že druhá strana bude tu část sdělení, podsouvanou jako realitu, akceptovat („Když se všechno bude vyvíjet tak dobře jako doposud, vyřeší se všechno bez násilí“).

III. Intervence ve stádiu rozřešení

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 vyjednávač pracovat na rozptýlení pachatelovy tenze. Současně by měl vyjednávač předkládat taková řešení, přijatelná jak pro policii, tak pro pachatele. V tomto stádiu je třeba posunout vyjednávání do polohy řešení problému („Zdá se, že se nějak nemůžeme pohnout z místa, možná, že by stálo za to podívat se, v čem je vlastně problém.“).

Vzhledem k možné frustraci a zmatenosti myšlení pachatele je třeba do situace vnést strukturu a pomoci tak pachateli začít konstruktivně myslet. Jednu z možností v tomto směru nabízí metoda řešení problému v pěti krocích: (Pokud se vyjednávači nepodaří přimět pachatele, aby takto postupoval společně s ním, je užitečné, když toto nezávisle provede vyjednávací tým a probere tak co největší množství alternativ.)

- definování problému,

vyjednávač se dívá na situaci z pohledu pachatele, bere při tom v úvahu všechny potřeby pachatele.

- předkládání návrhů všech možných řešení,

cílem je přijít na co nejvíce možných řešení bez jejich hodnocení nebo kritiky.

- vyřazení všech naprosto nepřijatelných řešení,

buď pro pachatele nebo pro policii,

výběr řešení, které je přijatelné pro všechny – nemusí jít vždy o perfektní řešení.

- plán způsobu řešení,

plán musí být detailní a specifický (kdo, co, kde, kdy, jak a proč).

- provedení vybraného řešení,

součástí tohoto procesu je obvykle kapitulace a zajištění pachatele,

vyžaduje dokonalou koordinaci všech zainteresovaných na řešení incidentu,

každý musí vědět, co lze očekávat,

vyjednávač by měl být schopen přesvědčit pachatele, že tato alternativa je v jeho nejlepším zájmu,

systematické dotazování se pachatele na to, které potřeby jsou pro něho důležité, je efektivnější než pouhé konstatování.

IV. Závěrečná fáze – post krizová, proti stresová intervence

Post-krizová (post – traumatická) proti stresová 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. post – traumatické stresové poruchy. Jedná se, ve většině případů, o skupinový proces, který má napomoci škodlivý dopad prožitého traumatu na psychiku člověka zmírnit a urychlit jeho vnitřní zpracování.

Existuje několik modelů této intervence, avšak všechny tyto modely mají společné tři prvky:

- zpětně rekapituluji, co se zúčastněným jedincům stalo během nějaké události,
- reviduji, co lidé cítí a prožívají v souvislosti s tím, co se jim stalo,
- poskytují informaci o tom, jaké jsou obvyklé reakce na takové trauma.

2.1. Typologie pachatele pro potřeby vyjednávání

Typologie osobnosti pachatelů zpravidla slouží jako nástroj poznávání osobnosti konkrétního pachatele a současně se uplatňuje jako vodítko pro diferencovaný přístup k pachateli. Obecná typologie rozlišuje 5 základních typů osobnosti pachatele, do kterých lze zařadit kriminální populaci (Čírtková, 1996, s. 304).

Jsou to:

- **socializovaný (normální typ)**

zde jde o osobnost, na kterou se vztahují obecné poznatky o chování a prožívání, tzn., že myšlenkové pochody a vůbec veškerá dynamika prožívání (city) jsou srozumitelné, fungují primární i sekundární potřeby tak, jak je známe z výkladu psychologie, svědomí je utvořené a reakce na spáchaný trestný čin odpovídají běžným představám (lítost, smutek, obavy, aj.). Spáchaný skutek má spíše epizodický charakter, vybočuje z dosavadní životní cesty a jeho motivace je průhledná, lze ji pochopit i z pohledu vnějších posuzovatelů.

- **neurotický typ**

u nějž je osobnost nápadná tím, že se v ní vyskytují větší či menší neurotické poruchy (zvýšená úzkostnost, dráždivá slabost, neurovegetativní poruchy, depresivní ladění, hysterické reakce, nutkavé vtíravé představy, aj.). Pokud jde o motivaci, kriminální jednání je důsledkem nevyřešených emocionálních konfliktů, nejčastěji v rodině.

- **psychopatický typ**

kde se obecně předpokládá značný podíl osobnosti na kriminálním jednání. Temperamentové a charakterové vlastnosti a rysy sehrávají výraznou roli, a to jak v motivační konstelaci, tak ve způsobu spáchání trestného činu. Naopak situační faktory ustupují do pozadí.

- **mentálně nedostačivý typ**

je typ pachatele, jehož osobnost se vyznačuje nízkou inteligencí. Jeho obecné rozumové schopnosti jsou nižší, než je obvyklé. Trestná činnost nebývá promyšlená, je pro ní příznačná jednoduchost a přímočarost.

▪ **psychotický typ**

označuje pachatele, který v době spáchání trestného činu trpí některou z konkrétních podob nejtěžšího duševního onemocnění, tj. psychózou. Na první pohled je spáchaný čin nápadný svou bizarností, nesrozumitelností a nikoli výjimečně i svou brutalitou. To vše platí i o motivaci, která je nápadně nečitelná, zvrácená, nepochopitelná normálními měřítky.

2.2 Pachatelova motivace a schopnost komunikovat

Vycházím z vlastní zkušenosti, že řada policejních vyjednávačů nejsou psychologové a tudíž pro ně mohou být odborné typologie osobnosti místo pomůckou naopak přítěží. Podle mého názoru je při samotné interakci – vyjednávání – důležité po vytvoření atmosféry emocionálního bezpečí a důvěry zabývat se zejména **aktuální** motivací chování a jednání osobnosti pachatele. Ještě než předložím nový návrh vodítka pro novou typologii pachatele v barikádové situaci, vytváří se zde prostor pro pokus o výčet nejčastější motivace a typů situací, v nichž se odráží pachatelovo jednání:

▪ **barikádové situace**

jedná se o situace, ve kterých se ozbrojená osoba uchýlí na určité místo, kde se izoluje a zabezpečí proti vstupu a vyhrožuje použitím zbraně, osoby vyrušené při páchání trestné činnosti, lidé v emoční krizi, např. při sebevražedných pokusech, s cílem vzbudit pozornost, vyprovokovat policii k tomu, aby za ně sebevražedný pokus dokonala.

Cílem krizové intervence v těchto případech je zpomalit vývoj situace, rozptýlit negativní, resp. destruktivní emoce a chování pachatele, navodit u něho řešící přístup k danému problému.

▪ **vysoce rizikové sebevražedné pokusy**

jedná se o sebevražedné chování jedince, které svým způsobem ohrožuje jiné lidi hrozbou použití zbraně nebo trhaviny, skokem z výškových budov v validněm

prostředí, sebevražedné chování obecně ukazuje, že někdo prožívá krizi a v sebevraždě vidí cestu k řešení svého problému, který vnímá jako nesnesitelný. Obvykle se zde střetávají dva pocity – na jedné straně tito lidé nechtějí žít s bolestí, kterou subjektivně prožívají, a na druhé straně nechtějí zemřít.

Cílem intervence je rozptýlit negativní, resp. destruktivní emoce a chování pachatele, navodit u něho řešící přístup směrem k zachování svého života.

▪ **případy násilí v domácnostech**

jedná se o eskalované domácí rozepře, kdy při příjezdu policistů přivolaných na scénu dojde k zabarikádování a držení partnera jako rukojmí, nebo kdy hladina emocí a vysoký potenciál agrese v situaci vyžaduje zklidnění zúčastněných subjektů.

Cílem intervence je redukování hladiny emocí a zklidnění, navození řešícího přístupu k problému, pomoc v hledání jiných alternativ řešení než je vztek a agrese, pomoc v otevřeném dialogu mezi stranami v rozepři.

▪ **nepokoje a vzpoury ve vězení**

ne všechny incidenty končí zadržováním rukojmích. Vězňové se mohou vzbouřit a pouze obsadit část nápravného zařízení a odtud vznášejí své požadavky.

Cílem intervence je významně zkrátit dobu trvání incidentu, uplatněním dovedností řešení konfliktů oddělit věcné požadavky vězňů od tzv. expresivních požadavků, jejichž cílem je ventilování emocí nebo prezentace vlastní moci nebo významu, a dovést je k předložení reálných věcných požadavků, případně působit jako prostředník mezi vězni a vězeňskou správou při řešení situace.

▪ **riziková zatýkání**

může se jednat o zatýkání nebezpečných pachatelů, zásahy v místech, kde je předpoklad ozbrojených pachatelů, kteří mohou klást odpor, zatýkání a zásahy spojené s výrobou a distribucí drog, zatýkání nebo zadržení duševně narušených osob.

Cílem intervence je využití časového faktoru ke zklidnění situace a rozptýlení emocí, neboť zatčení je pro pachatele krizovou situací, navození řešících přístupů, uplatnění specifických principů komunikace s duševně narušenými osobami, která pro neškoleného policistu může být stresující a obtížná.

Často je pro nás těžké pochopit pozitivní důvod chování, které považujeme za chybné či scestné. Ale je to jen nepochopení odlišných „cest vnímání“, podle nichž fungují ostatní. Jestliže něco souhlasí s naší představou toho, co je správné, je chování podle nás pozitivní a má smysl. Bylo by skutečně vzácností, kdyby terorista či obyčejný kriminálník nevyjádřil důvod svého chování, který pro něj měl pozitivní smysl.

Ve všech případech zjevně podivné chování odhalí nějaký záměr, kterého jsme si v té době nebyli vědomi. Například touha po pozornosti či uznání, ačkoli je zřejmější u dětí, které dělají cokoli, jen aby získaly pozornost, je často příčinou tzv. nevysvětlitelného chování.

Úkolem policejního vyjednače je v časově omezené době se zorientovat v krizové situaci, shromáždit a zhodnotit operativní a psychosociální informace k pachateli (jedinci v krizi), stanovit si plán postupu pro první kontakt a zahájit vyjednávání.

Před zahájením komunikace a dále v průběhu vyjednávání neustále provádíme odhad dalšího postupu, snažíme se poznat osobnost „protivníka“, jeho motivaci, způsoby myšlení, odhadujeme pravděpodobná bezpečnostní rizika. Často se stává, že nadřízení – velitelé bezpečností akce – kladou vyjednačům otázky typu :

Použije pachatel zbraň?

Hrozí zasahujícím policistům přímé ohrožení života?

Jak dlouho vydrží sebevrah komunikovat?

Je vyjednávání úspěšné? apod.

Jsme nuceni provést odhad situace, provést prvotní otipování („onálepkování“) pachatele, jeho aktuálního psychického stavu a osobnostního založení. Častým také bývá dotaz na predikci budoucího chování jedince v krizi.

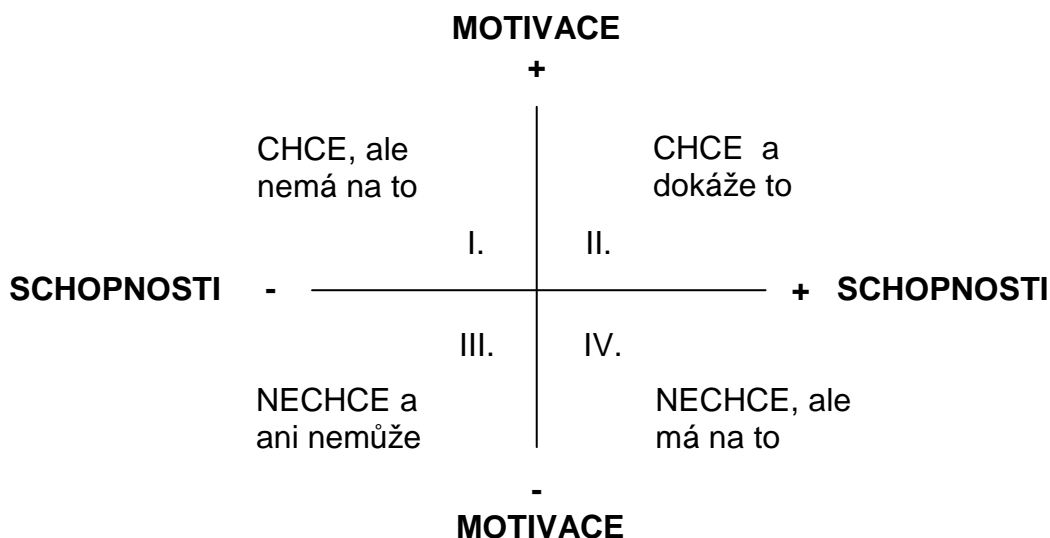
Jako účelné spatřuji opřít se o nějakou vhodnou typologii pachatele, která nám pomůže navázat, udržet a rozvíjet komunikaci. Budu vycházet z vědecko-výzkumných aktivit Policejní akademie ČR, ve kterých se v rámci svých projektů zabývali komunikací s pachatelem v situaci prvního výslechu. Tento model se jeho autorka pokusila aplikovat a upravit na situaci vyjednávání (Enenkelová , 2002, s.111 - 117).

V rámci komunikace si všímáme, jestli druhá osoba (pachatel, sebevrah, aj.) disponuje schopnostmi komunikovat, sdělovat zamýšlené, formulovat a verbalizovat myšlenky (komunikační kompetence); na druhé straně pak, jak vysoká je motivace řešit vzniklý konflikt pokojnou cestou, tedy vyjednávat. Jednoduše řečeno: jestli pachatel chce nebo nechce komunikovat (tzn. je-li motivován) a jestli „na to má“ schopnosti, dovednosti či znalosti (je kompetentní?) .

O každém výkonu rozhodují především **SCHOPNOSTI** a **MOTIVACE**. Kompetenci pachatele komunikovat vnímáme jako projev jeho schopností i motivace (jakýsi souhrnný pojem).

Schopnostmi zde nejsou rozuměny dle tradičního pojetí v psychologii naučené dispozice, talent, vědomosti či dovednosti. Komunikační kompetencí - schopnostmi je myšlena možnost osoby okamžitě v místě a čase navázat komunikaci a hovořit o vzniklém incidentu (verbalizovat myšlenkové procesy, motivaci k chování, aj.).

Motivací pak vysvětluje autorka ochotu podílet se na celkovém komunikačním procesu a ovlivňovat tak výsledek komunikace. Pro názornost snad pomůže graf, na jehož základě můžeme rozdělit pachatele na 4 skupiny osob:



Motivaci komunikovat má každý člověk. Je v něm přítomna v různé intenzitě, která kolísá a závisí na řadě okolností: zda je nám druhý sympatický, zda jsme unavení,

zda ovládáme jazyk komunikačního partnera, zda si s ním rozumíme, zda předpokládáme, že si s ním budeme rozumět, zda jsou obsahy v naší mysli dostatečně naléhavé (chceme se o ně podělit) atd. (Vybíral, 2000, s. 24).

Co nás motivuje ke komunikaci? Současný expert na komunikaci Zdeněk Vybíral v poutavé knize Psychologie lidské komunikace vyjmenovává několik druhů motivací ke komunikaci, z nichž ocitují jen ty, které považují ve své práci za důležité.

- **Motivace kognitivní** – potřebujeme něco sdělit, vyjádřit se o světě, o druhých, něco „předat“ – jde o komunikaci předáváním smyslu (pachatel pomocí komunikace s vyjednavatelem se jakoby „dělí o myšlenkový přetlak“, hovoří o příčinách, které ho dovedly vyhrodit situaci).
- **Motivace sebepotvrzovací** – komunikováním s druhými lidmi i sami v sobě nalézáme a potvrzujeme svou osobní identitu, objevujeme, zpevňujeme a upřesňujeme vlastní **self** (sebeobraz, mínění o sobě). Tím, že si např. ve sporu stojím za svým, utvrzuji si mínění, které mám o sobě. Komunikujeme částečně „sami pro sebe“, kvůli sobě samým.
- **Motivace přesilová** – motivace je v potřebě uplatnit se. Chceme na sebe upoutat pozornost, předvést to, o čem jsme přesvědčeni, že nám zjedná obdiv, úctu, respekt. Motivací může být vyniknout v porovnání s druhými. (Řada pachatelů, kteří se ocitají v barikádové situaci, mají /byť zkreslené/ představy o průběhu incidentu s vyjednáváním na základě amerických akčních filmů. A proto může být motivací ke komunikaci „obstát“, „zvítězit“ nad policií.)
- **Existenciální motivace** – komunikací strukturujeme a fázujeme čas a průběh svého života tak, abychom odstranili bezsmyslnost, abychom se vyhnuli depresi a melancholii. Komunikace může znamenat i určitý kontakt se „světem na druhé straně“, udržuje psychické zdraví.

Mnohé další motivace ke komunikaci mohou být velmi zvláštní: rozptýlit podezření druhého, zamluvit choulostivé téma (jiný trestný čin), vytvořit událost

(skandalizovat někoho, něco – časté ve věznicích), zmást, zamést stopy... (Vybíral, 2000, s. 25).

Když člověk disponuje – v daném kontextu žádoucí – sumou znalostí a dovedností jich využít, je pro komunikaci v tomto kontextu kompetentním. Podle Nakumy (1997, s. 220) komunikační kompetence „označuje schopnost člověka předat někomu zprávu přijatelně rychle a správně, s využitím toho, co člověk posoudí jako nejpřiměřenější kódující znaky“. Nejobecněji vyjádřeno: „kompetencí ... rozumíme schopnost účastníka komunikace v dostatečné míře zvládnout příslušné soustavy pravidel a tyto soustavy využít ...“ (Tondl, 1996, s. 183). Znalostní deficity handicapují toho, kdo nezná jazyk, profesní žargon, kulturní kontext, kdo jednoduše „o věci nic neví“, „nebyl u toho“, „nezná souvislosti“.

Jazyková kompetence určuje dovednost používat abstraktních jazykových pravidel. Naproti tomu komunikační kompetence označuje dovednost dorozumět se pomocí jazyka. Jazyková kompetence, to je dovednost tvorby vět strukturálně vhodných a v daném jazyce možných. Tato kompetence se objevuje velmi brzy v ontogenetickém vývoji člověka a funguje s takovou silou, že musíme předpokládat, že je to biologicky druhová vlastnost člověka. Při rozboru řeči se setkáváme s „jazykovým projevem“, vyplývajícím ze střetnutí kompetence s pamětí, pozorností, časem, zájmem, emocionálním stavem apod.

Kompetence není jen „technická“ záležitost, opřená o vybavenost, rychlost a dovednosti vybírat kódy. Je ovlivňována sebepojetím a sebevědomím, které ji zvyšuje či snižuje. Vlastní kompetenci (vyjádřit se k problému, zformulovat vlastní myšlenky) odhaduje každý člověk sám u sebe, přičemž úspěchy z předchozích komunikačních výměn zpravidla sebehodnocení zvyšují, neúspěchy ho poškozují. (Vybíral, 2000, s. 38).

Pro vyjednávače pak znamená zvyšovat a prohlubovat vlastní komunikační kompetenci a odhadovat či tipovat kompetenci komunikovat u pachatele. K tomu je zapotřebí uvědomovat si daná komunikační pravidla. Jsou to normy a zvyky týkající se průběhu komunikace. Určují obsahy a podoby komunikace v závislosti na tom, kdo, s kým, za jakých podmínek a za jakým účelem provádí výměnu informací. Tato pravidla jsou pokynem, jak se chovat v určité situaci, a zároveň určují očekávání vůči partnerovu chování.

Nepřihlížení k těmto pravidlům (vyplývající z neznalosti nebo podceňování) může způsobit partnerovu dezorientaci, neklid nebo nespokojenost a často vede ke vzniku neuskutečnitelného očekávání od partnera. Některá běžně akceptovaná komunikační pravidla skutečně omezují možnost dorozumění. Dodržovaná příliš přísně – paradoxně – zvyšují pravděpodobnost výskytu komunikačních poruch. Zabraňování komunikačním poruchám a jejich korektury se spojují s překonáváním překážek, které spočívají v emocionálním a poznávacím procesu dorozumívajících se lidí.

K důležitým interakčním cílům patří především ochota navázat kontakt a udržet ho, povzbuzovat někoho k určité činnosti apod. Komunikační kompetence obsahuje funkční, interakční a sociolingvistické kompetence. K funkčním kompetencím patří především:

- kontrola vlastního chování pomocí jazyka a rovněž tak kontrola chování jiných lidí;
- přizpůsobení sdělené informace posluchači a kontextu;
- kladení otázek pomocí jazyka (Podgórecki, 1999, s. 172).

2.3 Změna postojů jako cíl vyjednávání

Postoje považuji za jednu z klíčových kategorií oboru sociální psychologie a jsem přesvědčen, že právě postoj rozhoduje o efektivním vyjednávání. Zmiňuji se o tom již v kapitole 1.2.4. Role a postoje, s. 12 - 14, na tomto místě se změně postojů chci věnovat podrobněji.

Odborná literatura ze sociální psychologie uvádí o postojích tyto základní teze:

1. Teorie postojů rozeznávají tři hlavní dimenze postojů – kognitivní, emociální a konativní. Výzkumy emociální dimenze poukázaly na důležitost hodnot pro lidské chování. Výzkumy kognitivní a konativní dimenze pak naznačily, že postoje a chování nemusejí být vždy v souladu.
2. Smith, Bruner a White se domnívají, že postoje nám pomáhají hodnotit objekty a umožňují sociální identifikaci a integraci nevědomé motivace s vnějšími podmínkami.
3. Teorie vývoje postojů tvrdí, že se ho účastní mnoho mechanismů. Patří mezi ně sociální identifikace, napodobení (modelling), obeznamenost a sebepercepce.

4. Studie kognitivní rovnováhy ukázaly, že se postoje mění tak, aby napomohly kognitivnímu souladu. Festinger tuto myšlenku rozvinul a ukázal, že hlavním motivem pro změnu postoje je někdy kognitivní disonance.
5. Pro měření postojů bylo vytvořeno mnoho metod, k nimž patří Likertova škála, sémantický diferenciál, sociometrie, Bogardova škála sociální vzdělanosti a analýza rozhovoru.

Povaha stanoviska, kterou přesvědčovaný zaujímá, se odráží v jeho postojích. Pro postojovou sféru člověka je příznačné, že je výrazně individualizovaná a variabilní. Obecně se přijímá názor, že relativně snadněji ovlivnitelní budou jedinci, jejichž postojová sféra je málo uspořádaná, nekomplexní, inkonzistentní, málo intenzivní (neutrální).

Změna postoje představuje stochastický proces, který tvoří pět na sebe navazujících kroků:

- Upoutání pozornosti
- Porozumění
- Přijetí (na základě působení na kognitivní či emociální složku postoje)
- Podržení (zachování)
- Jednání

Na vyvolání pozornosti se podílí především zdroj informace, obsah zprávy a individuální zvláštnosti příjemce (Výrost, 1989, s.209-216).

Postoj však není jen subjektivním odrazem skutečnosti. Úzce souvisí se sebepojetím člověka. Postoj si vytváříme nejen na základě poznání reality, zároveň odpovídá tomu, co je pro nás žádoucí. Mnohé neúspěšné ovlivňování možno připsat právě tomu, že se přesvědčující zaměřil pouze na to, do jaké míry se nositel postoje vzdaluje od objektivní skutečnosti a nebral v úvahu to, že postoj slouží celkové osobní orientaci jedince např. plní obrannou funkci (ty jsou pak velmi rezistentní vůči jakékoliv změně). Např. negativní stanovisko, postoj pachatele k opuštění úkrytu můžeme změnit tím, že mu nabídneme možnost „důstojného odchodu ze scény“.

U nás se velmi podrobně sociálně-psychologickým výzkumem postojů zabýval J.Výrost. Ve své knize lokalizoval první z vrcholů zájmu o oblast změny postojů do období 50-tých a začátku 60-tých let, druhý do období konce 70-tých a začátku

80-tých let. Charakteristickou zvláštností je, že větší část výzkumníků působící v této oblasti se soustřeďuje na ovlivňující komunikaci jako na prostředek ovlivnění a změny. Potvrzují to autoři přehledových studií Eagly, Himmelfarb (1978), Chaiken, Stangor (1987), Krech, Crutchfield, Ballachey (1968), Myers (1983) a McGuire (1969) (in Výrost, 1989, s.212).

I v současné době zůstává oblast postojů a výzkumy v oblasti ovlivňování v centru pozornosti. Formuje se však další zaměření, které vychází z předpokladu, že působení na pasivního jedince – příjemce ovlivňující informace – nemůže být tak efektivní, jako práce s jednotlivcem, u kterého změnu postoje navodíme jeho aktivní účastí v různých sociálních situacích.

Proměnné vysvětlující proces změny postoje

Vychází se z předpokladu, že změna postoje představuje stochastický proces, který se skládá z více sukcesivních kroků. Obvykle se vychází z existence 5 kroků – pozornosti, porozumění, přijetí (přesvědčení), podržení (uchování), jednání.

Každý z uvedených kroků má vliv na efekt přesvědčující/ovlivňující komunikace a zároveň může sloužit jako prostředek jeho vyjádření. Dosažení změny postoje osoby však předpokládá úspěšnou realizaci celého řetězce.

Základním předpokladem účinného působení přesvědčující komunikace je upoutání pozornosti člověka. Z hlediska prvků komunikačního procesu tu hraje nejvýznamnější roli zdroj informace, který má obvykle v rukou prostředky na dosažení požadovaného/očekávaného stavu. Na této změně se podílejí i další proměnné komunikačního procesu (použitý druh kanálu, individuální zvláštnosti osobnosti-adresáta i obsah přesvědčující zprávy). Z hlediska ovlivňování je klíčovým krokem formování přesvědčení, které je v souladu s indukovanou postojovou změnou.

Úloha přesvědčení při změně postoje

Přesvědčení mají při změně postoje ústřední úlohu. Přesvědčení osoby o objektu se chápe jako vnímaný pravděpodobnostní vztah mezi objektem a nějakou vlastností.

Existují v zásadě **2 přímé způsoby jejich změny:**

– *strategie aktivní účasti*

můžeme navodit situaci, ve které osoba sama může vnímat, že určitý objekt má právě takové a ne jiné vlastnosti,

– *strategie ovlivňující komunikace*

můžeme osobě z určitého vnějšího zdroje zprostředkovat informaci, že daný objekt má takové vlastnosti.

V případě použití obou strategií si však musíme dle autorů uvědomit, že nepůsobilíme na všechna přesvědčení osoby, které jsou z hlediska jejího postoje důležité, ale jen na některé z nich.

Jsou akceptovány 2 základní „cesty“, kterými se přesvědčování realizuje (R.E.Petty aj.T.Cacioppo, 1981, in Výrost, 1989, s.228). Strategie „hlavní cesty“ se podle uvedených autorů uplatňuje tehdy, když je osoba motivována k uvažování o vlastním postoji a aktivně zpracovává informaci zprostředkovanou ovlivňující komunikací. Strategie „vedlejší cesty“ dává do popředí jiné činitele, než je vlastní obsah zprávy (např. věrohodnost zdroje, druh komunikačního kanálu apod.).

V rámci uplatňování strategie aktivní účasti existuje několik relativně samostatných oblastí výzkumu, které se v průběhu uplynulého období postupně formovaly. První z nich, v rámci které byly dosaženy pozitivní výsledky, je oblast mezilidského kontaktu. Výzkumy v této oblasti vycházejí z předpokladu, že bezprostřední **styk s jinou osobou**, aktivní dialog, **může být efektivním prostředkem změny postoje**. V této souvislosti se poukazuje na význam výběru jedince, který může efektivně navodit změnu postoje zkoumané osoby.

3. Kasuistika

Ke kasuistice chci uvést, že jsem se osobně účastnil řešení případu suicidního chování člověka jako jeden ze zakročujících policistů Zásahové jednotky Brno.

3.1. Sebevražedné jednání

František M., 41 let, vyučený truhlář, rozvedený, žije s přítelkyní Janou, nyní nezaměstnaný. Bydlí v nájemním domě, ve kterém má ve sklepě zřízenou malou dílnu s kotelnou.

Dne 16. července 2001 ve 21.27 hodin operační důstojník Správy Jihomoravského kraje Policie České republiky požádal Zásahovou jednotku o vyslání vyjednavče na ulici Novotného č. 88 v Brně. Dle informací se na tomto místě zdržuje osoba, která se uzavřela ve svém sklepě a vyhrožuje, že se zastřelí. Ve 21.45 se na místo dostavili členové Zásahové jednotky Správy Jihomoravského kraje PČR, aby začali s vyjednáváním.

Sklepní dílna se nacházela asi uprostřed chodby, spolu s ostatními sklepními prostory, některé byly volně přístupné, jiné uzamčené. V celé chodbě byl odpojen elektrický proud, byla tam tma. Přímo na místě incidentu byla přítomna hlídka obvodního oddělení PČR, psod se psem, venku před domem pak vůz rychlé lékařské pomoci, několik policejních vozů a hasiči. Protože podobné události přitahují i pozornost kolemjdoucích občanů, postávalo před budovou dalších asi 20 osob, včetně spolubydlících obyvatel. Na místě se nacházela Františkova družka Jana, kterou policisté vyhledali a přivedli.

Policejní vyjednavč se po příjezdu na místo zkontaktoval s velitelem bezpečnostní akce, od kterého získal základní informace. Potvrdil mu, že muž je uzavřený v dílně, odmítá s kýmkoliv komunikovat, pouze vyhrožuje, že je ozbrojený a že si něco udělá. Poprvé se o incidentu dozvěděli od sousedů, kteří telefonovali okolo 18 hodiny na operační oddělení, stěžovali si, že je v domě hluk. Na místo se dostavila hlídka místně příslušného obvodního oddělení Policie ČR, policisté potvrdili oznámenou událost a pokusili se promluvit se zabarikádovaným mužem. Na výzvy nereagoval a vyhrožoval, že pokud policie podnikne nějaké kroky proti němu, bude střílet. Další komunikaci odmítal.

Podrobnější informace poskytla paní Jana, která vypověděla, že strávila s Františkem odpoledne, mluvili spolu o společných problémech, František už v tuto dobu konzumoval větší množství alkoholu. Rozhovor vyústil v konflikt (nebyl ojedinělý), jehož závěrem bylo, že Jana chce tento vztah ukončit. Okolo 17. hodiny odešla k sobě domů. O svém příteli hovořila velmi pěkně, podle ní neunesl fakt, že se s ním chce rozejít. Občas jí dělal „scény“, ale jinak jí měl velmi rád, je velmi

pracovitý a manuálně zručný, šikovný truhlář. Je to chlap „jak hora“, měří asi 190 cm, silnější plné postavy, ale má křehkou duši, je citlivý a citově závislý. Nejvíce jí vadil jeho častý sklon k pití alkoholu a „prudká povaha“.

Vyjednavač měl k dispozici základní údaje, potřebné pro zahájení vyjednávání a tak se začal připravovat na první kontakt. Z dostupných informací si zanalyzoval aktuální stav situace a provedl předběžný odhad osobnosti pachatele. Pravděpodobně se bude jednat o člověka v životní krizi, mohl by hrozit i pokus o sebepoškození (bilanční sebevražda?), nelze vyloučit impulsivní reakce, schopnost jednat racionálně bude snížena, je zřejmě citově labilní. Rozumové i komunikační schopnosti spíše jen průměrné, sociálně orientovaný a pohotový, snad ovlivnitelný a závislý. Osobnostní vlastnosti a projevy chování budou ovlivněny konzumací alkoholu. Pro počátek komunikace se rozhodl vyjednavač zvolit jednoduché a jasné věty, oslovení, vzájemné představení a vysvětlení, proč incident vznikl.

Taktický postup konzultoval se členy Zásahové jednotky, kteří mu vymezili bezpečné místo před dveřmi ve sklepech, dohodli se na vyjednávání „tváří v tvář“ bez pomoci megafonu, pouze zvýšeným hlasem. Pro vyjednavačovu bezpečnost bude jako krizový plán připraven zázrak násilného vniknutí do místnosti, tzn., že taktický tým bude v bezprostřední blízkosti incidentu v pohotovosti kdykoliv zasáhnout. Cílem vyjednávání bude zjistit :

- důvod zbarikádování pana F.,
- zda je ozbrojen a hrozí použití střelné zbraně,
- nedošlo-li k jeho zranění (potřeba poskytnout první pomoc),
- v další fázi postupu se pokusit nabídnout vyjednávací telefon a přejít na komunikaci po telefonu.

Vyjednavač si přibral pomocníka z členů taktického týmu, stoupl si za dveře a začal hovořit. Představil se křestním jménem a vysvětlil svoji přítomnost. Ujistil se, zda ho František slyší, a ten potvrdil odpovědí, že zprávu rozuměl. Jeho hlas zněl jakoby z dálky, přesto byl silný, a z hlasu bylo cítit zoufalství a beznaděj. Souhlasil se způsobem oslovování (dohodli se s vyjednavačem, že si budou říkat křestními jmény a budou si vykat), vyptával se, jak vyjednavač vypadá, čím je, zda je policista a proč se o celou věc zajímá. Výzvu opustit dílnu ignoroval a potvrdil přítomnost střelné zbraně. Neustále vyhrožoval, že si něco udělá, jestli na něj „vlítne policie“ a „máme ho nechat být, nevšímat si ho“. Vyjednavač pokračoval v hovoru, snažil se zjistit motiv zbarikádování se. Ujišťoval pachatele, že pokud vyjde dobrovolně a beze

zbraně ven, nic se mu nestane, nebude důvod použít jakékoliv násilí. Muž neustále vyhrožoval, že si ublíží a upozorňoval na skutečnost, že je ozbrojen. Ze způsobu a formy komunikace bylo zřejmé, že je František pod vlivem alkoholu. Řeč byla přerušovaná, ovlivněná rozrušeným emočním stavem, myšlení zpomalené, snížená ovládací schopnost. Přesto se podařilo zjistit, že důvodem zavření se ve sklepě byly rozpory s družkou Janou. František říkal, že má Janu moc rád, záleží mu na ní, chtěl by, aby se k němu vrátila, jinak pro něj život nemá cenu. Opět odmítl vyjít ven, chce být sám ve sklepě a vyhrožuje, že si něco udělá. Náradí prý má v dílně dost, má tam i nějaké žiletky, tak si něco udělá. Návrh přinést telefon a přejít na pohodlnější způsob komunikace nepřijal.

Situace začala být vyhrocená, neboť František zvyšoval hrozbu ublížení si, jeho emocionální rozladění rostlo a pravděpodobně pokračoval v konzumaci alkoholu. Obsah vyjednávání se musel zaměřit na zklidnění celé situace, odvrácení bezprostředního ohrožení Františkova života a zabránění dalšímu pití alkoholu.

Vyjednavač se pokusil nabídnout pro F. jednoduché řešení situace, které by přispělo k možnosti opustit úkryt a současně začít pracovat na urovnání partnerských problémů. Navrhl mu probrání celé situace s družkou Janou, setkání by se mohlo uskutečnit na „neutrální půdě“, tedy že by vyšel ven a tam by vyjednavač zprostředkoval setkání. Protože vyjednavač potřeboval tento postup diskutovat s velitelem zásahového týmu, domluvil se s panem F., že na 15 minut přeruší dialog, uzavřeli dohodu, že v této době si F. nic neudělá, nebude používat zbraň ani pít alkohol. Na místě přímo za dveřmi nechal stát svého pomocníka a odešel před budovu.

Velitel bezpečnostní akce dovolil zprostředkovat navrhované setkání, souhlasila s ním i družka Jana, se kterou vyjednavač probral možný postup jednání. Jakmile vyjde ven, Jana si promluví s Františkem za přítomnosti třetí osoby.

Policejní vyjednavač se vrátil před dveře sklepa a pokračoval ve vyjednávání. Navzájem se ujistili, že se slyší a původní dohoda nebyla porušena. Vyjevil Františkovi návrh, aby vyšel ven, že tam na něj čeká partnerka, která je ochotná o problémech mluvit. Pan F. tento návrh s potěšením přivítal, potvrdil, že vyjde ze sklepa, nebude ozbrojený, nikomu nebude ubližovat a promluví s Janou. Vyjednavač se snažil popsat přesně dopodrobna, jakým způsobem opustí F. sklepení a vyjde ven. V tomto momentu nastal zlom, pan F. se opět rozčílil, že na něj policie chystá nějaký podraz, nevěří, že Jana je na místě a vrátil se k vyhrožování a připomínce

svého ozbrojení. Jeho aktuální psychický stav se rychle měnil od depresivní po manickou fázi, stejně tak rychle měnil své sliby a požadavky. Jeho hlas měl podobu křiku, jindy zas přecházel v tichou, sotva slyšitelnou mluvu. Vyjednávání se stalo obtížnějším, nešlo uzavírat jakékoliv dohody, neboť pan F. zapomínal, pletl se a jednal pod vlivem alkoholu výbušně, impulsivně. Vyjednač zvolil taktiku zklidnění a nabídku důstojné kapitulace. Ujišťoval o zájmu policie řešit vše bez násilí, pokojnou cestou, vyjednáváním. Jakoukoliv zmínku o přítelkyni vnímal F. s rozrušením, bylo patrné, že se jedná o nejcitlivější místo jeho problému. Nepřijímal ani návrh důkazu přítomnosti paní Jany tím, že na něj promluví z chodby. Znovu vyhrožoval, že si něco udělá, a na důkaz toho, že je ozbrojený jedenkrát vystřelil.

Vyjednač s pomocníkem okamžitě změnili svoji pozici, ukryli se do vedlejšího sklepního prostoru na stejné straně, jako byla dílna pana F., stoupli si těsně za dveře, tudíž při komunikaci musel vyjednač zvýšit silně hlas, odpovědi pana F. bylo i hůře slyšet. Na chodbě byla přítomna zásahová skupina, psův od se psem. Byla tma, jen v místnosti pana F. se svítilo, tenký proužek světla prosvítal skrz škvíru dveří. Vyjednač se okamžitě snažil navázat komunikaci s Františkem, aby zjistil, proč vystřelil a jestli není zraněný.

František se asi po půl minutě ozval, jeho mluva byla pomalá a těžko formuloval slova. Výstřel ho asi také překvapil; alkohol způsoboval svoje. Potvrdil, že vystřelil proto, abychom mu uvěřili, že je toho schopen a že opravdu má u sebe zbraň. Řekl, že má celkem 3 náboje, vlastně tedy už jen 2, a když bude chtít, vystřelí znova. Zatím že se nepostřelil, není zraněn a nepotřebuje ošetření. Vyjednač ho upozornil, že střelbou ničeho nedocílí, že je potřeba pracovat na dohodě o setkání s paní Janou. Pokusil se ho ovlivnit, zdálo se, že jediné, na čem mu záleží, je to, jak ho vidí paní Jana, nechtěl před ní vypadat jako „slaboch a troska“. Asi po 20 minutách dalšího hovoru potřeboval vyjednač znovu probrat situaci s velitelem a oznámit mu, že došlo při vyjednávání ke střelbě.

Celou situaci tedy konzultoval velitel bezpečnostní akce, velitel zásahové skupiny a vyjednač. Ten popsal situaci a duševní stav pachatele. Vzhledem k postupnému zvyšování vlivu alkoholu a nedodržování dohod při vyjednávání vyhodnotil situaci jako vážnou, dále rizikovým faktorem byla skutečnost střelby při jinak pokojném průběhu komunikace. Úkolem vyjednače bylo co nejdříve dohodnout opuštění úkrytu pana F. (pod záminkou setkání s družkou Janou) a zabránění další střelby. Neustále byl v pohotovosti taktický tým pro zákrok, v případě krizové varianty

násilného vniknutí do sklepa. Bylo potřeba změnit způsob vyjednávání, přejít na více direktivní tón řeči, nezaměstnávat pachatelovo myšlení rozhodováním, ale přesto vyvolat dojem, že František je ten, kdo určuje, jak se věci budou dít dál.

Třetí část vyjednávání trvala nejdéší dobu a byla provázána většími výkyvy nálad pana F., situace se každou chvílí měnila a stávala se nepřehlednou, velmi těžko se odhadovalo pachatelovo následné chování. Únava i vliv alkoholu narůstal. Komunikaci se snažil udržovat, ale ochota přistoupit na návrhy policie nebyla. Na zvýšení pachatelovy důvěry a prohloubení raportu se vyjednávač rozhodl poskytnout panu F. důkaz, že jeho přítelkyně se nachází před domem a je ochotná s ním hovořit. Uzavřel s panem F. dohodu, že pokud uslyší hlas Jany, vyjde neozbrojený ven a incident ukončí v klidu a bez použití násilí. Pokojnou cestu mu zaručil i ze strany policie. V dostatečné vzdálenosti (asi 15 metrů) od sklepa se za policistu v neprůstředné vestě postavila paní Jana a zavolala na Františka. Obsah řeči si předem připravila společně s vyjednávačem. Volala na Františka, ať vyjde, že je připravena s ním o jejich problémech mluvit, ať nedělá žádné „blbosti“, že jí na něm záleží.

Na hlas své družky reagoval pochopitelně vzrušeně, v hlase bylo cítit silné emoční vypětí. Vyznal své přítelkyni lásku, křičel do chodby, že ona je jediná ženská, kterou má rád a na které mu záleží. Zdálo se, že pan F. je silně dojat a brzy se rozpláče. V tuto chvíli se do hovoru vmísil vyjednávač a oznámil panu F., že Jana odchází a záleží na něm, zda se setkání uskuteční. Policisté odvedli Janu do bezpečí před budovu. Pan F. tedy promluvil již o něco klidněji, že vyjde ven. Podle zvuku bylo patrné, že se blíží ke dveřím a zanedlouho bylo slyšet i dvojité klapnutí zámků. V chodbě se objevilo trochu světla (vše se jinak celou dobu odehrávalo v naprosté tmě) a jen podle zvuků vyjednávač tušil, co se na chodbě děje. Pan F. stál mezi dveřmi a volal jménem na vyjednávače, ptal se, kde je. Ten mu odpověděl podle pravdy, kde se nachází. Pachatel se asi zalekl ticha, tmy nebo prázdné chodby a rychle se vrátil zpět a zase za sebou zamknul dveře.

Pokračovalo zdlouhavé vysvětlování, co se vlastně stalo, čeho se lekl a proč se vrátil. Potvrdil svůj strach ze zákroku policie, tvrdil, že je chodba plná ozbrojených policistů, kteří ho zatknou a ublíží mu. Trvalo dalších 15 minut, než se podařilo obnovit raport a přesvědčit pachatele o snaze řešit incident pokojnou cestou. Racionální vysvětlování nebylo účelné a proto tedy zvolil vyjednávač přesvědčování pomocí citových vazeb na přítelkyni Janu. Neustále připomínal, že záleží jen na F.,

za jak dlouho se s ní setká a jak celá věc dopadne. Pan F. již po několikáté přislíbil, že vyjde z úkrytu přesně tak, jak navrhoval vyjednávač – tedy neozbrojen a v klidu. Zásahový tým byl plně v pohotovosti, neboť se jednalo o ozbrojeného nebezpečného pachatele, u kterého lze očekávat impulsivní reakce a nedodržení slibů. Bylo velmi pravděpodobné, že zbraň bude mít po celou dobu u sebe.

Ozval se krátce rachot za dveřmi, pan F. odemkl zámky, otevřel dveře dokořán a ze stínu naproti v chodbě vyjednávač viděl, že stojí mezi dveřmi. Již normálním hlasem mluvil s Františkem a popisoval přesně to, co vidí a slyší, potvrzoval mu, že ho vnímá a ví, co dělá. Připomínal důvody, proč pan F. vyšel a proč musí celý případ skončit pokojným řešením. Pan F. udělal dva menší vrávoravé kroky směrem ke hlasu vyjednávače, nebylo tedy předpokladu, že se vrátí do sklepa. Ptal se, jestli vyjednávač je opravdu ten, s kým celou dobu mluvil a chtěl se s ním asi setkat. Přímě ho oslovil jménem a ptal se, zda je to on. Když byl ve vzdálenosti asi jednoho metru od něj, z úkrytu k němu přistoupili policisté. I ve tmě a pološeru si všimli, že pan F. je opravdu ozbrojen a pokusili se o jeho násilné zadržení. Jejich první kroky směřovaly k ruce, v níž pan F. držel revolver. Vyšla rána, která všem přítomným potvrdila jejich domněnky. Protože pachatel při pokusu o zadržení střílel a kladl aktivní odpor, bylo proti němu použito donucovacích prostředků hmatů a chvatů sebeobrany, hrozba střelnou zbraní a byla mu přiložena služební pouta v souladu s ustanovením platných paragrafů zákona o Policii ČR. Po celou dobu pohybu pana F. po chodbě měli policisté díky připravenému plánu kapitulace jeho chování pod kontrolou, výstřel nikoho nezranil a nedošlo ani k žádné újmě na zdraví. Protože se však jednalo o plynovou zbraň, při pachatelově zadržení se v krátké době chodba naplnila štiplavým a pálivým plynem. Vydrželi tam pouze čtyři zakročující policisté, ostatní včetně vyjednávače a pomocníka se snažili vyjít rychle před budovu domu.

Asi za 5 minut policisté vyvedli spoutaného pana F., kterého hned prohlédl lékař. Konstatoval, že jeho zdravotní stav je velmi dobrý, ale je pod vlivem alkoholu. Proto byl převezen na záchytnou protialkoholní stanici a po vystřízlivění na obvodní oddělení Policie ČR k podání vysvětlení.

Po Františkově kapitulaci se s ním tedy vyjednávač nesešel, pouze ho viděl z dálky, když nasedal do přistaveného sanitního vozu. Celý incident trval pro vyjednávače asi dvě hodiny, pan František si pobyl ve svém úkrytu asi 6 hodin.

Vyjednávač pak sám pro sebe provedl analýzu případu a snažil se uvědomit si, zda se dopustil nějakých chyb.

Osobnost pachatele vnímal jako normální, bez příznaků některého duševního onemocnění. Nápadné bylo pouze jednodušší vyjadřování a pomalé myšlení, vše navíc ovlivněno konzumovaným alkoholem. Vlastnosti pana F., které vnímal, popisoval následovně: velmi hodný a pracovitý muž, který je citově závislý na své přítelkyni, problémy řeší spontánně a bez racionální úvahy, většinou spíše impulsivně. Ze svých chyb se není schopen poučit, není na něj spolehnoutí, lehce navazuje kontakty s okolím, ale mají pouze povrchní charakter.

Dynamika procesu vyjednávání byla proměnlivá. Bez obtíží byl navázán první kontakt a rozvíjel se raport. V průběhu incidentu se několikrát změnilo tempo a taktika vyjednávání, od mírného a podřizujícího se způsobu rozhovoru až po direktivní předložení řešení. Zejména po zaznění výstřelu došlo k obratu ve vyjednávání. V tuto chvíli měl vyjednač pochybnosti o úspěchu řešení pokojnou cestou. Druhým krizovým místem byl pro vyjednače okamžik, ve kterém pachatel vyšel z úkrytu, ale během několika sekund se zase vrátil a zabarikádoval se. Dle rozhovoru se zakročujícími policisty (celou komunikační výměnu sledovali) bylo z hlasu vyjednače znát jeho nervozitu a rozladění z průběhu a vývoje situace.

Pokud by měl být pachatel posuzován podle ochoty a kompetence komunikovat, pak by se v průběhu situace jeho zařazení do navrhovaných skupin měnilo. Jeho schopnost komunikovat byla ovlivněna mírou konzumovaného alkoholu, pohybovala se od poměrně vysokých hodnot na kladné stupnici a s plynoucím časem klesala k záporným hodnotám. Ochota řešit situaci vyjednáváním se až na dva momenty pohybovala také na kladném pólu. Důležité pro vyjednače bylo, všimnout si těchto změn a posunů ve sledovaných hodnotách; adekvátně tomu pak změnit taktiku a postup při vyjednávání.

Policejní vyjednač také zvažoval svůj postup při zapojení družky pachatele do jejich rozhovoru. Obecné doporučení je nepřibírat příbuzné a blízké osoby na místo incidentu. V tomto případě však ve zvolené variantě viděl řešení, které by urychlilo kapitulaci pachatele a tím by mohlo být zabráněno dalšímu použití střelné zbraně. Pravděpodobně již nebylo co ztratit a proti tomuto rozhodnutí stála záchrana lidského života.

Negativní dojem ve vyjednači zanechal ještě i ten fakt, že díky rychlému ukončení incidentu a zamoření chodby nervově dráždivým plynem nemohl hovořit s panem F. a vysvětlit si celou situaci, popřípadě dodržet slib zprostředkování rozhovoru s družkou Janou o jejich partnerských problémech.

Závěr

Cílem této práce bylo vysvětlit některé psychologické poznatky používané v komunikačně náročných situacích, 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. Největší přínos spatřuji v sumě informací druhé kapitoly, kde se objevuje téma změny postoje jako hlavního cíle komunikace vyjednávání. Třetí kapitola představuje popis konkrétního případu vyjednávání. Výhodou se pro mne stala skutečnost, že působím v roli člena Zásahové jednotky pro Jihomoravský kraj a s případy vyjednávání jsem měl možnost se setkat v několika případech v praxi. Napsal jsem kasuistiku, která přibližuje práci policejního vyjednavče u Policie ČR.

V průběhu zpracovávání bakalářské práce jsem byl konfrontován s některými obtížemi. Jednalo se zejména o nedostatek literatury. Současný knižní trh nabízí řadu odborných publikací z oboru sociální psychologie, ale v oblasti policejního vyjednávání je nabídka omezená. Důvodem je pravděpodobně úzká specializace problému, jeho relativní novost, ale i možná snaha ponechat tuto oblast veřejnosti (i odborné) neodkrytou. Pokud se však na komunikačně náročnou situaci podíváme z pohledu sociální psychologie, jde opravdu „jen“ o setkávání dvou lidí v krizové situaci. Pomůckou mi byla bakalářská práce Bc. Z. Kudlíčky, na níž jsem navázal a doplnil o nabídku postupů a prostředků, které umožní optimalizovat a zvládat komunikačně náročné situace v policejní praxi.

Doložil jsem, že komunikace má velkou sílu a správně zvolené slovo v pravou chvíli může zachránit i lidský život.

Resumé

Aktuální trend řešení náročných a krizových situací v policejní činnosti pomocí komunikace, tedy vyjednáváním, 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 vyjednačce 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 vyjednač 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 vyjednačce s informacemi zacházet a využívat je v komunikaci.

Přestože se incidenty s vyjednáváním 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

Bakalářská práce policejního vyjednávání z pohledu sociální psychologie je zaměřena na sociální styk – percepce, komunikace, interakce.

Vysvětluje sociální postoje, změnu postoje jako výsledek komunikace. Objasňuje proces působení krize, osobnost pachatele, jejich typologii pro vyjednávání.

Doplněno jednou kasuistikou z praxe.

Klíčová slova

Policejní vyjednávání – percepce, komunikace, interakce – typologie osobnosti pachatele – změna postoje jako výsledek komunikace – proces působení krize – poznávání osobnosti pachatele – kasuistika.

Annotation

Bachelor dissertation describes Police negotiation from the point view of social psychology. It is aimed on social relations - perception, communication, interaction.

It explains social approach, change of approach as a result of communication. It makes clear the process of crisis action, personality of the offender, their typology for negotiating.

Completed by one case report from a work experience.

Keywords

Police negotiation – perception, communication, interaction - typology of person of the offender – positron change as the result of communication – process of cisis effect – perpetrator´s personality identification – casuistrie.

Seznam literatury

- Čírtková, L.: Policejní psychologie. Praha: Support, 1994, 1995 a 1996, s. 96, 228 a 304, ISBN 80-902164-0-4
- Enekelová, S.: Policejní vyjednávání jako specifická forma komunikace. Doktorandská práce. Praha, 2002.
- Enekelová, S.: Psycholog ve službách policie. Praha, 2000.
In Psychologie dnes, ročník 2000, č. 6, s. 25-26.
- Ferjenčík, J.; Nišpanská, M.: Vplyv výzoru tváre a sociálnej roly na vytváranie dojmu o osobe. In Čs. psychologie, Praha, 1996, 1, s. 44.
- Grác, J.: Persuázia – Ovpływňovanie človeka človekom. Martin: Osveta, 1985, s. 221.
- Janoušek, J. a kol.: Sociální psychologie. Praha: SPN, 1988, s. 35, 68, 47, 127, 128.
- Krech, D.: Crutchfield, R. S., Ballachey, Elg.: Člověk v společnosti. Základy sociální psychologie. Bratislava: SAV, 1968.
- Kudlička, Z.: Krizová komunikace v policejní činnosti. Bakalářská práce. Mouchnice, 2005.
- Nakuma, C.: A method for measuring the attribution od communicative competence, applied Psycholinguistic, 1997, s. 220.
- Podgórecki, J.: Jak se lépe dorozumíme. Ostrava: Amosium servis, 1999, s. 172.
ISBN 80-85498-36-7
- Russel, B.: Zkoumání o smyslu a pravdivosti. Praha: Academia, 1975, s. 226.
- Řezáč, J.: Sociální psychologie. Brno: Paido, 1998, s. 24, 30, 95.
ISBN 80-85931-48-6
- Spurný, J.: Komunikačně emergenční situace v policejní praxi.
In Policajná teória a prax. IX, č. 1/2001, s. 47-53.
- Štech, S.: Teorie atribučních procesů. In Čs. psychologie, 1980, 5, s. 469.
- Tondl, L.: Mezi epistemologií a sémiotikou. Praha: Filosofia, 1996, s. 183.
- Vybíral, Z.: Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000, s. 24, 25, 38.
ISBN 80-7178-291-2
- Výrost, J.: Sociálno-psychologický výskum postojov. Bratislava: VEDA, SAV, 1989, s. 209 – 216, 228.