

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta

Vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v IZS

Bakalářská práce

Autor práce: Jaroslav Bareš
Studijní program: Ochrana obyvatelstva
Studijní obor: Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE

Vedoucí práce: PhDr. Libor Pytel

Datum odevzdání práce: 04.05.2012

ABSTRAKT

Vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v IZS

Integrovaný záchranný systém zajišťuje mnoho činností ve vztahu k ochraně životů, zdraví a majetku občanů. V rámci tohoto systému jsou pracovníci, kteří plněním svých úkolů vstupují do vztahů s osobami v krizových situacích, které si vyžadují zvláštní postupy, mezi které patří vyjednávání.

Tato práce popisuje uplatňování vyjednávacích taktik v procesu vyjednávání. Hodnotí aktuální stav vyjednávacích taktik, zejména povědomí pracovníku základních složek IZS o těchto vyjednávacích taktikách v krizovém vyjednávání s agresivními osobami a osobami demonstrující úmysl sebevraždy. Hodnotí, jak často jsou pracovníci základních složek IZS vystavováni mimořádným událostem s krizovým vyjednáváním a jak jsou na tyto situace připraveni. Následně porovnává taktiky při vyjednávání z operačních středisek a při přímém výkonu služby v běžných činnostech a za mimořádné události, s ohledem na jednotlivé základní složky IZS. Posuzuje vývoj těchto taktik s ohledem na rozvoj společnosti a kultury. Pomocí kvantitativního výzkumu, formou dotazníků doplněného o rozhovory specialistů na vyjednávání, ověřuji praktickou znalost problematiky členů základních složek IZS v uplatňování vyjednávacích taktik. Zkoumaný vzorek byl tvořen členy základních složek IZS v poměrném zastoupení PČR, HZS, ZZS z Jihočeského kraje.

Výsledky práce poukazují, že členové základních složek IZS, kromě policejních vyjednávačů, s vyjednáváním jako specifickou činností nemají výraznou zkušenost. V odborné přípravě jsou komunikační dovednosti zdokonalovány pouze teoreticky. Většina dotazovaných členů IZS projevila zájem o zdokonalení znalostí vyjednávacích taktik a uvítali by dokument shrnující základní chyby v komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy. Jako doporučení pro složky IZS byl zpracován přehled základních chyb v této komunikaci

ABSTRACT

Negotiating strategies and their application within Integrated Rescue System

The Integrated Rescue System secures many activities related to protection of lives, health and property of citizens. The system employs workers that, through performing given jobs, enter into relationships with persons in emergency situations; such situations require special procedures among which you can find negotiating.

The thesis at hand describes how negotiating strategies are applied in the negotiation process. It delivers an assessment of the current state of negotiating strategies among the employees of the IRS bodies, especially the level of their awareness of using such negotiating strategies in emergency negotiations with aggressive persons and persons demonstrating suicide intents. The thesis examines the frequency at which the IRS employees must face emergency situations that involve emergency negotiations, and it identifies the extent to which these officers are ready to cope with such situations. Subsequently, the thesis compares strategies employed in negotiations pursued from operations centres and those pursued while carrying out the duties under normal circumstances and in emergency situations; with regard to the individual IRS bodies. The thesis discusses the development of these strategies concerning the development of the society and culture. Through quantitative research based on questionnaires and additional interviews with negotiators-specialists, the thesis examines practical knowledge of the topic among the members of the IRS bodies when it comes to application of negotiating strategies. The target research group comprised of the IRS employees proportionally representing the Police of the Czech Republic, Fire Rescue Service, and Emergency Medical Service in the Region of South Bohemia.

The outcome of the thesis shows that the members of the IRS bodies, except the police negotiators, do not have any significant experience with negotiating as a particular activity. Professional training improves communication skills, but on the theoretical level only. Most of the interviewed IRS employees showed interest in improving their negotiating strategies and they would welcome a document listing basic

mistakes that occur while communicating with an aggressive person or a person demonstrating suicide intent. An overview of elementary mistakes that occur in such type of communication has been elaborated and is recommended for distribution among the IRS bodies.

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 30.04.2012

.....

Jaroslav Bareš

Poděkování

Vyslovuji poděkování vedoucímu mé bakalářské práce, kterým byl PhDr. Libor Pytel, za odborné vedení, věcné připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce. Současně děkuji pracovníkům základních složek Integrovaného záchranného systému, kteří mi jako respondenti, poskytli ochotně důležité informace.

OBSAH

ÚVOD	10
1 SOUČASNÝ STAV	12
1.1 Vymezení pojmů	12
1.2 Komunikace	14
1.2.1 Komunikace – spojení	15
1.2.2 Komuniké – sdělení	15
1.2.2.1 Neverbální komunikace	16
1.2.2.2 Verbální komunikace	16
1.2.3 Vyjednávání	17
1.2.4 Vyjednávací taktiky	18
1.3 Psychologie mimořádných událostí	22
1.3.1 Krizová komunikace	23
1.3.2 Krizové vyjednávání	24
1.3.3 Krizová intervence	24
1.4 Integrovaný záchranný systém	25
1.5 Uplatnění vyjednávacích taktik v IZS	26
1.5.1 Krizové vyjednávání	26
1.5.1.1 Obecný model vyjednávacích taktik v krizovém vyjednávání	31
1.5.2 Vyjednávací taktiky v běžných činnostech základních složek IZS	33
1.5.2.1 Policie české republiky	33
1.5.2.2 Hasičský záchranný sbor	38
1.5.2.3 Zdravotnická záchranná služba	39
1.5.2.4 Operační střediska základních složek IZS	39
1.5.3 Vyjednávací taktiky při MU	41
1.6 Vývoj vyjednávacích taktik	43

2 CÍL PRÁCE A HYPOTÉZA	48
2.1 Cíl práce	48
2.2 Hypotéza	48
3 METODIKA	49
3.1 Charakteristika výzkumného vzorku	49
3.2 Metoda a technika sběru dat	49
4 VÝSLEDKY	51
4.1 Vyhodnocení dotazníku	51
4.2 Přepis rozhovorů	70
4.2.1 Policejní vyjednávač 1	70
4.2.2 Policejní vyjednávač 2	73
5 DISKUZE	76
6 ZÁVĚR	80
7 KLÍČOVÁ SLOVA	82
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
9 PŘÍLOHY	86

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AKT	Antikonfliktní tým
DUS	Demonstrování úmyslu sebevraždy
HZS	Hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
MU	Mimořádná událost
OPIS	Operační a informační středisko
PČR	Policie České republiky
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

ÚVOD

Téma bakalářské práce Vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v Integrovaném záchranném systému jsem si vybral ke zpracování v rámci studia oboru Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE. Vzhledem k tomu, že pracuji u Policie České republiky, se mě toto téma dotýká a zajímá mě. Dále si myslím, že o vyjednávání, jako velice specifické oblasti není ve složkách Integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) velké povědomí.

Vyjednávací taktiky jako nedílnou součástí procesu vyjednávání spojujeme především s takovými oblastmi, jako je politika, diplomacie, obchod. Stojí však za to si uvědomit si, že i vztahy mezi lidmi obsahují vždy určité prvky podoby vyjednávání. V minulosti od samotných počátků činností ozbrojených sborů na našem území, resp. na území bývalého Československa, bylo vyjednávání součástí modelu řešení některých situací. Od 70. let, kdy vzestup nejrůznějších forem terorismu ve světě, přinesl také v Československu vznik nových specializovaných útvarů v rámci tehdejšího Sboru národní bezpečnosti a potřebu specificky připravených policistů, pro případy vyjednávání s únosci dopravních prostředků a pachatelé zadržujícími rukojmí. Po roce 1989 se naskytla příležitost seznámit se i se zahraničními zkušenostmi a praxí v oblasti vyjednávání, především v USA a Velké Británii a v době vzniku Integrovaného záchranného systému, začala určitá spolupráce jeho základních složek na řešení mimořádných událostí, které vyžadovalo specialisty ve vyjednávání. Policie České republiky (dále jen „PČR“) jako gestor krizového vyjednávání pro svoji kvalitní činnost potřebuje pomoc dalších složek IZS. Mezi tyto složky patří také Hasičský záchranný sbor ČR (dále jen „HZS“), jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje (dále jen „JPO“) a Zdravotnická záchranná služba (dále jen „ZZS“). Pouze jedna z těchto základních složek nemá možnost zajistit veškeré úkony potřebné k řešení takovéto mimořádné události. Ve většině případů je třeba vzájemná spolupráce nejméně dvou nebo všech tří základních složek.

Cílem bylo tedy zjistit povědomí pracovníků základních složek IZS o vyjednávacích taktikách ve vyjednávání, zmapovat připravenost pracovníků IZS k řešení mimořádných událostí za pomoci vyjednávacích taktik a zjistit jakou formou a v jaké míře je prováděno školení a příprava pracovníků základních složek IZS. Dalším cílem bylo zjistit povědomí pracovníků základních složek o existujícím souboru katalogových činností integrovaného záchranného systému STČ-02 Demonstrování úmyslu sebevraždy a o případných dalších dokumentech, které se zabývají krizovou komunikací s využitím vyjednávacích taktik v mimořádných situacích. Dále jsem se zabýval současným stavem a úrovní vyjednávacích taktik, jejich vývojem dle vývoje společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a výzkumnou. V teoretické části se zabývám popisem jednotlivých vyjednávacích taktik, definováním mimořádné události pro účely této bakalářské práce. Dále se zabývám krizovou komunikací v jednotlivých základních složkách IZS a její specifické oblasti krizové vyjednávání. V neposlední řadě dokumentací IZS kde jsou obsaženy tzv. typové činnosti, které upřesňují spolupráci všech základních složek IZS.

Pomocí dotazníkové metody formou uzavřených i polootevřených otázek a provedeným rozhovorem je ve výzkumné části práce prověřena praktická znalost pracovníků základních složek IZS o vyjednávacích taktikách, jejich využití v krizové komunikaci a krizovém vyjednávání.

1 SOUČASNÝ STAV

1.1 Vymezení pojmů

Krize

Situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému - narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému. Na druhé straně ji můžeme chápat jako postoj okolního prostředí k danému systému. U každého krizového jevu můžeme vysledovat časově ohraničené fáze, které tvoří dohromady tzv. životní cyklus krize (20).

Krize psychická

Narušení nebo ztráta duševní rovnováhy, která nastává, pokud se člověk střetne s překážkou, kterou není schopen vlastními silami zvládnout v přijatelném čase a navykším způsobem. Psychologie rozlišuje krizi akutní (vzniká náhle, např. vlivem neočekávané ztráty) a chronickou (působí pozvolna, je dlouhodobě zatěžující). S psychickou krizí se jedinec vyrovná tím, že ji sám nebo s pomocí druhých vyřeší, někdy krize sama spontánně odezní, jindy může vést k psychosomatickým potížím nebo k psychické poruše. Duševní krize může nastat po mimořádné události v souvislosti s traumatizujícími zážitky nebo po obdržení nepříznivé zprávy (20).

Krizové řízení

Skupina odpovědných osob nebo systém a proces zahrnující preventivní aktivity, přípravu na mimořádnou událost a řešení mimořádné události a jejich následků. Krizová připravenost souvisí s krizovým plánováním, které představuje tvorbu tzv. typových plánů a jejich rozpracování do operačních plánů pro jednotlivé stupně řízení a konkrétní řešitele. Krizová opatření představují konkrétní činnosti. Krizové řízení je úzce provázáno s analýzou rizik. Logistika

krizového řízení pokrývá finanční, komunikační a informační, zdravotnické a sociální zabezpečení. Mezi orgány krizového řízení patří v ČR: vláda, ministerstva a správní úřady, Česká národní banka, orgány kraje a obce. Pracovní orgány krizového řízení v ČR jsou Bezpečnostní rada státu a její pracovní výbory, Ústřední krizový štáb a krizové štáby územních orgánů krizového řízení (viz zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů). Krizové řízení se uplatňuje také decentralizovaně - na úrovni jednotlivých organizací (20).

Mimořádná situace

Situace vzniká v určitém prostředí v důsledku hrozby vzniku nebo v důsledku působení mimořádné události, která je řešena obvyklým způsobem složkami integrovaného záchranného systému, bezpečnostního systému, systému ochrany ekonomiky, obrany apod., a příslušnými orgány za použití jejich běžných oprávnění, postupů a na úrovni běžné spolupráce bez vyhlášení krizových stavů (20).

Mimořádná událost

Jedná se o náročnou životní situaci, která postihuje obvykle větší množství osob, je nebezpečná, obtížně zvladatelná, ohrožuje život a zdraví, často leží za hranicí běžné lidské zkušenosti a mívá fatální důsledky. Může se jednat o katastrofu nebo hromadné neštěstí. Mimořádná událost však může, ale nemusí vést ke vzniku krizové situace. Každou krizovou situaci lze považovat za událost mimořádnou. Česká krizová legislativa vymezuje mimořádnou událost jako škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy a haváriemi, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. Mezi mimořádné události patří živelní pohromy, technologické a provozní havárie, závažné dopravní nehody, rozsáhlé požáry a inverzní stavy, epidemie a epizotie, migrace, závažné ohrožení bezpečnosti a veřejného pořádku (např. terorismus) (20).

Riziko

Označuje pravděpodobnost ohrožení. Pro stanovení míry rizika je z pohledu krizového řízení nezbytné hrozby analyzovat a kvantifikovat, provádět tzv. analýzu rizik. Do popředí zájmu pracovníků krizového řízení se v poslední době dostává problematika rizik působení chemických, biologických, radiačních a nukleárních vlivů (tzv. CBRN tematika). Efektivní komunikace o rizicích musí zahrnovat nejen faktory fyzikální a chemické, ale i faktory sociální a psychologické povahy. Riziko může být definováno jako součet představovaného nebezpečí a úrovně znepokojení, které u jednotlivce vyvolává (20).

Typová činnost

Doporučující metodická norma o postupu složek IZS při záchranných a likvidačních pracích s ohledem na druh a charakter mimořádné události, na kterou navazují závazné interní předpisy jednotlivých složek IZS (20).

Typový plán

Přílohová část krizového plánu, nezbytná ke zvládnutí krizové situace, kterou ústřední správní úřad podle své působnosti stanoví pro jednotlivé druhy krizových situací doporučené typové postupy, zásady a opatření pro jejich řešení (20).

1.2 Komunikace

Osoby odpovědné za oblast bezpečnosti, veřejného zdraví a krizového řízení musí být připraveny nejen na to, co mají dělat, ale i na to, co a jakým způsobem říkat (20).

1.2.1 Komunikace – spojení

Komunikační dovednosti jsou vlastně tím, čemu se obecně říká umění jednat s lidmi. Toto „umění“ patří k nesložitějším a nejnáročnějším disciplínám a bývá proto dovedností vzácnou a nad jiné ceněnou. Někdy se zdá, že komunikativnost zužujeme na prostou výřečnost. S pouhou vyjadřovací dovedností však nevystačíme. Výborný řečový projev, rétorický um, znamená dobrý vklad pro úspěch v životě, sám o sobě ovšem nestačí.

Umění jednat s lidmi sestává z (17):

- umění mluvit, sdělovat(rétorické a presentační dovednosti)
- umění naslouchat(aktivní pozornost věnovaná druhé straně v jednání)
- umění mlčet(selekce a filtrace sdělení a jeho formy, situační odhad)

Základním komunikačním prostředkem člověka je řeč, jazyk. K úspěchu v jednání však s uměním mluvit nevystačíme, protože: Komunikace znamená spojení! I při prosté prezentaci či rétorickému projevu se neobejdeme bez „spojení“ . Průběžně sledujeme dopad našich slov na pochluhače, všímáme si projevů zájmu či nezájmu, úrovně pozornosti, pracujeme se zpětnou vazbou, přizpůsobujeme obsah i formu našich sdělení druhé straně. Pokud tak nečiníme, může se stát, že „mluvíme do větru“ či „vzduchoprázdna“(17).

1.2.2 Komuniké – sdělení

Navzdory tomu, že zvláště závažným kořením je schopnost či ochota naslouchat druhému a některé informace umět také podržet, úspěch každé komunikace začíná sdělením. Chceme-li druhé nejen informovat, ale také – a to častěji – získat, přesvědčit, podnítit k aktivitě, činu, musí nám především rozumět. Dobré vyjadřovací schopnosti jsou nezbytným předpokladem. Sdělení je vždy určeno někomu a mělo by toho někoho respektovat. Obsahem i formou. Také by

mělo mít respekt k zákonitostem vnímání. Sdělení musí počítat s adresátem: jeho mentalitou, postavením, potřebami, motivy (1).

Komuniké je informace, kterou máme doručit tak, aby příjemce správně převzal, porozuměl jí a pokud možno jednal v jejích intencích. Proto je ohled na adresáta nezbytný. To musí respektovat každý, kdo chce druhé oslovit. Každý má právo na sebevyjádření, musí však počítat s tím, že při nedostatku srozumitelnosti a sdělnosti bude mít možná jediného diváka, čtenáře či posluchače. Sebe sama. To podstatné v komuniké má být hlasově zdůrazněno, podtrženo a v závěru zopakováno. Pak zůstává jistá naděje, že druhá strana alespoň zčásti pochopí, oč se jedná (17).

Jsou známy dvě hlavní formy sdělování: verbální a neverbální. V průběhu lidského styku dochází ke sdělení různých faktů, myšlenek, nálad, pocitů, názorů, postojů atd. Lidé používají obou zmíněných forem, které jdou v průběhu sdělování paralelně a vzájemně se doplňují (5).

1.2.2.1 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace obsahuje širokou škálu toho, co člověk signalizuje beze slov či společně se slovy jako doprovod při slovní komunikaci (19).

Neverbální komunikace je zprostředkována pohyby těla, gesty, mimikou, pohyby očí, kvalitou hlasu, pauzami v řeči, zvuky, vzdáleností, čichovými vjemy apod. (21).

1.2.2.2 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme způsob dorozumívání prostřednictvím mluvené či psané formy řeči pomocí jazyka. Za základ řeči považujeme slovo (12).

Je zcela nepochybné, že hlavním nástrojem přenášení informací, sdělování myšlenek, postojů, názorů, přání a požadavků je řeč. Umění mluvit je v podstatě

umění při pravé příležitosti, na pravém místě a v pravý čas potřebné myšlenky, apely, podněty apod. sdělovat tak dobře, správně a jasně, že jsou lidmi přijímány, plně akceptovány, kladně prožívány a sledovány (12).

Komunikaci ovlivňuje široká škála faktorů. Za hlavní faktory mající zásadní vliv na komunikaci lze považovat

- Charakter a osobnost mluvčího
- Prostředky užití ke komunikaci
- Charakter a osobnost příjemce
- Způsob, forma a obsah komunikace
- Podmínky, za kterých probíhá komunikace (11)

1.2.3 Vyjednávání

Vyjednávání je proces, v němž se v postupných krocích sleduje dosažení vlastního cíle. V praxi je vyjednávání strategické jednání směřující ke změně počátečních rozdílných stanovisek (rozdílných názorů a zájmů) a překonání překážek plynoucích z této rozdílnosti pomocí vzájemné výměny informací (seznámení se stanovisky a požadavky obou stran) všude tam, kde nerozhoduje autoritativní moc (7).

Jednání a zejména vyjednávání spojujeme především s takovými oblastmi, jako je politika, diplomacie, obchod. Stojí však za to si uvědomit si, že vztahy mezi lidmi obsahují vždy určité prvky podoby vyjednávání. Jednání s lidmi je ostatně do značné míry “politikou i diplomacií“, a chcete-li, někdy také “obchodem“. I v běžných mezilidských vztazích se snažíme něco nabízet, něco naopak získat a k dosažení svých cílů využíváme nejrůznějších metod a prostředků (17).

Bylo by jisté vulgarizující zužovat vztahy mezi lidmi na účetnické“Má dáti – dal“. Na druhé straně je však přílišným idealismem domnívat se, že vztahy mezi lidmi nerespektují i jistou rovnovážnost a že do nich nepronikají i zákonitosti nabídky i poptávky. Samozřejmě nejde o redukci mezilidských vztahů na směnu

materiálních statků. I v nejinternějších oblastech, jako jsou city a osobní vztahy, se však zpravidla očekává jistá úměra a vyrovnanost (17).

Tam, kde je rovnováha narušena, dochází obvykle k problémům. Zde také často začíná vyjednávání, které si klade za cíl situaci změnit. Vztahy, v nichž je jedna strana výhradním příjemcem a nulovým „dárce“, nemívají většinou dlouhé trvání. I když život není obchodní transakcí, vyjednáváme v podstatě neustále a téměř o všem (17).

Předpoklad, že druhá strana bude respektovat naše práva a vycházet vstříc našim očekáváním, pokud je sami nedáme najevo a nezasadíme se o ně, se zpravidla nevyplní. Cesta k vyrovnaným vztahům vede přes vyjednávání. Co platí ve vztazích mezi státy, národy, politickými stranami či obchodními partnery, má svá opodstatnění i ve vztazích mezi jednotlivými lidmi.

Vyjednávání se neobejde bez vzájemných ústupků. Dohoda zpravidla předpokládá určité ústupky a kompromis. Možné ústupky vyplňují prostor mezi ideálními minimálními cíly. Přijatelný kompromis je výsledkem vyrovnanosti vzájemných ústupků. Vyjednávání začíná zpravidla od maximálních cílů jednajících a postupně se blíží průsečíků zájmů, k dohodě přijatelné pro všechny. K ústupkům dochází v průběhu vyjednávání, největší problémy a sporné body se řeší ke konci (17).

1.2.4 Vyjednávací taktiky

Vyjednávací taktiky jsou důležitou součástí procesu vyjednávání. Vyjednávání by mělo být plánováno dopředu. To zahrnuje sběr informací, ale také určení nejlepší alternativy a také taktiky, které se budou užívat. Někdy bude protistrana během vyjednávání souhlasit se vším nebo téměř se vším nesouhlasit. Ačkoli nikdy dopředu nevíme, jak tomu bude, přípravou plánování neztratíme žádný čas. Vyjednávací taktiky lze používat víceméně skrytě, nebo agresivně i někde mezi těmito přístupy. Důležité prvky vyjednávací taktiky jsou první i

závěrečný dojem, první tah a první dojem vedou i k získání autority, případně i převahy nad partnerem (7).

Vyjednávací komunikace je náročná, a proto má promyšlenou koncepci. Tvoří ji vyjednávací strategie a taktika, existují různé vyjednávací techniky. V průběhu vyjednávání se uplatňuje a koriguje přijatá strategie dílčími výroky, gesty a opatřeními, které jí vyhovují. Ta tvoří vyjednávací taktiku (17). Vyjednávací taktiky volí vyjednávač v rámci stanoveného cíle. Dle toho rozlišujeme dva druhy vyjednávačů:

Vyjednávač konsultativního typu

Tento vyjednávač se snaží při jednání o uzavření dohody typu „VÝHRA – VÝHRA“ při níž jsou uspokojeny potřeby obou stran. To mu navíc umožňuje vytvořit prostředí prospívající dohodám s druhou stranou i v budoucnu. Přístup VÝHRA – VÝHRA se uznává jako lepší a přínosnější způsob, protože navozuje dlouhodobé, oboustranně prospěšné vztahy. Nejzkušenější a nejúspěšnější vyjednávači se plně zaměřují na dosažení svých záměrů, avšak stejnou měrou jsou zainteresováni na tom, aby i druhé straně pomohli dosáhnout jejich záměrů. Ví, že je to ten nejlepší způsob, jak vytvořit zisk pro vlastní stranu. Při jednání dělají vše pro to, aby uspokojili i druhou stranu a zajistili, aby ani ona neodcházela zahořklá a zraněná. Styl VÝHRA – VÝHRA neznamena, že získá vše. Znamená, že získá to podstatné. Být konsultativní vyjednávač neznamena, že bude při věcném projednávání slabý. Znamená to však, že bude ohleduplní k lidem, s nimiž jedná. Konsultativní vyjednávač vždy usiluje o dosažení co nejlepších podmínek, ale současně se snaží, aby i druhá strana odcházela spokojena. Nepoužívá nepřátelské taktiky typu hrozba, ultimátum, krajní, absurdní požadavky (13).

Tento typ vyjednávače používá jako své taktiky znaky konsultativního jednání:

- Ochotně se podělí o informace
- Ochotně poskytne čas
- Udržuje otevřené komunikační kanály

- Přímo vyjadřuje potřeby
- Ptá se na potřeby partnera
- Vyměňuje něco za něco
- Jeho návrhy neobsahují bezdůvodný tlak
- Přemýšlí o různých variantách a navrhuje je
- Když odmítá nějakou myšlenku, pak předkládá rozumnou alternativu
- Vyjadřuje myšlenky, které udržují jednání v pohybu
- Očekává a uznává taktiku protistrany, ale patřičně reaguje (vyjednává) v případě, že ho protistrana zkouší, nebo napadá jejich taktiku (6)

Být konsultativním vyjednávačem vyžaduje, aby věnoval čas analýze situace ze zorného úhlu druhé strany. Konsultativní vyjednávač ví, že nejrychleji dosáhne svého cíle, když najde způsob jak dát i druhé straně to, co chce. Musí proto respektovat to, co druhá strana říká, že chce, a pak přijít na to, co skutečně potřebuje, o co svými požadavky usiluje. Jakmile znáte potřebu partnera, pak snadno naleznete cestu k jejímu uspokojení. Konzultativní jednání se rychle změní v nepřátelské, když strany jednájí o požadavcích. Jen hledáním tvůrčích způsobů jak uspokojit potřeby všech stran, může vypracovat základ vzájemně přijatelné dohody (7).

Vyjednávač nepřátelského typu

Chce získat vše a využít druhou stranu k maximalizaci svého zisku. Vědomě pohlíží na transakci jednorázově a budoucnost jej v daném okamžiku nezajímá. Jde o typ jednání „VÝHRA – PROHRA“. Tento typ tvrdého vyjednávače získává velkou publicitu ve sdělovacích prostředcích a dobře se prodává. Stále častěji se však stává, že vyjednávači typu VÝHRA – PROHRA dosahují výsledku PROHRA – PROHRA (6).

Vyjednávač tohoto typu na partnera pohlíží jako na nepřítele, kterého je třeba porazit. Domnívá se, že je vše dovoleno. Jeho strategie používá taktiku nátlaku. Porážku partnera přijímá jako něco co si zaslouží, neboť on dosáhl dříve

to, co chtěl udělat on jemu. Tento styl nepřináší vždy úspěch, protože prohrávající strana se bude snažit vyklouznout z nevýhodné dohody, sabotovat ji, nebo svou porážku oplatit. Nepřátelští vyjednávači jednají pomocí manipulace. Využívají řady nátlakových taktik k tomu, aby vás porazili a získali to, co chtějí.

Mezi jejich taktiky patří zejména:

- Mlčení, které donutí protistranu k ústupku.
- Předložení absurdní nabídky, přiměje snížit partnerovi původní očekávání a cíle. Nepřátelští vyjednávači vyzařují nesmírnou, často nepodloženou sebedůvěrou. Nátlakové taktiky jsou účinné jen potud, pokud to protistrana dovolí.
- Omezené nebo žádné pravomoci. Prohlašuje, že nemá žádné pravomoci nebo jen velmi omezené.
- Ustupovat málo nebo vůbec. Nepřátelský vyjednávač považuje ústupek za projev slabosti a není za něj ochoten nic nabídnout.
- Salámová taktika. Jedná o jednotlivém bodě tak, jako by to byl jediný problém sporu. Snaží se projednávat každý bod zvláště a přitom se u každého bodu snaží vytěžit maximum.
- Ignorování konečných lhůt. Nepřátelský vyjednávač stanoví konečnou lhůtu a pak se tváří, jako by neexistovala. Spoléhá na paniku protistrany.
- Klamání. Ve snaze získat výhodu, znejistit protistranu, využívá nepřátelský vyjednávač i tuto taktiku.
- Hrozby.
- Dramatické vyjadřování. V černých barvách líčí důsledky nepřijetí jeho návrhu.
- Odkládání rozhodnutí. Metoda, kterou jistě použije, dáte-li najevo, že jste v časové tísní.
- Emoce. Například odchod provázený emocemi má zpravidla zastrašit druhou stranu.
- Bud' a nebo. Slova bud' a nebo, mají nepřátelský charakter a špatně se od nich odstupuje.

- Tak vy mi nevěříte! Je snahou zahanbit protivníka, vyvolat v něm pocit provinění. (7, 13)

1.3 Psychologie mimořádných událostí

Psychologie mimořádných událostí je relativně mladou aplikační oblastí psychologie, která má jako svůj předmět zájmu člověka, skupiny a populace v situacích krizí, katastrof a hromadných neštěstí. Dynamický rozvoj této oblasti psychologie souvisí s důsledky a mohou vyvolávat nové formy sociálního, ekonomického a politického chování jednotlivců a skupin. V posledních letech převládá v odborných kruzích trend odklonu od psychiatrizace člověka zasaženého mimořádnou událostí a od hledání jeho posttraumatických symptomů. Mezi aktuální psychologická témata v této oblasti patří například (20):

- faktory odolnosti u jedince a komunity,
- budování odolnosti, adaptace na mimořádnou událost,
- podpora zvládacích mechanismů,
- problematika zotavení,
- zapojení komunity do přípravy a řešení následků mimořádných událostí.

Psychologie mimořádných událostí úzce souvisí s řadou příbuzných oborů a v poslední době významně ovlivňuje postupy krizového řízení. Jedná se o řešení interdisciplinárních otázek, kdy do hry vstupují také další obory, jako je medicína katastrof a hromadných neštěstí, fyziologie, hygiena, sociologie, politologie, ekonomie, právo, lingvistika, mediální studia, informační a komunikační technologie apod. Z psychologických disciplín je zde nejvýraznější přínos psychologie sociální, klinické, interkulturní a psychologie organizace a řízení. Krizová komunikace a komunikace rizika patří k základním tématům, které psychologie mimořádných událostí zpracovává. Krizové řízení tvoří ze 70-80 % předávání informací, proto je důležitým tématem i krizová komunikace (20).

1.3.1 Krizová komunikace

Krizová komunikace je pokračování standardní komunikace v nestandardní situaci. Spouštěcím podnětem pro krizovou situaci mohou být maličkosti a v reálném životě se nelze krizi vyhnout. Můžeme však zmírnit její dopad (5). Můžeme ji chápat jako výměnu informací, která nastává mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení. Komunikaci rizika lze chápat jako podstatnou součást krizové komunikace.

Krizovou komunikaci můžeme vymezit jako například komunikaci příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami, zasaženými mimořádnou událostí (např. komunikace zdravotnických záchranářů se zraněnými a jejich rodinami, komunikace policistů s přihlížejícími a zástupci médií) (20).

Největší problémy často nastávají nikoliv z mimořádné události, ale ze způsobu, jak se s ní zúčastnění dovedou nebo nedovedou vyrovnávat. Problémy často nastávají kvůli špatné přípravě, nedostatků v improvizaci, nedostatečnému pochopení toho, co se stalo, nepochopení zúčastněných osob a jejich potřeb, kvůli problémům v pochopení nových rolí a funkcí atd.

Každý aktér má vlastní percepci toho, zda se o krizi jedná, jaký má rozsah, povahu a dopady na jednotlivce a organizaci. Mnozí se cítí odpovědní za rozhodování během mimořádné události. Autority proto musí být dobře informovány o různých účastnících, o jejich způsobech vnímání a o znalostech různých procesů a situací. Do mimořádné události bývá obvykle zahrnuto značné množství účastníků. Jsou to zasažení lidé a jejich blízcí, zasahující složky, autority a organizace, regionální, národní a mezinárodní média, dobrovolníci (20).

Osoby odpovědné za oblast bezpečnosti, veřejného zdraví a krizového řízení musí být připraveny nejen na to, co mají dělat, ale i na to, co a jakým způsobem říkat. Vnímání rizika, které událost přináší pro člověka samotného a jeho blízké, může podporovat vznik chování, které je řízeno nedůvěrou, popřením,

úzkostí nebo vystrašeností. Toto chování pak může vést k sociálním konfliktům, ekonomickým ztrátám i politickým změnám, bez ohledu na míru závažnosti skutečné mimořádné události (20).

1.3.2 Krizové vyjednávání

Specifická oblast využívající poznatků krizové komunikace a komunikace rizika. Tato činnost je v gesci Policie ČR ale přicházejí s ní do styku i ostatní složky IZS. Je to metoda řešení incidentů a krizí pomocí komunikace policie s pachateli a dalšími osobami. Využívá se v situacích, kdy by použití síly znamenalo pro účastníky události příliš velké riziko zranění, nebo dokonce smrti. Využívá poznatky nejen sociální, forenzní a klinické psychologie, ale i znalosti informačních a komunikačních technologií a speciálních policejních postupů. Krizové vyjednávání stojí na pomezí krizové intervence a vyjednávacích technik, může využívat i zásad obchodního vyjednávání nebo dalších specifických poznatků (20).

1.3.3 Krizová intervence

Krizová intervence znamená „zásah v krizi“. Tento pojem však používáme v užším a širším slova smyslu. V užším slova smyslu znamená techniky a strategie při zacházení s člověkem, jež zažívá úzkost a jiné přemáhající pocity ze situace, do které se dostal. Lze říci, že jde „o tahy, selektivně používané při práci s lidmi, kteří nejsou nemocní, nýbrž se ocitnou v krizi“. Podstatou je, aby takový člověk znovu získal nad sebou vládu (1).

V širším slova smyslu pak krizová intervence představuje metodu-uspořádání a návaznost postupů, jež si kladou za cíl vyřešení současné situace a obnovu sil lidské bytosti v rozpětí:

- a) od nejmenšího cíle (psychologické řešení okamžité krize a obnova zvládacích mechanismů, alespoň do úrovně, jež existovala před propuknutím krize), zajistit návrat na předkrizovou úroveň;
- b) k největšímu cíli (dopřát člověku, aby prošel změnou, po které je zralejší, víc toho ví nebo umí, než před krizí samotnou), zajistit pokrizový růst (1).

Každá krizová intervence se snaží především umožnit člověku vnitřní kontakt s jeho krizí, navázat s ní vztah. Je snaha vytvořit odstup mezi krizí a člověkem, aby byl schopen zaujmout ke krizi vědomý vztah otevřít ono zúžení, omezení, v němž se člověk nalézá. Krizová intervence má nakonec přispět k tomu, aby si člověk dokázal pomoci sám. Lze ji tedy definovat jako vstup prostředníka mezi jedince a jeho krizí. Je to tedy odborná metoda práce s klientem v situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou, ohrožující. Cílem je ohraničit akutní krizový stav a snížit jeho intenzitu, aby nedošlo ke zhoršení, případně k tragickým následkům (8).

1.4 Integrovaný záchranný systém

Integrovaným záchranným systémem se rozumí systém spolupráce jednotlivých složek, koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a společný postup při provádění záchranných a likvidačních prací (22). IZS vymezuje zákon č. 239/2000 Sb. ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. Tento zákon byl novelizován zákony 320/2002 Sb., 20/2004 Sb. Základní myšlenkou IZS je integrovat možnosti každého, kdo by, při vzniku mimořádné události, mohl přispět k vyřešení této situace, s ohledem na jeho prostředky, síly a kompetence (15).

Jednotlivé složky IZS se rozdělují na složky základní a složky tzv. ostatní. Mezi základní složky IZS řadíme Hasičský záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje, Zdravotnickou záchrannou službu a Policii České republiky. Tyto složky drží nepřetržitou pohotovost pro přijetí,

vyhodnocení mimořádné události a vedou zásah v místě vzniku mimořádné události (22) a proto budou předmětem této bakalářské práce.

1.5 Vyjednávací taktiky v IZS

Vyjednávání jako specifická metoda komunikace má v činnostech složek IZS svojí úlohu při nenásilném řešení mimořádných událostí, konfliktních situacích, při níž hrozí zejména zranění nebo smrt. Forma a výkon tohoto vyjednávání je výhradně v pravomoci jediné složky IZS a to PČR, která ho zároveň legislativně upravuje. Pro tyto účely se nazývá krizové vyjednávání.

1.5.1 Krizové vyjednávání

Krizovým vyjednáváním můžeme chápat jako kontakt osoby v krizi s policejním vyjednavatelem. Hlavním úkolem je snaha o stabilizování a zklidnění situace formou oboustranné komunikace. Záměrem je v tomto případě odvrácení osoby od krizového jednání s možností nenásilného řešení (2).

Obecně lze chápat pojem krizové vyjednávání jako proces překonávání nesouhlasu při snaze o dohodu mezi lidmi, se kterými je obtížné komunikovat. Jedná se o proces nalézání přijatelné dohody s využitím komunikačních dovedností (3).

V rámci IZS je krizové vyjednávání výhradně v gesci Policie ČR a jako jediná složka IZS jej provádí. Také tuto problematiku legislativně upravuje v Závazném pokynu policejního prezidenta o krizovém vyjednávání č. 103 z roku 2009. Tento závazný pokyn stanovuje výkon krizového vyjednávání, výběr a odbornou přípravu vyjednavců v působnosti Policie České republiky.

Pro účely tohoto závazného pokynu se vyjednavcem rozumí kvalifikovaný příslušník policie, který výkon krizového vyjednávání plní souběžně s úkoly vyplývajícími z jeho funkčního zařazení (27).

V současné době jsou příprava a výcvik vyjednávačů policie ČR součástí vzdělávacího programu Oddělení vzdělávání a přípravy policistů - Odboru vzdělávání MV ČR. Za jejich organizační stránku odpovídá Střední policejní škole Praha – Hrdlořezy. Lektorsky a obsahově výcvik vyjednávačů zajišťuje Útvar rychlého nasazení PČR, který je zatím jediným rezortním pracovištěm, schopným tyto služby poskytovat (2).

Vzdělávání policejních vyjednávačů se skládá ze dvou částí. Specializačního kurzu krizového vyjednávání, který je čtrnáctidenní a týdenního inovačního kurzu. Obsahově i formálně je vzdělávání policejních vyjednávačů srovnatelné s kurzy vyjednávání organizovanými v zahraničí, s přihlédnutím ke specifickým bezpečnostní situace v České republice. Po absolvování kurzu obdrží jeho frekventanti osvědčení o jeho absolvování. Toto osvědčení je platné po dobu dvou let a lze jej obnovit účastí na inovačním kurzu vyjednávání, organizovaném několikrát ročně.

Výběr kandidátů pro profesní specializaci vyjednávače policie je veden snahou zúročit praktické zkušenosti z výkonu policejní služby a zkombinovat je s dovednostmi v jednání s lidmi a schopnostmi účinně se vyrovnávat se stresovými vlivy.

Ve specializaci vyjednávačů by neměli působit vyšší velitelé nebo řídicí pracovníci policie, neboť umění komunikace se jen obtížně realizuje z autoritativních pozic. Výběr a výcvik vyjednávačů postupně směřuje k vytvoření přiměřeně početné základny v jednotlivých krajích, vyjednávači jsou delegováni nejen ze zásahových jednotek, ale i z dalších pracovišť policie v rámci krajů a okresů. Cílem je vytvořit tým vyjednávačů, jehož členy by bylo možno dle potřeby pružně využívat při řešení nejrůznějších krizových situací. Výkon krizového vyjednávání provádí Útvar rychlého nasazení a krajská ředitelství policie.

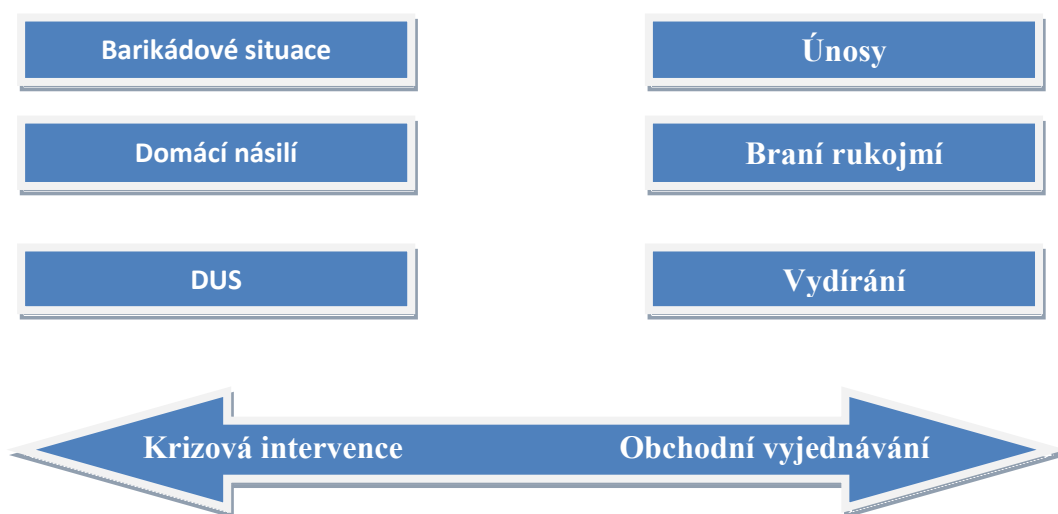
Za vytvoření funkčního systému krizového vyjednávání v působnosti krajského ředitelství odpovídá ředitel krajského ředitelství, který interním aktem řízení zřizuje stálý tým krizového vyjednávání a jmenuje členy týmu v počtu

zohledňujícím demografické, geografické a bezpečnostní podmínky kraje. Dále určuje jednoho vyjednavče, který souběžně s úkoly člena týmu plní úkoly krajského koordinátora krizového vyjednávání, zajišťuje materiální, technické a komunikační prostředky pro vyjednávání, vytváří organizační předpoklady zabezpečení nepřetržité připravenosti členů týmu k plnění úkolů krizového vyjednávání (27).

Uplatnění vyjednavacích taktik v krizovém vyjednávání je součástí metodické přípravy vyjednavců, kterou zajišťuje Národní koordinátor krizového vyjednávání, jímž je vedoucí skupiny vyjednávání oddělení speciálních služeb Útvaru rychlého nasazení. Tento zároveň sleduje vývojové trendy krizového vyjednávání a zabezpečuje jejich aplikaci do praktické činnosti vyjednavců. Dále zajišťuje kontakt a spolupráci se zahraničními policejními sbory v případě policejních akcí a za účelem výměny a získání zkušeností a jejich případné aplikace do krizového vyjednávání (27).

Krizové vyjednávání má dvě krajní meze. Na jedné straně krizovou intervenci a na straně druhé obchodní vyjednávání (obrázek č. 1). Způsob a forma vyjednávání je volena s ohledem na druh situací a pohybuje se mezi těmito polohami. (2).

Obrázek 1: Schéma vymezení krajních poloh krizového vyjednávání



Zdroj: (VYMĚTAL, 2009)

U obchodního vyjednávání je nutné řídit se přesnými pravidly, a to zejména: stanovit jasné cíle, vymežit hraniční možnosti, připravit co nelepší výchozí podmínky pro jednání a především jednat poctivě. V případě krizové intervence se jedná o psychologickou pomoc osobě v krizi (2).

Je ovšem nutné vnímat rozdíl mezi obchodním vyjednáváním a jeho formou při krizovém vyjednávání. Při jednání ve sféře obchodních činností se kontrakt uzavře či nikoliv, každá strana má možnost od obchodu upustit. Policejní vyjednaváči s touto eventualitou nemohou počítat. Cílem vyjednávání je získat co nejvýhodnějších podmínek pro všechny zúčastněné. Prioritou zůstává snaha o řešení situace nenásilnou cestou (2).

Krizové vyjednávání je uplatňováno zejména v případech kdy vyjednaváč s jeho pomocí může zvládnout krizovou situaci a zabránit zbytečným škodám (4). Tyto případy obecně rozdělujeme na:

Vyjednávání s agresivní osobou

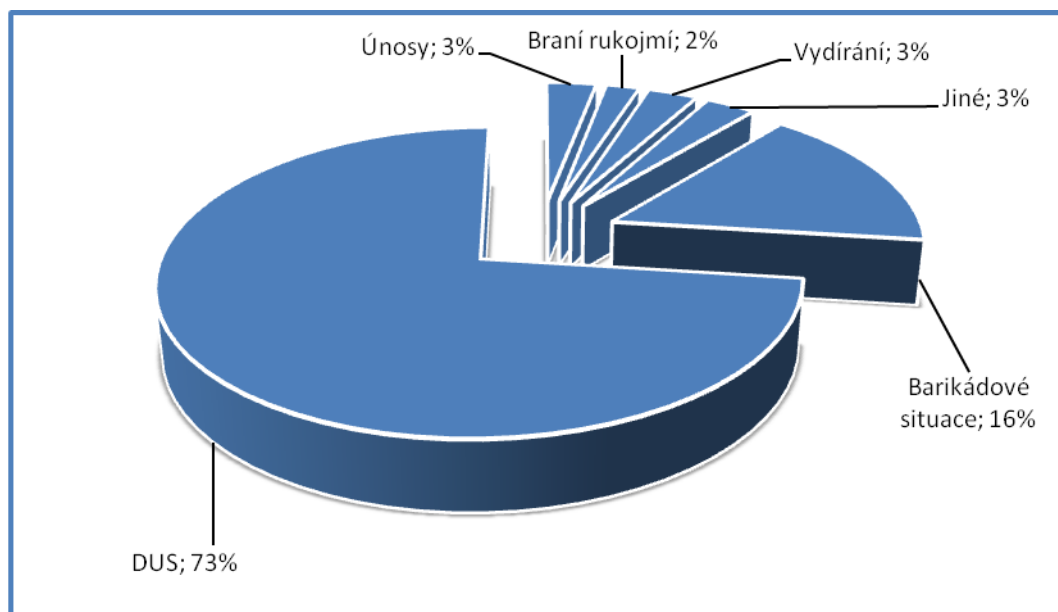
- barikádová situace - jedná se o situace, ve kterých se ozbrojená osoba uchýlí na určité místo, kde se izoluje a zabezpečí proti vstupu a vyhrožuje použitím zbraně, osoby vyrušené při páchání trestné činnosti, lidé v emoční krizi, např. při sebevražedných pokusech, s cílem vzbudit pozornost, vyprovokovat policii k tomu, aby za ně sebevražedný pokus dokonala.
- neplánované držení rukojmích
- vydírání státu a organizace
- únosy osob
- jiné - nezvládnutelná konfliktní situace, mimořádné situace ve vězení, akce související s extremismem, situace domácího násilí (18).

Vyjednávání s osobou demonstrující úmysl sebevraždy

Jde o situace, kdy osoba chce zabít pouze sebe, nebo osoba nechce, ale může svou sebevraždou zabít nebo zranit i jiné osoby a také situace, kdy osoba chce svou sebevraždou zabít nebo zranit i jiné osoby (18).

Nejčastější případy těchto situací jsou demonstrování úmyslu sebevraždy (dále jen „DUS“) a barikádové situace. Za období roku 2011 tvoří 89% všech situací, viz graf č.1.(32).

Graf 1: Poměr zastoupení MU s vyjednáváním podle problematik za rok 2011



Zdroj: Výroční zpráva krizového vyjednávání (32)

1.5.1.1 Vyjednávací taktiky v obecném modelu krizového vyjednávání

Model zahrnuje zásady, taktiky, pravidla a strategie, které by měl vyjednávač v průběhu procesu krizového vyjednávání uplatňovat.

Postoj pozorovatele

Jde o schopnost nahlížet na vyjednávání z pozice třetí osoby se zachováním odstupů. Důležitou zásadou je v tomto případě udržení vlastní emocionální reakce bez ohledu na to, co protistrana říká nebo dělá.

Strategií pro pozici pozorovatel je:

- Stálé zaměření na cíl
- Hra o čas
- Sumarizování (co bylo projednáno, co se dosud událo)
- Nedělání ukvapených závěrů (2)

Vstup na pozici osoby v krizi

Osoba v krizi či pachatel si musí uvědomit, že vyjednaváč stojí na jeho straně, nikoliv proti němu. Nutností je zde přijmout pachatele jako člověka ve svízelné situaci a respektovat to, co prožívá. Vyjednaváč by měl hledat příležitost, kdy je možno s touto osobou souhlasit nebo najít „společnou řeč“, a odtud jej vést k obtížnějším tématům. Nemalý význam zde má slovo „ano“. Vyjednaváč by měl přijmout pachatelovo „ano“ a zároveň toho slovo sám často používat. Důležitý pro vyjednávání je apel na racionální uvažování (2).

Změna rámce jednání

Základním předpokladem pro úspěšné vyjednávání je namířit pozornost pachatele k podstatě věci. Zjistit pravé motivy a nabízet možnosti, které povedou k řešení problému.

Je důležité odvést osobu v krizi od agrese vůči okolí a cíleným způsobem navádět osobu k řešení krize (2).

Budování vztahu, stavba pomyslného mostu k osobě v krizi

Důležitým předpokladem pro zvládnutí vyjednávání je nechtít příliš mnoho, moc brzy. Výhodnější než ihned tlačit pachatele k nějaké dohodě je navázat bližší kontakt a snažit se získat jej na svoji stranu. Vyjednávání je proces menších kroků a častých pomlk. Nejčastější chybou je zahájit vyjednávání dohadováním se o ukončení pokusu o spáchání sebevraždy či o propuštění rukojmích.

Velkých ústupků lze postupně dosáhnout prostřednictvím malých dohod v oblastech společného zájmu či drobných požadavků. Je-li pokojné řešení na

dosah rozhodně se nevyplatí spěchat. Klíčové pro dokončení úspěšného vyjednávání je umožnit osobě důstojnou kapitulaci (2).

Pozice autority a síly

V některých situacích je nutné vyjednávat z pozice síly. Tuto pozici je však třeba umět uplatňovat korektně a využít ji k ovlivnění osoby při neochotě spolupracovat. Hrozbou v tomto případě může být i možnost zákroku zásahového týmu. (2).

1.5.2 Vyjednávací taktiky při běžných činnostech základních složek IZS

Uplatňování vyjednávacích taktik ve vyjednávání je složitý proces. Jen řádně vycvičený a psychicky odolný vyjednávač má největší pravděpodobnost v tomto procesu uspět a to jen pouze v některých případech. Nasazení specialistů školených ve vyjednávacích technikách má své úskalí a to je především jejich počet. Není možné zajistit, aby při každé krizové situaci byl přítomen školený vyjednávač.

Mimo oblast krizového vyjednávání plní základní složky IZS úkoly, při kterých přicházejí do situací, kdy musejí vyjednávat, tyto úkoly plní při svých běžných činnostech a při mimořádných událostech.

1.5.2.1 Policie České republiky

Policie ČR je ozbrojeným bezpečnostním sborem zajišťující vnitřní pořádek a bezpečnost, ochranu majetků (16). Dle zákona č. 273/2008 Sb. o Policii ČR plní především tyto úkoly: „chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu“ (23).

Specifika, vyplývající z povahy úkolů bezpečnostních sborů se velmi často týkají komunikace ve vyhrocených situacích, krizích (18).

Jako nejčtenější varianty krizových situací, se kterými se může člen policie, setkat lze uvést zejména jednání s:

- agresivní, příp. i ozbrojenou osobou (ohrožující zasahující složky IZS nebo jiné lidi)
- sebevrahem ohrožujícím pouze sebe, nebo i své okolí (ať již úmyslně či neúmyslně tzv. „rozšířená sebevražda“)
- osobou pod vlivem drog či alkoholu
- duševně nemocnou osobou (4)

Při komunikaci v těchto krizích jde o krizovou komunikaci, která zahrnuje i vyjednávací taktiky. Policista vyjednává především o čas, snaží se zklidnit situaci navázáním slovního kontaktu s osobou, která krizovou situaci vyvolala. Hlavním cílem je zabránit zbytečným škodám a usnadnit zahájení vyjednávání policejnímu vyjednávači. Rozdíly krizové komunikace a v krizovém vyjednávání naznačuje tabulka č.1 (2).

Tabulka 1: Rozdíly mezi krizovou komunikací a krizovým vyjednáváním

Krizová komunikace	Krizové vyjednávání
Krizovou komunikaci provádí neškolený policista	Krizové vyjednávání provádí policejní vyjednávač
Krizová komunikace probíhá od vzniku krizové situace do převzetí komunikace policejním vyjednávačem.	Krizové vyjednávání probíhá od převzetí komunikace policejním vyjednávačem do jejího vyřešení krizovým vyjednáváním nebo jiným způsobem
Krizová komunikace má za úkol především zklidnit a zpomalit vývoj situace, zabránit škodám na zdraví a majetku do převzetí komunikace policejním vyjednávačem.	Vyřešit situaci krizovým vyjednáváním nebo připravit podmínky pro jiné řešení
Krizová komunikace nemá ani nemůže nahradit vyjednávání vedené školeným policejním vyjednávačem	Krizové vyjednávání má větší šanci na úspěch, pokud neškolený člen IZS vedl předešlou krizovou komunikaci správně

Řešení konfliktních situací je u Policie ČR osvojováno při základní odborné přípravě policistů a při zdokonalovacích kurzech. Tyto jsou upraveny zákonem o Služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. a zajišťuje je Ministerstvo vnitra prostřednictvím svých školicích středisek (24). Základy využívání vyjednávacích taktik v komunikaci policistů jsou při základní

odborné přípravě čerpány z dokumentu „Komunikace v krizových situacích pro příslušníky PČR“ (4).

Antikonfliktní tým

Pro komunikaci ve vyhrocených situacích v terénu jsou v Policii ČR vytvořeny Antikonfliktní týmy (21). Při jejich činnosti hraje krizová komunikace klíčovou roli.

Působnost a úkoly:

- 1) Antikonfliktní tým působí na území příslušného krajského ředitelství policie; vyžaduje-li to bezpečnostní situace, může působit i na jiných místech České republiky.
- 2) Základním úkolem antikonfliktního týmu je transparentním způsobem prostřednictvím komunikace předcházet agresivnímu jednání osob při opatření; za tím účelem:
 - a) se orientuje na stanovené cílové skupiny osob (sportovní fanoušky, sympatizanty extremistických hnutí apod.), na místní obyvatelstvo a na zástupce sdělovacích prostředků,
 - b) vysvětluje v rámci rozhovorů smysl a účel opatření a konkrétního postupu policie a v případě potřeby diskutuje s osobami i o blízkých oblastech problémů,
 - c) upozorňuje osoby dotčené opatřením na zákonné povinnosti policie v případě spáchání protiprávního jednání.
- 3) Antikonfliktní tým je nasazován při opatření zejména tam, kde
 - a) lze obecně očekávat zesílenou potřebu komunikace mezi osobami a nasazenými policisty nebo mezi různými názorovými skupinami osob,
 - b) je nutno upozornit osoby dotčené opatřením na právní posouzení situace a na hranici vzniku protiprávního jednání,
 - c) nejsou konkrétní bezpečnostní opatření zcela pochopitelná pro veřejnost, které je třeba objasnit zákonnou roli policie, nebo transparentním postojem

objasnit veřejnosti základní klidový postoj policie a její zákonné povinnosti v případě spáchání protiprávního jednání, včetně důvodů pro zákrok,

- d) lze negativní skupinové dynamické procesy prolomit nasazením policistů antikonfliktního týmu.
- 4) Při opatření je antikonfliktní tým postaven naroveň ostatním zúčastněným složkám policie (pořádkové jednotce, zásahové jednotce apod.); policisté antikonfliktního týmu plní výhradně úkoly uložené tomuto týmu (26).

Antikonfliktní tým (dále jen „AKT“) je složkou Policie ČR, která zde doposud chyběla a bezpochyby má své důležité místo ve struktuře policie. Mnoho policistů chápe, že je nutné vyjednávat v případě např. pokusů sebevražd, únosů nebo jiných násilných trestných činů. Primárním cílem pachatele v daném okamžiku není někomu ublížit, ale dostat se z kritické situace. Valnou většinou těchto situací se podaří vyjednávači vyřešit bez násilí, aniž by byl kdokoliv zraněn. Stejný princip ovšem funguje ve větší skupině obyvatel. Jen malé procento účastníků hromadných akcí, jakou je např. demonstrace, přichází s tím, že budou páchat násilí. Pokud ovšem nemají partnera ke komunikaci, je téměř jisté, že i malé nedorozumění vyvolá násilnou davovou reakci. Členové AKT tedy působí v rámci Policie ČR podobně jako vyjednávači. Jejich působení však není omezeno na jednotlivce, ale na větší skupinu lidí (30).

Je třeba ale striktně rozlišovat. Zatímco policejní vyjednávač je nasazen při eskalaci násilí, AKT má za úkol takovéto situaci předcházet. Způsob práce policejního vyjednávače a AKT má tedy zcela jiná pravidla.

Krizová intervence

Krizovou intervencí označuje jako specializovanou okamžitou pomoc lidem, kteří se ocitli v krizi. Jejím cílem je vrátit jedinci psychickou rovnováhu, která byla narušena kritickou životní událostí. Krizová intervence je komplexní, prakticky zaměřená pomoc, která může zahrnovat pomoc psychologickou

(zaměřuje se na problém, který krizi vyvolal, kdy je jedinec s krizí konfrontován a dochází k jejímu řešení), lékařskou pomoc (psychiatrická intervence, medikace, hospitalizace), sociální pomoc (sociální intervence) (8)

V krizové intervenci hlavní těžiště práce s klientem tvoří řešení problému. Pojem krizové intervence je úzce spojen se suicidologií, viktimologií a psychologickou pomocí při hromadných neštěstích a přírodních katastrofách (8). Specifickou oblastí krizové intervence, kterou se zabývají členové PČR je právě komunikace s osobou se sebevražednými (suicidiálními) úmysly, kdy má formu suicidální intervence (9). Tato má v určitých fázích intervence prvky vyjednávání. V převážné většině případů jde o způsob prevence, působit v samém zárodku krize. Často jde o telefonickou intervenci. Touto problematikou se zabývají psychologové policejních sborů, členové policejních intervenčních týmů.

1.5.2.2 Hasičský záchranný sbor

HZS ČR zřizuje zákon č. 238/2000 Sb. jako organizační složku státu. Základním posláním HZS ČR je ochrana životů a zdraví obyvatel, majetku před požáry. Další úkoly plní na úseku ochrany obyvatelstva a krizového řízení. Kromě výše uvedených poslání je HZS ČR také základní složkou integrovaného záchranného systému, která zabezpečuje koordinovaný postup při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. Při plnění svých úkolů spolupracuje s ostatními složkami IZS, se správními úřady a dalšími státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, v neposlední řadě také se sdruženími občanů a neziskovými organizacemi.

Při běžných činnostech, při kterých plní svoje předurčení k ochraně zdraví a životů obyvatel, majetku před požáry (29), nejsou příslušníci HZS běžně konfrontováni se situacemi, při kterých by využili znalost vyjednávacích taktik ve vyjednávání. Jejich odborná příprava je ale vedena k jedné možnosti a to, že budou při výkonu povolání konfrontováni s osobou se sebevražednými úmysly, s kterou budou navazovat komunikaci - vyjednávat. K tomuto je určen dokument

Bojový řád jednotek požární ochrany – taktické postupy zásahu - Jednání s osobou se sebevražednými úmysly. Dále jsou na tuto situaci psychologem HZS kraje také připravováni příslušníci HZS. Příprava probíhá prostřednictvím kurzů vstupní přípravy příslušníků HZS ČR – Modul III, Modul 1, které organizuje a provádí HZS ČR prostřednictvím psychologa HZS kraje. Jde zejména o zdokonalení komunikačních dovedností, seznámení s krizovou komunikací a principy krizové intervence. Při ostatních krizových situacích se příslušníci HZS ČR řídí svým základním posláním ochrany životů a zdraví obyvatel.

1.5.2.3 Zdravotnická záchranná služba

Působení Zdravotnické záchranné služby upravuje Zákon o zdravotnické záchranné službě č. 374 z 6. Listopadu 2011. ZZS poskytuje odbornou přednemocniční neodkladnou péči. Termínem přednemocniční neodkladná péče se rozumí péče o postižené na místě vzniku jejich úrazu nebo náhlého onemocnění, během jejich dopravy k dalšímu odbornému ošetření a při jejich předání do zdravotnického zařízení. Po stránce organizační tvoří síť zdravotnických záchranných služeb Zdravotnické záchranné služby krajů, které jsou příspěvkovými organizacemi a jsou zřizovány na základě tzv. zřizovacích listin, vydaných jednotlivými kraji. Statutárním orgánem ZZS je ředitel organizace, který je jmenován a odvoláván Radou kraje (25). Při běžných činnostech zdravotníci nejsou nijak připravováni v uplatňování vyjednávacích taktik.

1.5.2.4 Operační střediska základních složek IZS

Operační střediska PČR v nepřetržitém provozu zabezpečují plnění bezodkladných policejních úkolů v mimořádných situacích. Jsou zřízena zejména na útvarech s územní působností, od 1.1.2009 při územních odborech (dřívějších okresech) a při Krajských ředitelstvích Policie České republiky, na Krajských ředitelstvích Policie ČR a na Policejním prezídiu České republiky (28). Na

operačních střediscích obsluhují telefonní linky příslušníci PČR. Jejich odborná příprava, týkající se komunikačních dovedností je stejná jako u ostatních příslušníků PČR. Na těchto operačních střediscích mohou být zařazeni příslušníci proškolení v krizovém vyjednávání, krizové intervenci, kteří mohou své zkušenosti využít při obsluze telefonních linek.

Zdravotnické operační středisko nepřetržitě a bezprostředně řídí činnost výjezdových skupin zdravotnické záchranné služby a integruje činnost všech článků přednemocniční neodkladné péče v určené spádové oblasti v nepřetržitém provozu“ (25). Zdravotnické operační středisko přijímá a vyhodnocuje tísňové výzvy k poskytnutí prvotní neodkladné pomoci (dále jen „PNP“), podle stupně naléhavosti a závažnosti stavu (dle indikačních skupin) poté rozhoduje o nejvhodnějším způsobu poskytnutí PNP.

Schopnost sociální a psychologické komunikace operátorek s lidmi v tísňových hovorech je zásadní, ale málokdy je ve výuce na zdravotnických školách tomuto tématu věnována pozornost. Jednotlivé ZZS krajů přistupují k tomuto problému individuálně, např. ZZS Středočeského kraje proto od března 2006 pracovala na výukovém programu pro operátorky, výsledkem je specializovaný kurz, který připravuje operátorky mimo jiné na základy vyjednávání se sebevrahem (31).

Operační a informační střediska (dále jen „OPIS“) HZS plní mnoho úkolů, zejména přijímá a vyhodnocuje zprávy o požárech a jiných mimořádných událostech, vysílá stanovené síly a prostředky jednotek PO a složek IZS, právnických a fyzických osob ve prospěch záchranných a likvidačních prací a také zabezpečuje činnost Telefonního centra tísňového volání (dále jen TCTV) na celoevropské číslo 112 a na národní číslo 150. Na těchto centrech pracují příslušníci HZS, kteří jsou k tomuto připravováni ve Sdruženém výcvikovém centru pro výcvik operačních techniků a důstojníků ve Frýdku – Místku. Toto centrum umožňuje výcvik pracovníků OPIS v řešení situací, které mohou nastat

při práci na OPIS i v oblasti krizové komunikace s osobou se sebevražednými úmysly. Současně s tímto má operační důstojník stejnou přípravu jako každý příslušník HZS prostřednictvím vstupní přípravy.

1.5.3 Uplatňování vyjednávacích taktik při MU

Mimořádnou událostí se rozumí škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činnostmi člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. Obecně lze za mimořádnou událost považovat náhlou závažnou událost, která způsobila narušení stability systému s možným ohrožením jeho bezpečnosti nebo existence (22).

Uplatňování vyjednávacích taktik v činnostech základních složek IZS při MU je věnována pozornost zejména při MU „Demonstrování úmyslu sebevraždy“, ke které se vztahuje Katalog typových činností integrovaného záchranného systému STČ – 02 Demonstrování úmyslu sebevraždy, který byl zpracován v roce 2004 ve spolupráci Policie ČR a HZS. Tato typová činnost byla schválena na 28. schůzi Výboru pro civilní nouzové plánování dne 21. června 2005 usnesením č. 221; Čtyři listy souboru typové činnosti STČ 02/IZS byly k 1.7.2007 novelizovány.

Tato MU je charakteristická tím, že:

- samotné vyjednávání mající za cíl odradit osobu od sebevražedného úmyslu má provádět vyškolený odborník, se kterým musí být konzultovány všechny činnosti ostatních složek IZS spojené s vlastním zásahem (klíčové pro úspěšné řešení mimořádné události),
- pokud jsou složky IZS na místě, plynoucí čas působí pozitivně na řešení mimořádné události, tlak na zkrácení vyjednávání se sebevrahem působí pro minimalizaci následků kontraproduktivně - je tedy vhodné případný zásah spíše oddalovat a neuspěchat,

- pro řešení mimořádné události je stěžejní vhodně aplikovaný postup vyjednávání se sebevrahem - suicidiální intervence,
- je potřebné při dojezdu na místo zásahu nebo na místě zásahu samém zvážit opodstatněnost užití zvláštního výstražného zařízení. Činnost tohoto zařízení může mít na osobu se sebevražednými úmysly stresující účinek (14).

Tato MU nastane, když na operační středisko jedné ze základní složky IZS je oznámeno, že:

- 1) osoba nebo osoby (dále jen osoba) demonstrují úmysl spáchat sebevraždu (suicidium). Při pokusu o sebevraždu nebo jejím dokonání dojde ke zranění nebo usmrcení této osoby. Možnost, že vznikne újma na životě, zdraví nebo majetku jiným nezúčastněným osobám, lze s velkou pravděpodobností vyloučit,
- 2) osoba demonstruje úmysl spáchat sebevraždu. Při pokusu o sebevraždu nebo jejím dokonání hrozí reálná možnost, že vznikne újma na životě, zdraví nebo majetku i jiným nezúčastněným osobám:
 - a) a to způsobem provedení pokusu o sebevraždu, zejména zvolením místa pokusu (např. skok z výškové budovy nebo mostu), použitím věci nebo zařízení (např. zdrojů energie - plynu, elektřiny, hořlavé nebo nebezpečné chemické látky anebo použitím vozidla řízeného touto osobou jako překážky, např. v kolejové dopravě),
 - b) tím, že tato osoba disponuje nebo hrozí použitím věci nebo zařízení (např. střelnou zbraní, pyrotechnickým materiálem) a současně otevřeně oznamuje svůj úmysl spáchat tak zvanou rozšířenou sebevraždu. Rozšířenou sebevraždou se rozumí takové jednání osoby se sebevražednými úmysly, které současně s provedením pokusu o vlastní usmrcení plánuje usmrcení nebo zranění dalších osob (14).

Činnost základních složek IZS při zásahu:

Cílem zásahu složek IZS je odvrácení nebo omezení bezprostředního působení rizik vzniklých činnostmi osoby demonstrující úmysl spáchat sebevraždu, zejména ve vztahu k ohrožení života, zdraví nebo majetku a vedoucí k přerušení jejich příčiny, prostřednictvím policejního vyjednavče, který naváže kontakt s osobou demonstrující sebevražedný úmysl, zklidní a stabilizuje situace cestou cílesměrné komunikace. Konečným cílem vyjednávání je odvrátit osobu od dokonání sebevraždy (25).

Před příjezdem policejního vyjednavče, základní složky IZS dle pořadí dojezdu na místo zásahu, uplatňují vyjednavací taktiky ve vyjednávání s takovouto osobou dle uvedeného vzoru:

- Klidným hlasem zřetelně, pomalu a jednoduše oslovte osobu a zeptejte se na její úmysly.
- Nechejte osobu hovořit, o čem chce. O ničem ji nepřesvědčujte. Mluvte co nejméně. Důležité je poslouchat. Jednání by situaci nemělo zhoršovat.
- Řiďte se svými pocity a rozumem. Získávejte čas do příjezdu policejního vyjednavče (14).

1.6 Vývoj vyjednavacích taktik s ohledem na rozvoj společnosti

Vývoj vyjednavacích taktik a jejich uplatňování se odráží ve společnosti v podobě úspěšnosti nebo neúspěšnosti vyjednávání. V minulosti od samotných počátků činností ozbrojených sborů na našem území, resp. na území bývalého Československa, bylo vyjednávání součástí modelu řešení některých situací. Četnictvo se v období po vzniku samostatného Československého státu vyznačovalo dokonalými služebními předpisy. Mimo všeobecná ustanovení služební předpis stanovoval jednoznačně chování četníka ve službě i mimo ni. Kládl důraz na zachování dobré pověsti. Zvláštní oddíl předpisů byl věnován postupům při mimořádných a krizových situacích (10).

V předválečném období to měl četník daleko jednodušší. Základem policejní práce byla kvalitní místní a osobní znalost. Minimální pohyb osob toto jen usnadňoval. Strážce zákona při své práci navozoval s lidmi ve svém „rajónu“ vztah a získával jejich důvěru. Znal typologii osob ve svém obvodu a to mu umožňovalo vyjednávat v krizových situacích. (10).

V období po roce 1948 politizační proces státního aparátu na dlouhé období odtrhl policii od běžných občanů a nastolil zcela odlišnou formu řešení konfliktních situací. Jistá forma vyjednávání začala být využívána na konci osmdesátých let minulého století. Bylo to jen ve speciálních složkách a jako model sloužil represivní systém implementovaný sovětskou státní policií. Jednalo se spíše o zastráňovací metody bez ohledu na případná rukojmí.

Vzestup nejrůznějších forem terorismu v 70. letech ve světě přinesl vznik nových specializovaných útvarů v rámci tehdejšího Sboru národní bezpečnosti a potřebu specificky připravených policistů, pro případy vyjednávání s únosci dopravních prostředků a pachateli zadržujícími rukojmí. V první polovině 80. let byly zahájeny pravidelné kurzy pro vyjednavače (v tehdejší terminologii - parlamentáře). Kurzy byly určeny poměrně širokému okruhu policistů krajských správ tehdejšího SNB a vybraných pracovišť celní a pasové kontroly. Jednalo se o dvoutýdenní a později v některých případech až čtyřtýdenní školení.

Po roce 1989 se naskytlá příležitost seznámit se i se zahraničními zkušenostmi a praxí v oblasti vyjednávání, především v USA a Velké Británii. V rámci programu vlády USA „ATAP“ (Antiterrorist Assistance Program) se v Praze v září 1991 uskutečnil první týdenní kurz vyjednávání pod vedením amerických lektorů. Obdobný kurz pak byl v roce 1994 poskytnut odborníky z Metropolitní policie v Londýně. Na základě tohoto kurzu bylo z iniciativy britské strany umožněno jednomu policistovi z ÚRN PČR absolvovat v Londýně dvoutýdenní kurz pro vyjednavače britské policie. Systematický výcvik policejních vyjednavačů byl zahájen v roce 1995 jako společná iniciativa tehdejšího Odboru tělesné přípravy a sportu MV a ÚRN PČR. V roce 1999 se dvacetičlenná skupina absolventů kurzu vyjednávání v ČR zúčastnila

čtrnáctidenního kurzu vyjednávání a řízení krizových situací v USA. V roce 2002 se zúčastnila pěti-členná skupina policejních vyjednávačů kurzu vyjednávání organizovaného francouzskou protiteroristickou jednotkou. Několikrát se národní koordinátor vyjednávání Policie ČR zúčastnil mezinárodního kongresu policejních vyjednávačů, naposledy v roce 2003 v centrále Europolu v Nizozemském Haagu. V roce 2004 měli vyjednávači opět možnost konfrontovat své zkušenosti s odborníky z Londýnské Metropolitní policie. Pravidelné kontakty udržují vyjednávači Policie ČR se svými kolegy ze Slovenska, Itálie a Spolkové republiky Německo (33).

IZS vznikl z důvodu časté spolupráce HZS, ZZS a PČR při řešení vzrůstajícího počtu událostí, které nazýváme mimořádné události. Určitá spolupráce uvedených složek existovala vždy, jen nebyla sjednocena a přesně dána. Různé kompetence příslušníků základních složek a také jejich odlišné pracovní nasazení a náplň vnesly podnět k založení koordinovaného postupu při záchranných a likvidačních pracích na místě MU.

MU (ty, které ohrožují životy, zdraví, majetek nebo životní prostředí) daly podnět ke vzniku systému, který propojí základní záchranné složky, které jsou schopné zvládat konkrétní MU a podílet se na jejich odstranění. Bylo potřeba specifikovat konkrétní vazby mezi nositeli třech základních tísňových čísel (150, 155, 158). Úprava těchto vazeb a vytvoření systému by umožnilo lepší regulaci a koordinaci postupů základních záchranných složek při již dříve zmíněných MU. Tímto systémem se později stal IZS, jehož vznik se datuje od roku 1993. První vymezení bylo stanoveno usnesením vlády č. 246, následovaly jeho legislativní úpravy až po v současnosti platný zákon 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému.

V roce 2003 byla skupina vyjednávání Útvaru rychlého nasazení oslovena, aby spolupracovala na řešení případů demonstrování úmyslu sebevraždy a na vytvoření katalogu typových činností IZS, společně s dalšími složkami PČR a HZS (33). V roce 2004 vznikl Katalog typových činností integrovaného záchranného systému STČ – 02 Demonstrování úmyslu

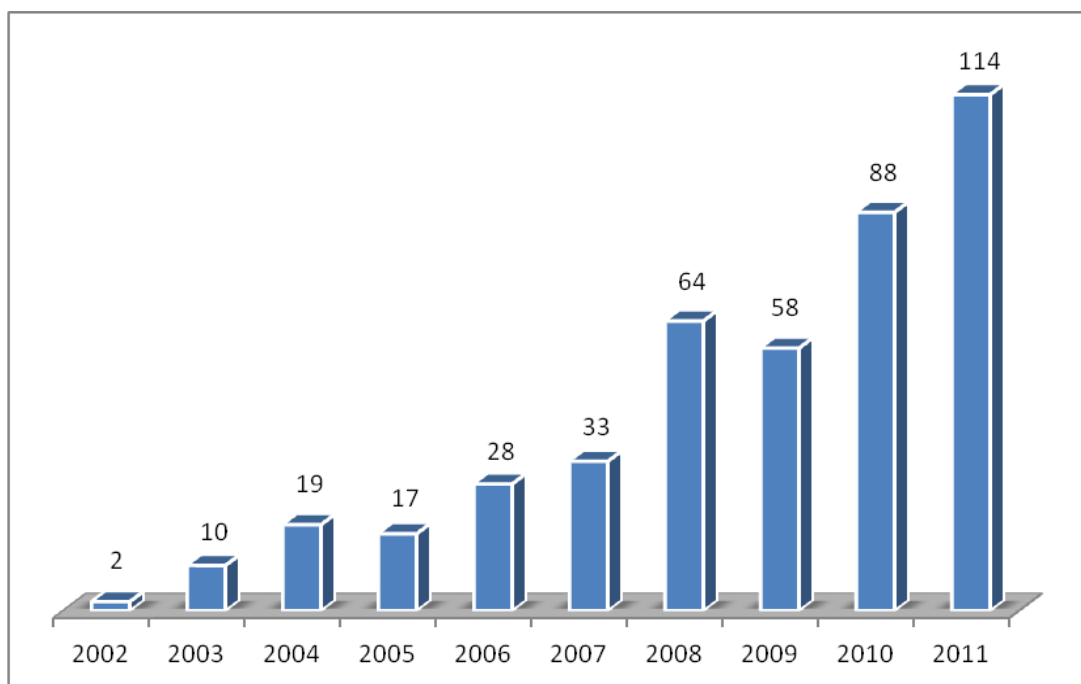
sebevraždy. Tato typová činnost byla schválena na 28. schůzi Výboru pro civilní nouzové plánování dne 21. června 2005 usnesením č. 221; Čtyři listy souboru typové činnosti STČ 02/IZS byly k 1.7.2007 novelizovány. Tento dokument poskytuje členům základních složek IZS návod jak vyjednávat s osobou v krizové situaci jako je DUS do příjezdu specialisty na krizové vyjednávání. Účelem bylo nezacházet do úplných detailů, ale naopak udělat materiál rámcový, pružný s jasnými zásadami a taktikami, které je možné situaci přizpůsobit, neboť každá situace je jiná a pokud se bude rozepisovat do podrobností, přestane fungovat.

V okolních zemích se na demonstrování úmyslu sebevraždy také podílejí policejní vyjednávači, naší výhodou je, že právě existuje katalog typových činností.

Aplikací určitých komunikačních nástrojů a organizačních opatření se dle statistik rapidně zvyšuje šance k odvrácení méně drastického řešení. Použitím ověřených postupů, vzniklých v minulých desetiletích především u vyspělých policejních sborů v zahraničí (především v USA, Kanadě a Velké Británii) tak zpravidla výrazně stoupá možnost úspěšného nekonfrontačního řešení. Ať již v praxi jde o rozmluvení sebevražedného jednání, propuštění rukojmího bez zranění či odvrácení použití síly ze strany policie (4).

Dochází tak ke stále většímu nasazení policejních vyjednávačů, což ukazuje graf č. 2, na kterém je zaznamenán počet akcí s vyjednáváním v letech 2002 až 2011.

Graf 2: Počet akcí s vyjednáváním za roky 2002 – 2011



Zdroj: Výroční zprávy o krizovém vyjednávání (32)

2. CÍL PRÁCE A HYPOTÉZA

2.1 Cíl práce

První cíl této bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav úrovně vyjednávacích taktik, zejména povědomí pracovníku základních složek IZS o těchto vyjednávacích taktikách v krizové komunikaci s agresivními osobami a osobami demonstrující úmysl sebevraždy, zjistit jak často jsou pracovníci základních složek IZS vystavováni mimořádným událostem s krizovou komunikací a krizovým vyjednáváním. Dále zjistit u pracovníků základních složek IZS, jestli znají rozdíl mezi krizovou komunikací prováděnou řadovými pracovníky IZS a krizovým vyjednáváním prováděné školeným specialistou – policejním vyjednavatelem. Dále zhodnotit přípravu příslušníků a specialistů v jednotlivých složkách IZS v oblasti krizové komunikace a krizového vyjednávání s vymezením nedostatků.

Druhým cílem bude porovnat taktiky při vyjednávání z operačních středisek a při přímém výkonu služby na místě mimořádné události s ohledem na jednotlivé základní složky IZS a posoudit vývoj těchto taktik, s ohledem na rozvoj společnosti a kultury.

Třetím cílem, který vyplynul při zpracování této práce, bude uspořádat v krátkém seznamu základní chyby, které se vyskytují při špatně vedené krizové komunikaci a kterých by se měli pracovníci složek IZS vyvarovat.

2.2 Hypotéza

Úroveň a využití vyjednávacích taktik v jednotlivých složkách IZS je v současné době dostatečné vzhledem k vývoji společnosti, kultury a druhům mimořádných událostí.

3. METODIKA

3.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Cílový soubor se skládal z členů základních složek IZS působící v Jihočeském kraji. Bylo osloveno celkem 60 členů základních složek IZS, kteří byli v cílovém souboru rovnoměrně zastoupeni a to 20 respondentů z Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje, 20 respondentů z ZZS Jihočeského kraje a 20 respondentů z HZS Jihočeského kraje, jimž byl rozdan dotazník. V cílovém souboru byli zastoupeni muži i ženy a členové základních složek pracující na operačních střediscích i v přímém výkonu. Z 60 rozdaných dotazníků se vrátilo 58 vyplněných. Dále byl proveden rozhovor, do kterého byli zapojeni dva policejní vyjednávači z Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje.

3.2 Metoda a technika sběru dat

K získání dat byla použita z části kvantitativní metoda výzkumu pomocí dotazníkové metody, formou uzavřených, filtračních a otevřených otázek, kam měli respondenti přímo doplňovat své odpovědi a z části kvalitativní metoda, která spočívala v provedení rozhovorů. Cílem dotazníků bylo zjistit povědomí pracovníků základních složek IZS o vyjednávacích taktikách. Dalším úkolem bylo zjistit, zda se pracovníci základních složek orientují v problematice krizové komunikace a krizovém vyjednávání při mimořádné situaci. Dotazníky obsahovaly celkem 19 otázek. Otázky 1-3 se týkaly věku, zařazení a délky služby respondentů. Otázky číslo 4 až 6 se týkaly četnosti a provádění krizové komunikace s agresivní osobou a s osobou demonstrující úmysl sebevraždy. Otázky číslo 7-8 se týkaly krizového vyjednávání. Otázky číslo 9 a 10 se týkaly znalosti vyjednávacích taktik a vztahu případné neznalosti na výkon služby respondentů. Otázky číslo 11,12,17 se týkaly přípravy základních složek IZS na

krizovou komunikaci. Otázky číslo 13 a 14 se týkaly znalosti dokumentů v krizové komunikaci. Otázky číslo 15 a 16 se týkaly vývoje vyjednávacích taktik a na vyčlenění respondentů pracujících na operačním středisku. Otázky 18 a 19 se týkaly základních chyb v krizovém vyjednávání.

Kvalitativní výzkum probíhal formou rozhovorů za pomoci předem sestavených okruhů otázek. Z rozhovorů byl učiněn zápis. Jeho téměř doslovný přepis uvádím v kapitole Výsledky. Sběr dat probíhal od 25. 1. 2012 do 17. 4. 2012. Výzkumná metoda byla naprosto anonymní.

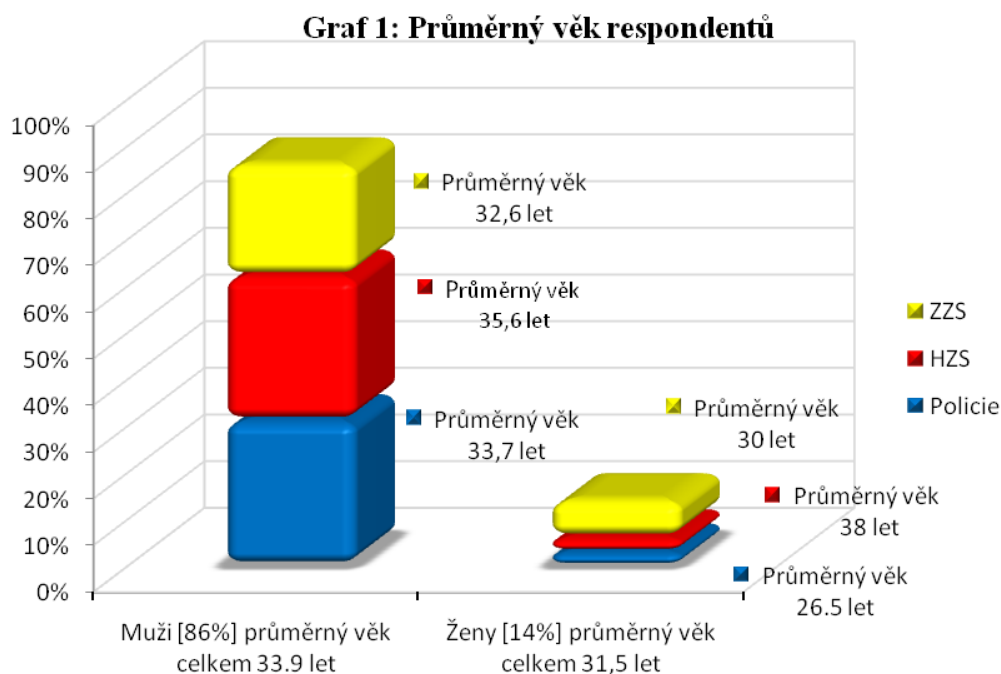
4. VÝSLEDKY

4.1 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 - Vaše pohlaví a věk?

a) muž ve věkulet

b) žena ve věkulet

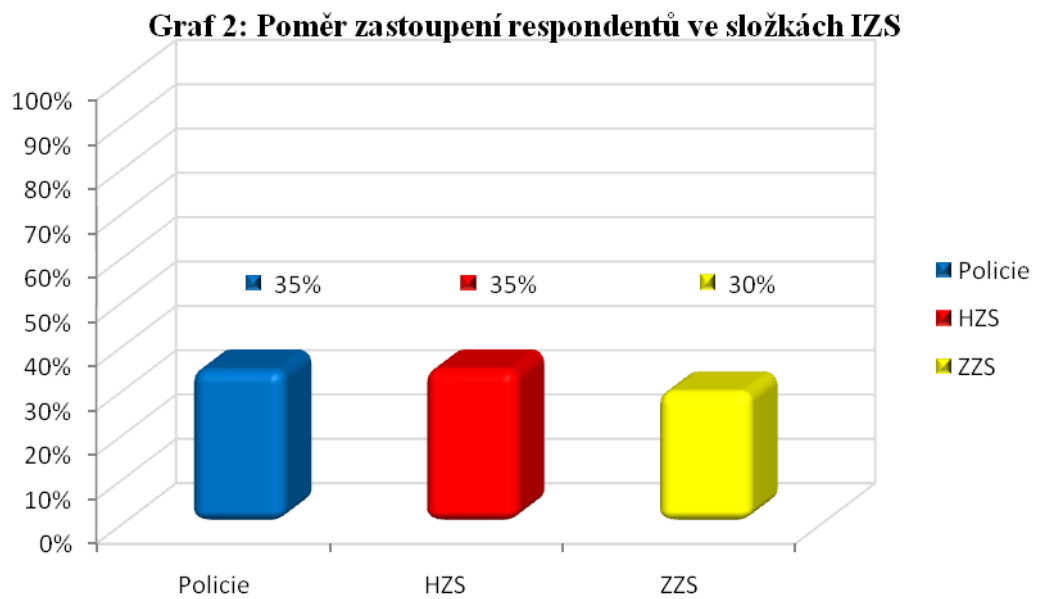


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu dotazovaných tvořili 86% muži a 14% ženy Průměrný věk respondentů byl u mužů **33,9** let, u žen **31,5** let.

Otázka č. 2 - Jste zaměstnán/a u?

- a) Policie ČR
- b) Hasičského záchranného sboru
- c) Zdravotnické záchranné služby

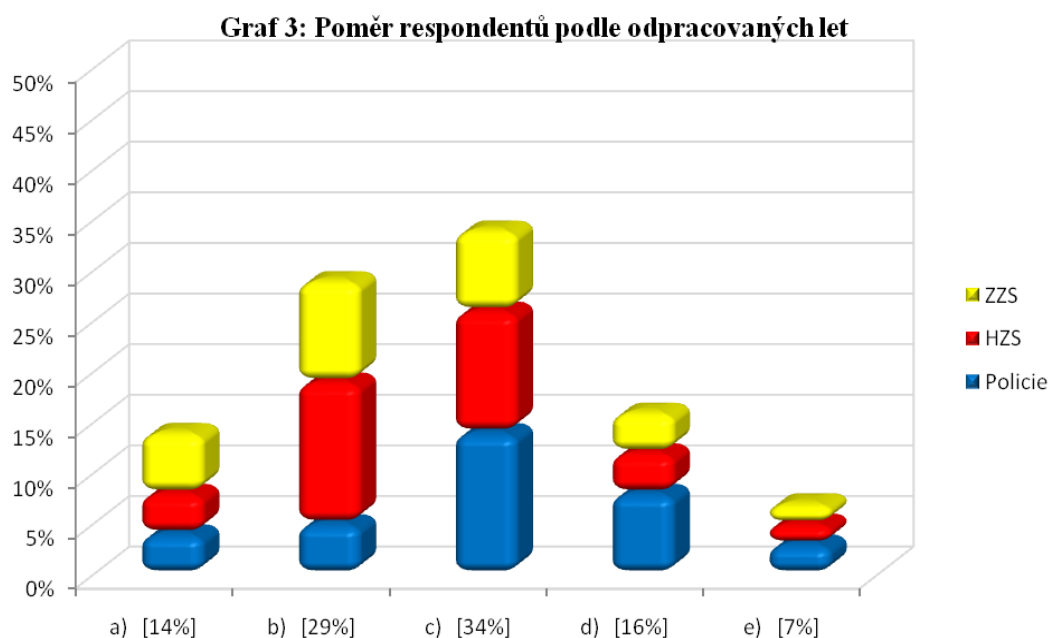


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu dotazovaných **58** (100 %) bylo **20** (35 %) z PČR, **20** (35 %) z HZS a **18** (30 %) ze ZZS.

Otázka č. 3 - Celkově máte u zaměstnavatelů dle otázky 2 dohromady odpracováno?

- a) méně jak 5let
- b) 5-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21-30 let

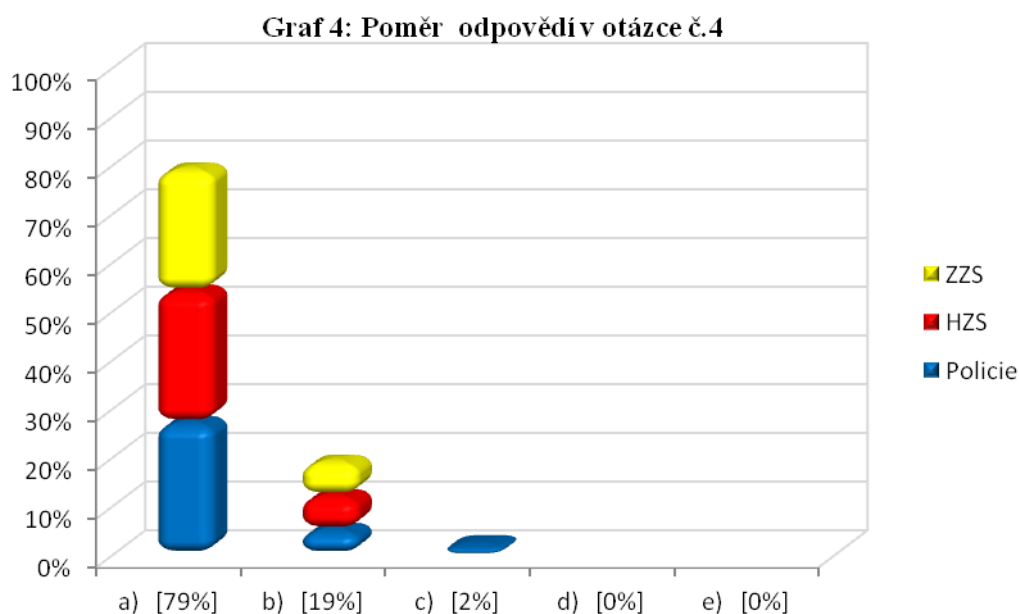


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, mělo **8** (14 %) odpracováno dohromady u základních složek méně jak 5 let, **17** (29%) má odpracováno 5-10 let, **20** (34%) má odpracováno 11-15 let, **9** (16%) odpracovalo 16-20 let a **4** (7%) odpracovali 21-30 let. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 4 - Vedl/a jste někdy během svého zaměstnání krizovou komunikaci s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

- a) Ne nikdy se mi to nestalo
- b) Ano stalo se mi to 1-5x
- c) Ano stalo se mi to 6-10x
- d) Ano stalo se mi to 10-20x
- e) Ano stalo se mi to více jak 20x

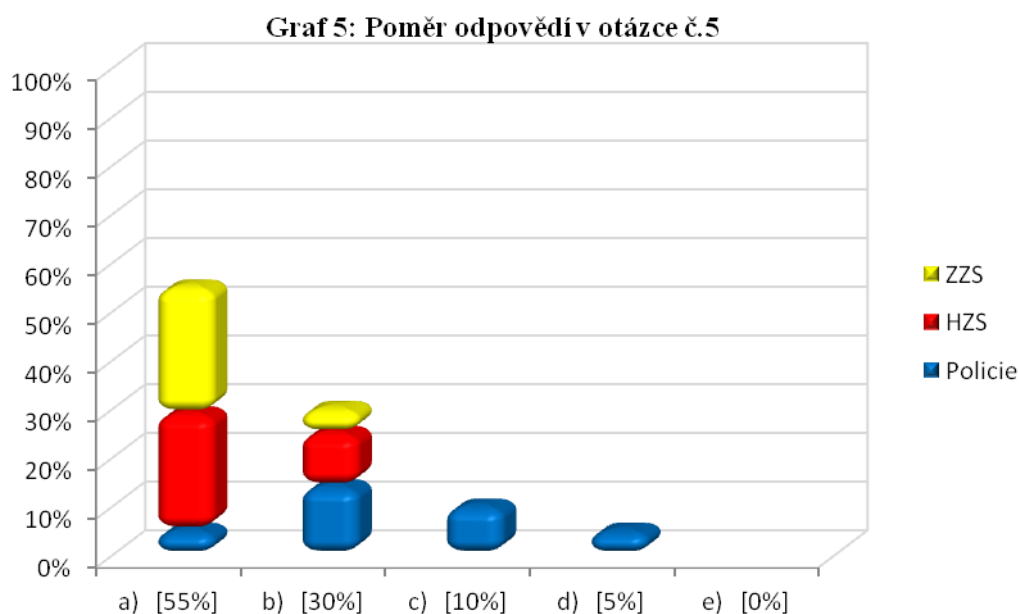


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **46** (79%) nikdy nevedlo krizovou komunikaci s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, **11** (19%) vedlo tuto komunikaci v 1-5 případech a **1** (2%) vedl tuto komunikaci v 6-10 případech. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 5 - Vedl/a jste někdy během svého zaměstnání krizovou komunikaci s agresivní osobou?

- a) Ne nikdy se mi to nestalo
- b) Ano stalo se mi to 1-5x
- c) Ano stalo se mi to 6-10x
- d) Ano stalo se mi to 10-20x
- e) Ano stalo se mi to více jak 20x

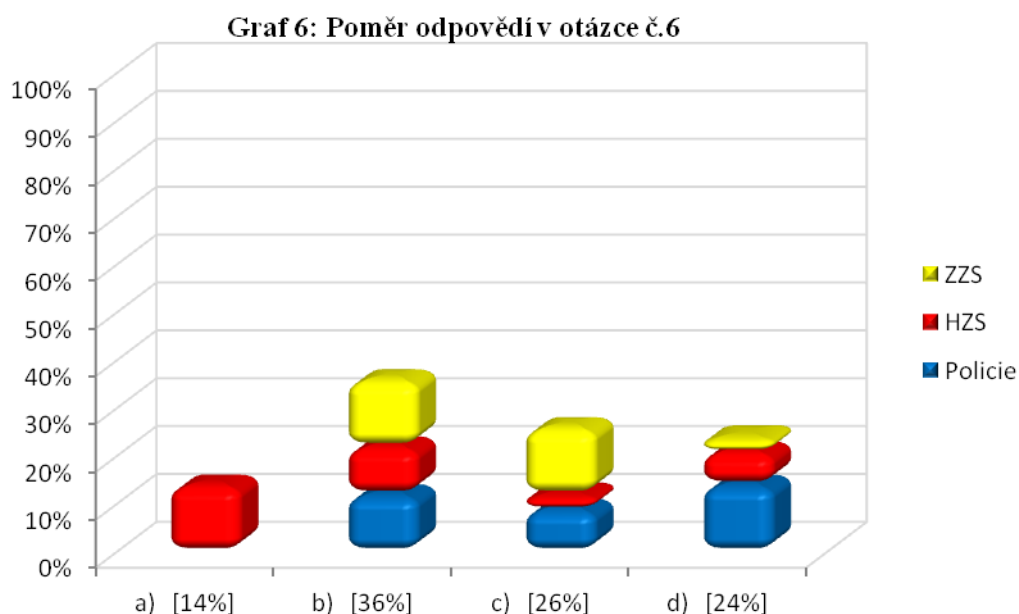


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **32** (55%) nikdy nevedlo krizovou komunikaci s agresivní osobou, **17** (30%) vedlo tuto komunikaci v 1-5 případech, **6** (10%) vedlo tuto komunikaci v 6-10 případech a **3** (5%) vedli tuto komunikaci v 10-20 případech. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 6 - Jak provádíte krizovou komunikaci v krizové situaci?

- a) Podle toho co jsem se naučil na prodělaném školení
- b) Nejsm na tuto komunikaci proškolen, řešení těchto situací jsem si osvojil z praxe
- c) Podle toho co jsem se naučil na prodělaném školení a dle zkušeností z praxe
- d) Neprovádím - a to z důvodu

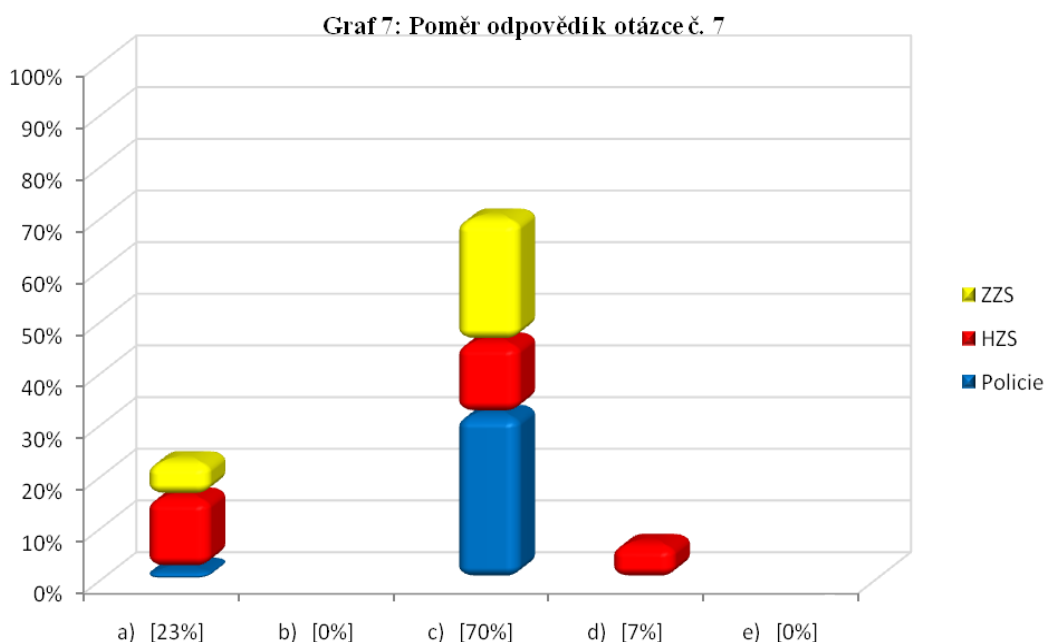


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **6** (14%) provádí krizovou komunikaci podle toho, co se naučili na školení, **21** (36%) není proškolen, ale řešení situací si osvojilo z praxe, **15** (26%) provádí krizovou komunikaci dle znalostí získaných na školení a z praxe, **14** (24%) neprovádí tuto komunikaci a to z toho důvodu, že **nejsou proškoleni, nebo se do takové situace nedostali**. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 7 - Víte, kdo provádí krizové vyjednávání?

- a) Člen základní složky IZS, který je jako první na místě mimořádné situace, která si vyžaduje krizové vyjednávání
- b) Ten kdo má ze zasahujících složek IZS nejvíce zkušeností
- c) Zaměstnanec PČR, který je vyškolen v krizovém vyjednávání
- d) Zaměstnanec HZS, který je vyškolen v krizovém vyjednávání
- e) Zaměstnanec ZZS, který je vyškolen v krizovém vyjednávání

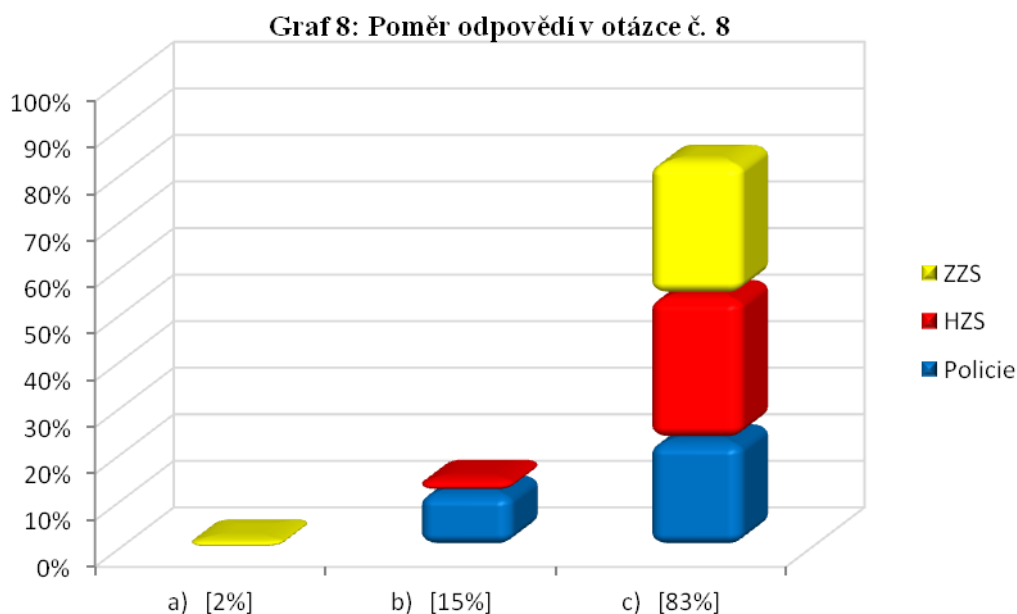


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **13** (23%) odpovědělo, že krizové vyjednávání provádí člen IZS, který je na místě MU jako první, **41** (70%) odpovědělo krizové vyjednávání, provádí zaměstnanec PČR vyškolený na krizové vyjednávání, **4** (7%) odpovědělo, že krizové vyjednávání provádí zaměstnanec HZS, který je vyškolen v krizovém vyjednávání. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 8 - Máte zkušenosti s krizovým vyjednáváním?

- a) Ano jsem proškolen na vyjednávání
- b) Ano mám, ale byl jsem pouze přítomen zásahu s policejním vyjednávačem
- c) Ne nemám

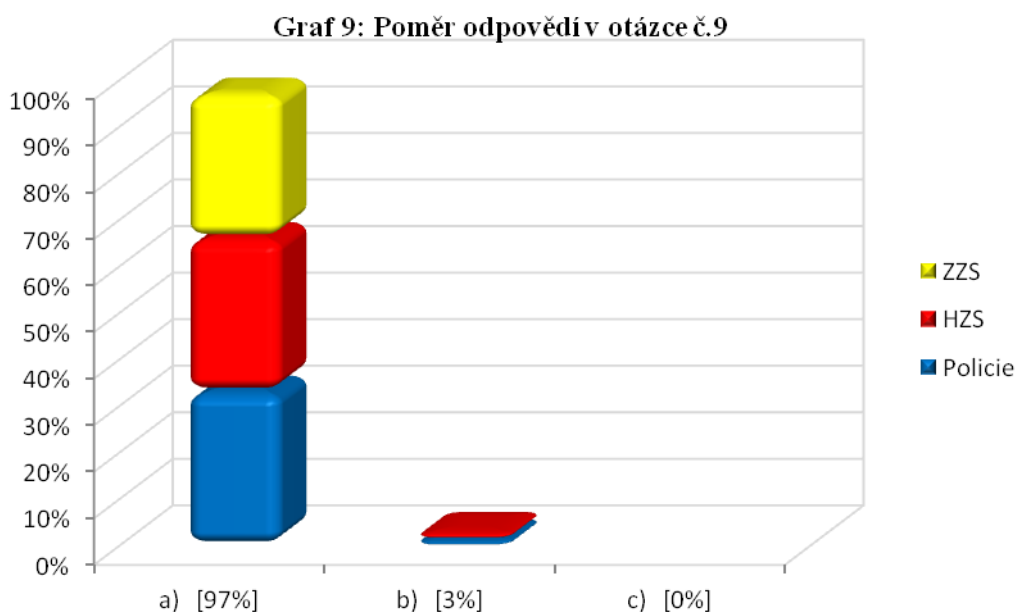


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **1** (2%) odpověděl, že je proškolen v krizovém vyjednávání, **9** (15%) odpovědělo, že byli přítomni zásahu s policejním vyjednávačem a **48** (83%) odpovědělo, že nemá žádné zkušenosti s krizovým vyjednáváním. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 9 - Jaké znáte vyjednávací taktiky v krizové komunikaci?

- a) Neznám žádné
- b) Víím, že nějaké jsou, ale v případě řešení krizové situace využívám své zkušenosti a improvizuji
- c) Zním jich několik a mohu uvést, které používám, jsou to -

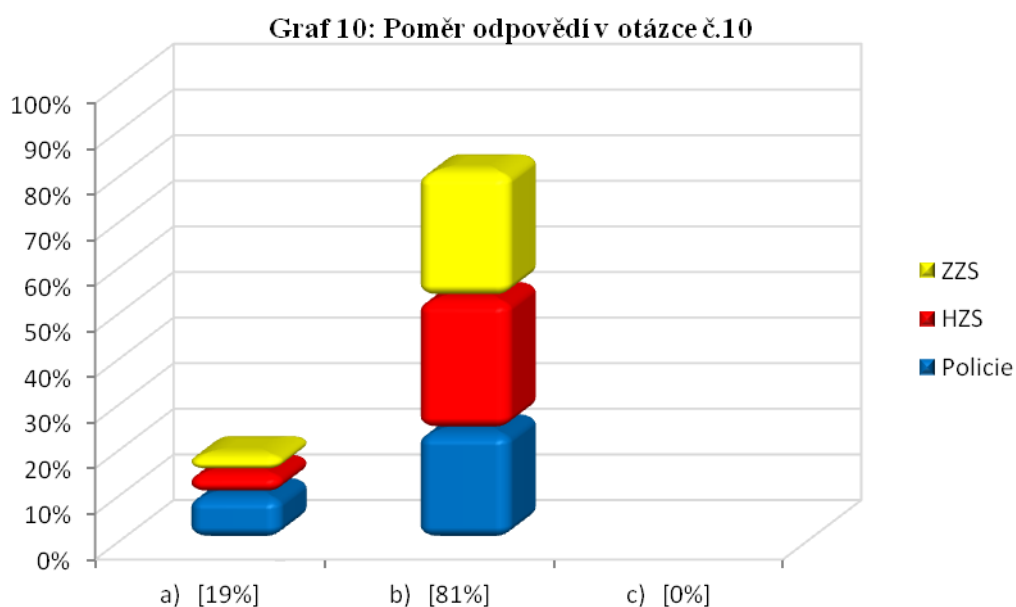


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **56** (97%) odpovědělo, že nezná žádné vyjednávací taktiky, **2** (3%) ví, že nějaké jsou, ale při řešení krizové situace improvizuje a využívá své zkušenosti. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 10 - Pokud jste v otázce č. 9 odpověděl/a NE, myslíte, že tato neznalost má nějaký vliv na Vámi prováděnou krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

- a) Ne, myslím, že moje komunikační dovednosti tuto neznalost vyváží
- b) Ano, myslím, že bych po nějakém proškolení v těchto taktikách získal/a více jistoty
- c) Jiná odpověď

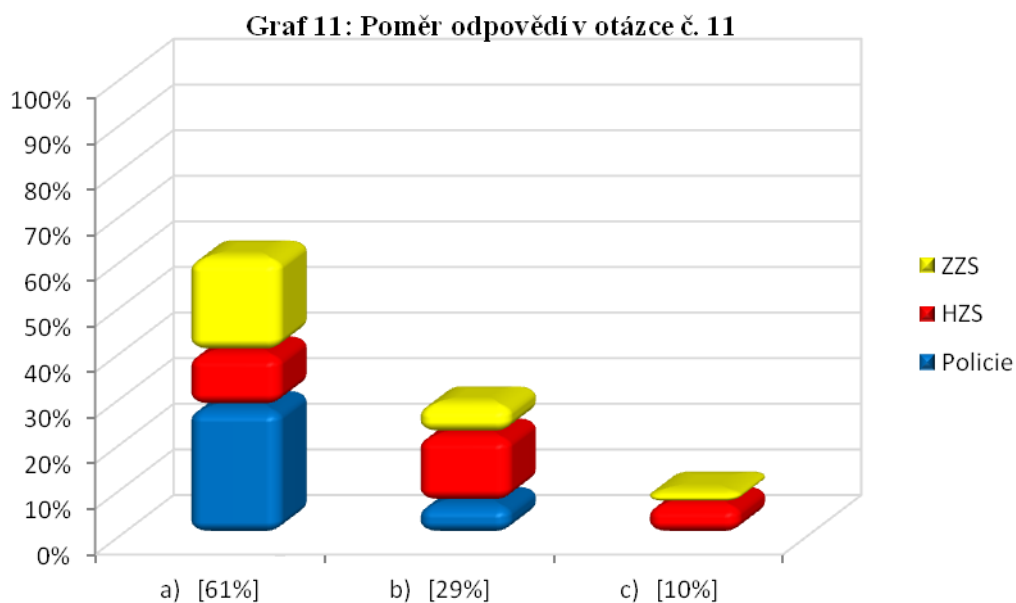


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **11** (19%) odpovědělo, že neznalost vyjednávacích taktik nemá vliv na jejich provádění krizové komunikace, neznalost vyváží svými komunikačními dovednostmi, **47** (81%) odpovědělo, že neznalost vyjednávacích taktik má vliv na jejich provádění krizové komunikace a myslí si, že po proškolení by získali více jistoty. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 11 - Stačilo vám prodělané školení na krizovou komunikaci?

- a) Žádné školení jsem neprodělal/a
- b) Ano bylo dostačující
- c) Prodělal jsem školení, ale ocenil/a bych například

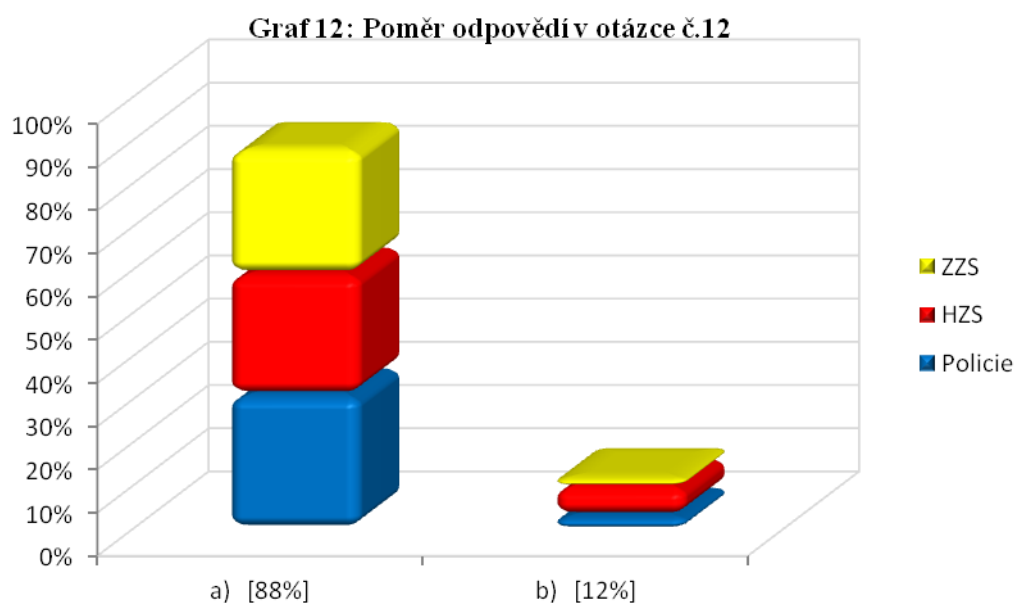


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **35** (61%) odpovědělo, že žádné školení neprodělal/a, **17** (29%) odpovědělo, že prodělané školení v krizové komunikaci, bylo dostačující, **6** (10%) odpovědělo, že prodělal/a školení, ale ocenili by **podrobnější školení, nějaký obnovovací kurz, modelové situace**. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 12 - Chtěl/a by jste být proškolen/a na využití vyjednávacích taktik v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

- a) Ano, toto bych ve svém zaměstnání využil
- b) Ne, myslím, že bych toto ve svém zaměstnání nevyužil

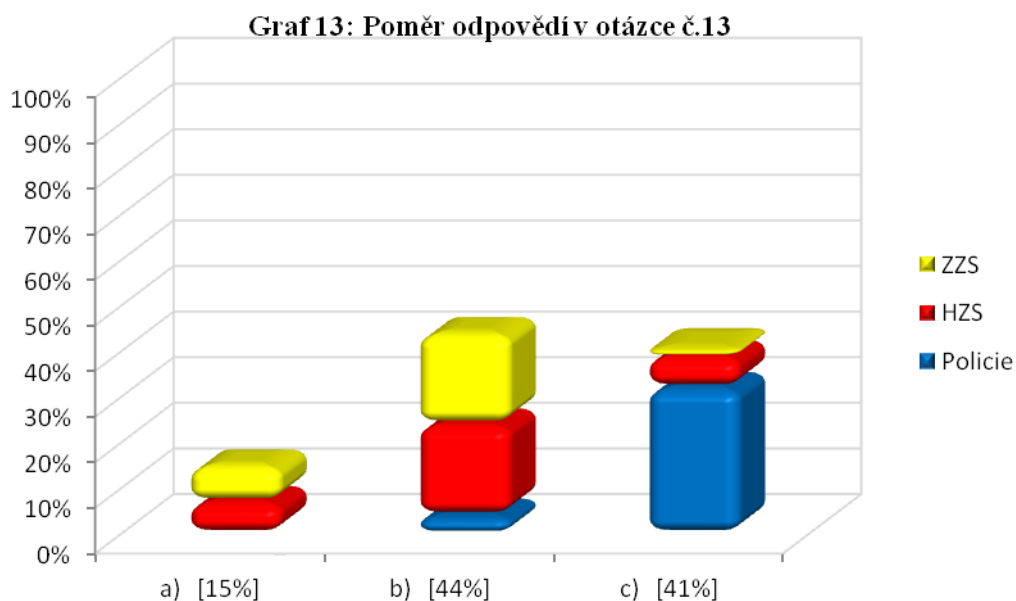


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **51** (88%) odpovědělo, že by chtěli být proškoleni ve vyjednávacích taktikách a ve svém zaměstnání by to využili, **7** (12%) odpovědělo, že by nechtěli být proškoleni ve vyjednávacích taktikách neboť by to ve svém zaměstnání nevyužili. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 13 - Znáte Katalog typových činností integrovaného záchranného systému – Demonstrování úmyslu sebevraždy

- a) Ano znám i jeho obsah
- b) Ano vím, že něco takového existuje, ale přesný obsah neznám
- c) Ne neznám

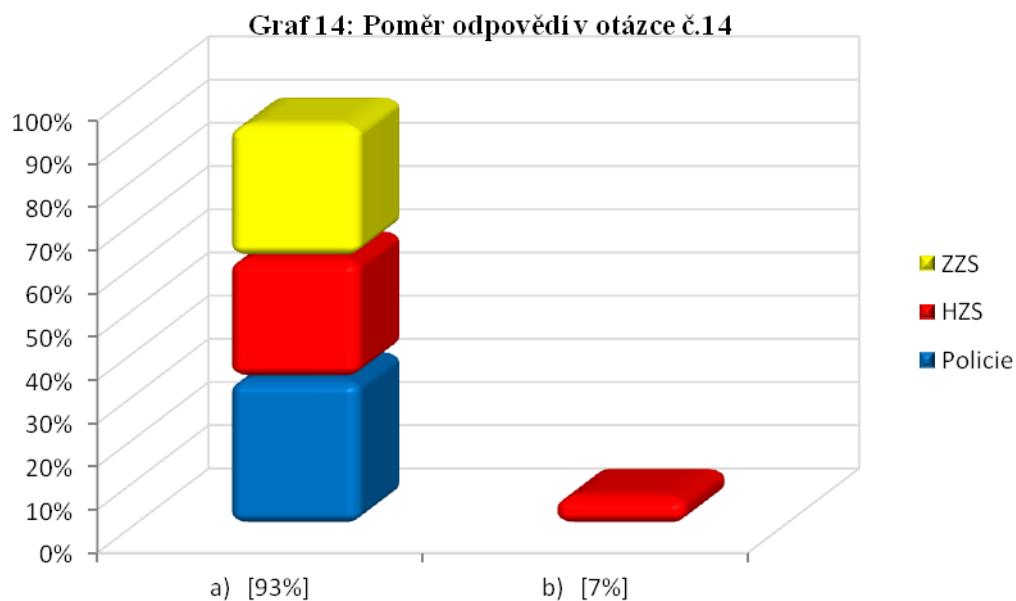


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **9** (15%) odpovědělo, že zná Katalog typových činností IZS – demonstrování úmyslu sebevraždy i jeho obsah, **26** (44%) odpovědělo, že o Katalogu typových činností – demonstrování úmyslu sebevraždy ví to, že existuje, ale přesný obsah nezná, **23** (41%) odpovědělo, že Katalog typových činností IZS – demonstrování úmyslu sebevraždy nezná. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 14 - Znáte nějaký dokument, který by řešil krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy

- a) Ne znám
- b) Ano znám a to

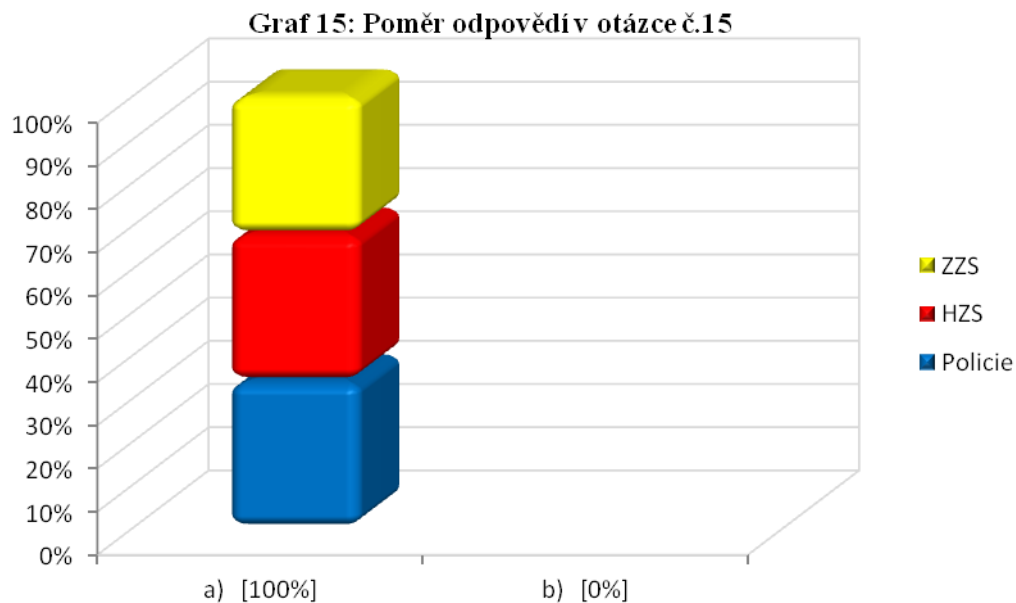


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **54** (93%) odpovědělo, že nezná žádný dokument, který by řešil krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, **4** (7%) odpověděli, že znají a to **metodické listy**. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 15 - Zaznamenal/a jste ve své praxi nějaký vývoj ve vyjednávacích taktikách

- a) Ne zaznamenal/a
- b) Ano zaznamenal/a, například

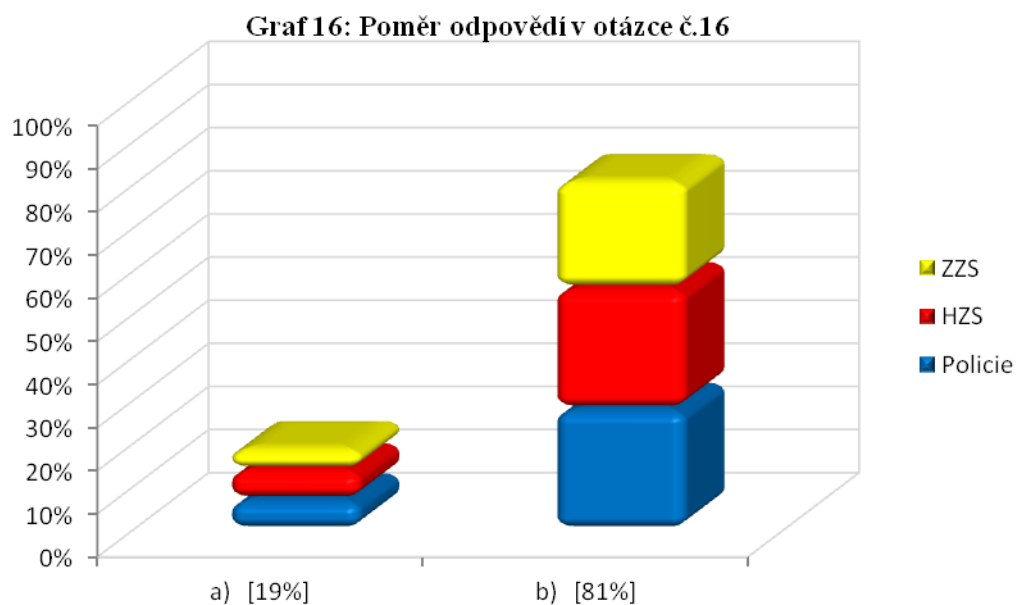


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **58** (100%) odpovědělo, že nezaznamenal žádný vývoj ve vyjednávacích taktikách. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 16 - Pracujete na operačním středisku

- a) Ano
- b) Ne

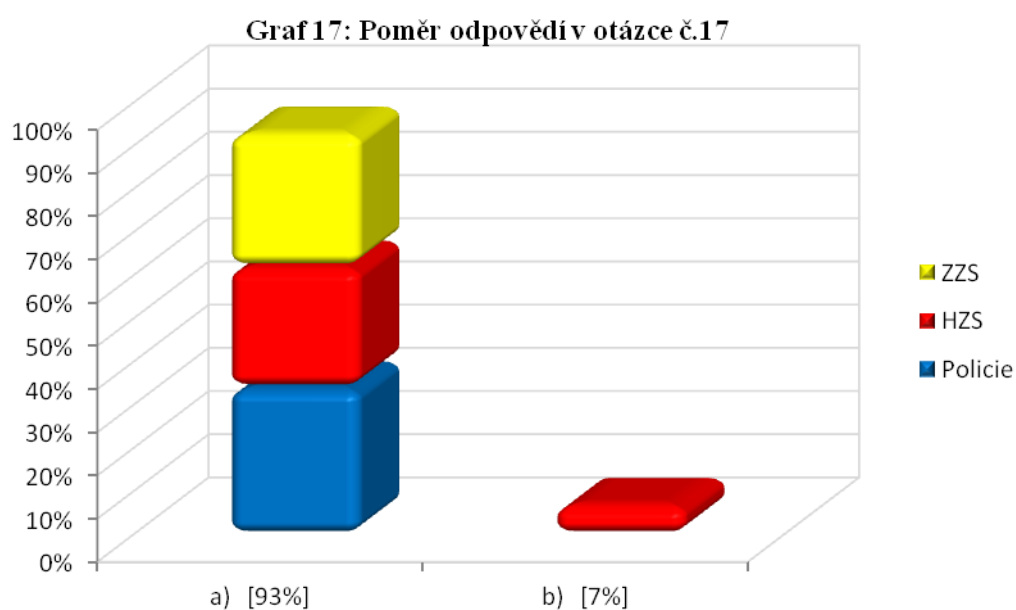


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **11** (19%) odpovědělo, že pracuje na operačním středisku, zbytek **47** (81%) pracuje mimo operační středisko. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 17 - Měl by podle vás každý člen základní složky IZS projít školením na krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující sebevraždu?

- a) Ano, myslím, že by bylo dobré mít alespoň nějaké základy
- b) Ne, myslím, že to není nutné, úroveň znalosti členů IZS je v tomto směru dostačující

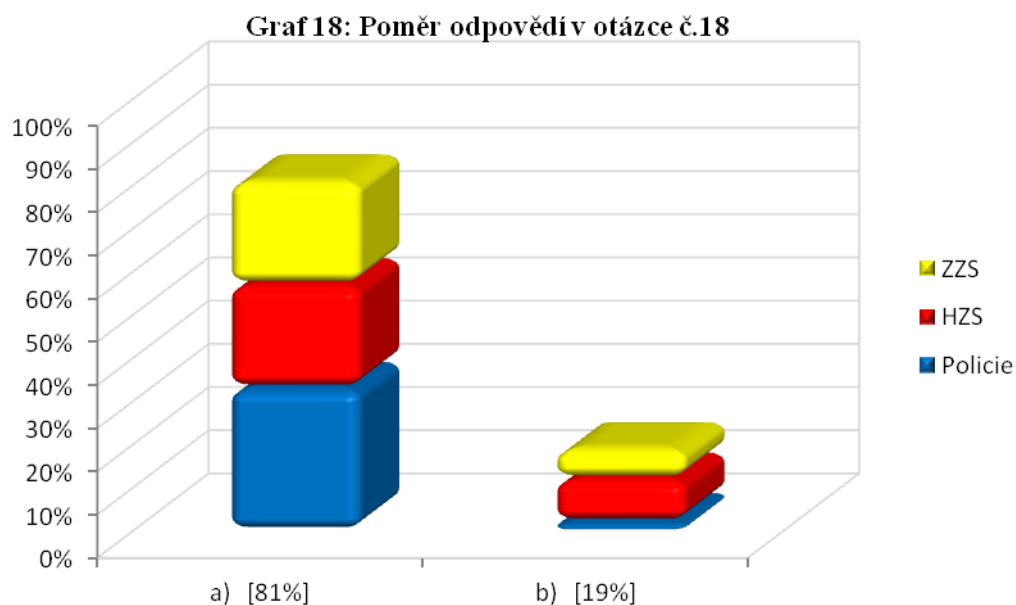


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **54** (93%) odpovědělo, že si myslí, že by každý měl člen IZS měl prodělat školení na základy krizové komunikace s agresivní osobou a s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, **4** (7%) si myslí, že to není nutné, složky IZS jsou na tuto komunikaci dobře připraveni. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 18 - Víte o některých základních chybách, kterých by jste se měl/a vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo sebevrahem?

- a) Ne nevím
- b) Ano některé znám, **myslím**, že jsou to
- c) Ano některé znám, **vím**, že jsou to

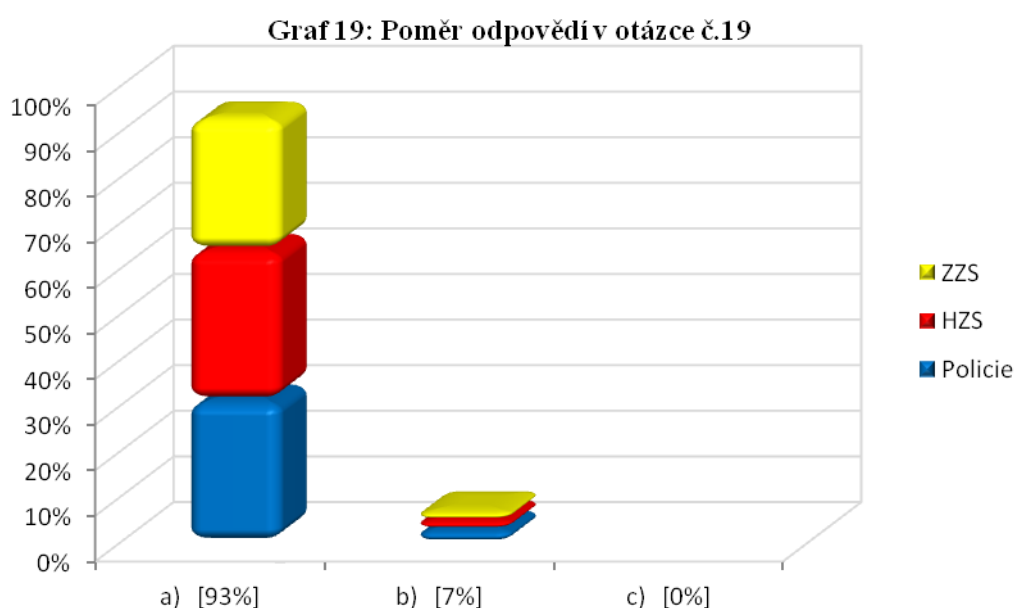


Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **47** (81%) odpovědělo, že neví o žádných chybách, kterých by se měli vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy. **11** (19%) uvedlo, že si myslí, že jsou to tyto chyby - **Vše se dá vyřešit, je proč žít, agresivní osobě se nedívat do očí, banalizování situace, monotónní přitakávání, agresivní jednání, negace, poučování, odsuzování, rychlé pohyby, snaha vyvolat výčitky, nenavázání komunikace.** Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

Otázka č. 19 - Bylo by pro vás přínosem mít k dispozici dokument, který by shrnoval základní chyby v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo sebevrahem?

- a) Ano bylo by to dobré
- b) Myslím, že je to pro mě zbytečné, nevyužil bych ho
- c) Myslím, že jsem dostatečně připraven na tuto komunikaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Z celkového počtu **58** dotazovaných, **54** (93%) odpovědělo, že by bylo přínosem mít k dispozici dokument, který by shrnoval základní chyby v krizové komunikaci s agresivní osobou a s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, **4** (7%) uvedli, že by tento dokument nevyužili a je to pro ně zbytečné. Nikdo neuvedl, že by byl dostatečně připraven na tuto komunikaci. Poměrné zastoupení jednotlivých složek IZS znázorněno barevně.

4.2 Přepis rozhovorů

4.2.1 Policejní vyjednávač 1

Muž 40 let, zařazen u SKPV PČR, ve služebním poměru 15 let, 4 roky jako vyjednávač.

Vyjednával jste někdy během svého zaměstnání s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

Ano vyjednával, dle mých záznamů to bylo za tu dobu, co jsem vyškolen jako vyjednávač celkem v osmi případech.

Vyjednával jste někdy během svého zaměstnání s agresivní osobou?

Takovou situaci jsem zatím řešil pouze jednou.

Jakou jste měl úspěšnost?

Řeknu vám to ale nezveřejňovat, děkuji.

Podle čeho provádíte krizové vyjednávání?

Samozřejmě základ je být na takové situace připraven aspoň teoreticky. Prodělaný kurz mi pomohl získat přehled o všech možných situacích, se kterými se může vyjednávač setkat, ale praxe pomůže nejvíc, teda hlavně mě pomohla. Při první akci, kdy jsem musel vyjednávat se sebevrahem, jsem hodně spoléhal na výcvik. Postupem času jsem získal jistou sebedůvěru. Musí se hodně improvizovat, dobré je být komunikativní typ, zbytek opravdu záleží na situaci. Důležité je taky s dotyčnou osobou mluvit normálně, né jako psycholog, na to bývá spousta lidí alergická.

Jaké znáte vyjednávací taktiky v krizové komunikaci?

K tomu bych chtěl říct pouze to, že určitě nějaké znám, učil jsem se je na kurzu. Hodně se na kurzu dělaly modelové situace a trénovalo se to. Nerad bych se ale vyjadřoval k tomu, kterou taktiku na koho použít a to z taktických důvodů.

Stačilo vám prodělané školení na krizové vyjednávání?

Základní kurz byl hodně intenzivní, ale přesto se nedá všechno naučit. Mě hodně naučil a dodnes z toho těžím, takže si myslím, že tento je dobře udělán a stačil. Je to taky hodně o přístupu, ten kdo chce tak mu kurz hodně pomůže. Pak máme každý rok soustředění, kde se rozebírají proběhlé akce s vyjednáváním a z těchto se získávají poznatky, například i o využití taktik v některých případech.

Znáte Katalog typových činností integrovaného záchranného systému – Demonstrování úmyslu sebevraždy?

Něco jsem o něm slyšel ale ten je myslím pro hasiče. Já jsem ho nikdy neviděl.

Znáte nějaký dokument, který by řešil krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

Vím, že někdo v minulosti vydal nějakou knihu, nebo příručku, kde bylo vyjednávání a vše okolo popsáno, ale já jsem ji nikdy neviděl a hlavně chci říct, že ani na kurzu vyjednávačů nejsou žádné učebnice, z kterých bychom se učili. Vše je nám vysvětleno a máme možnost si dělat pouze poznámky. Vše je pak o modelových situacích a o tom si to vyzkoušet. Potom si vzpomínám, že nějaký kolega zpracoval něco o vyjednávání s narkomany. Víc nevím.

Zaznamenal jste ve své praxi nějaký vývoj ve vyjednávacích taktikách?

Nevím, jestli zrovna vývoj, ale určitě se přizpůsobují chování lidí se kterými se vyjednává, takže tam asi nějaký vývoj bude. Soustavně přibývá akcí s vyjednáváním a lidé, se kterými se vyjednává, se také liší, je to prostě dobou. Když je krize tak přibývá sebevrahů atd. Také je naše práce myslím ovlivněná například tím, co si hodně lidí myslí díky americkým filmům o vyjednávacích, ale jak říkám myslím, že je to dobou. Také se hodně zlepšili znalosti co se týká teroristů. Díky „jejich práci“ se dá trochu víc o nich dozvědět a převzít poznatky.

Liší se nějak využití taktik při vyjednávání na místě mimořádné události nebo přes operační středisko?

Jsou tam samozřejmě rozdíly, protože na místě zásahu to bude samozřejmě lepší, budu mít lepší přehled o člověku, se kterým budu vyjednávat a situace se může vyvíjet jinak, když s ním budu v přímém kontaktu, než když s ním

budu mluvit přes telefon. Ale je to samozřejmě někdy nevýhoda, takové situace jsou. V přímém kontaktu je taky šance s osobou ukončit vyjednávání i jiným způsobem, to by vám řekli například hasiči. Taktiky se v tomto případě volí jiným způsobem, ale někdy mohou fungovat a někdy ne, obecný model je ale daný a liší se v situaci tváří v tvář a přes telefon. Já jsem osobně vždy vyjednával přímo s daným člověkem, takže zkušenost s rozdílem v praxi nemám.

Měl by podle vás každý člen základní složky IZS projít školením na krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující sebevraždu?

Myslím, že by to nikomu neuškodilo, myslím teda základy co dělat než přijede vyjednávač. Spousta lidí by taky o to asi zájem neměla. Dobré by bylo asi ostatním složkám osvětlit fungování policejních vyjednávačů a možnost jejich využití a jak požádat o jejich pomoc.

Mohl by jste uvést některé základní chyby, kterých by se měl vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo sebevrahem člen IZS ?

Každopádně to nebrat na lehkou váhu a nesnažit se to za každou cenu vyřešit sám. Nějaké chyby uvedu, ale ne asi všechny, mám je zažité v jistých situacích a teď si na všechny nevzpomenu. Nedělat hrdinné skutky, jako lézt za někým bez jistění. Nemluvit před osobou, s kterou vyjednáváte pře vysílačku, může zaslechnout případný chystaný zásah. Nevodit nikoho koho chce osoba vidět, maximálně umožnit hovor s touto osobou. Nerozkazovat, nepoučovat. Mluvit s osobou normálně, ne jako psycholog.

Bylo by přínosem pro členy základních složek, kdyby měli dispozici dokument, který by shrnoval základní chyby v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo sebevrahem?

Asi by to bylo lepší řešení než to školení. Kdo by chtěl tak by se s tím seznámil.

4.2.2 Policejní vyjednávač 2

Muž 43 let, zařazen u SKPV PČR, ve služebním poměru 21 let, 6 let zařazen jako vyjednávač.

Vyjednával jste někdy během svého zaměstnání s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

Ano vyjednával, bylo to v pěti případech, naposledy v červnu 2011

Vyjednával jste někdy během svého zaměstnání s agresivní osobou?

To se mi nikdy nestalo.

Jakou jste měl úspěšnost?

Vždy se to vyřešilo dobře.

Podle čeho provádíte krizové vyjednávání?

Byl jsem na tuto činnost proškolen a už před kurzem jsem měl nějaké zkušenosti s vyjednáváním a to byl vlastně i důvod proč jsem se do kurzu přihlásil. V kurzu jsem se naučil základy a zbytek závisí vždy na situaci a komunikačních dovednostech. Samozřejmě se musím neustále zdokonalovat, k tomu jsou dobré soustředění, které máme jednou za rok.

Jaké znáte vyjednávací taktiky v krizové komunikaci?

Konkrétně se vyjmenovat nedají. Vždy je to na každou situaci jiné. Nerad bych nějaké zmiňoval a to z taktických důvodů.

Stačilo vám prodělané školení na krizové vyjednávání?

Mě osobně stačil, byl docela náročný a základ je praxe, prostě si to vyzkoušet. V praxi teprve zjistíte, jak se zachováte a jak vám to jde. Je také dobré si s nějakým kolegou občas pohovořit a předat si zkušenosti.

Znáte Katalog typových činností integrovaného záchranného systému – Demonstrování úmyslu sebevraždy

Vím, že je i jsem ho někdy četl, myslím, že tam jsou jen takové obecné věci.

Znáte nějaký dokument, který by řešil krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy

Četl jsem v minulosti příručku pro policisty Komunikace v krizových situacích, tam byl nějaké obecné postupy ve vyjednávání.

Zaznamenal jste ve své praxi nějaký vývoj ve vyjednávacích taktikách

Nevím, jestli zrovna vývoj, ale určitě se přizpůsobují chování lidí, se kterými se vyjednává, takže tam asi nějaký vývoj bude. Soustavně přibývá akcí s vyjednáváním a lidé, se kterými se vyjednává, se také liší, je to prostě dobou. Když je krize tak přibývá sebevrahů atd. Také je naše práce myslím ovlivněná například tím, co si hodně lidí myslí díky americkým filmům o vyjednávacích, ale jak říkám myslím, že je to dobou. Také se hodně zlepšili znalosti co se týká teroristů. Díky „jejich práci“ se dá trochu víc o nich dozvědět a převzít poznatky.

Liší se nějak využití taktik při vyjednávání na místě mimořádné události nebo přes operační středisko?

V současné době pracuji na operačním středisku, ale ještě jsem nevyjednával s nikým na dálku, moje zkušenost je vždy tváří v tvář. Vyjednávač jede vždy na místo, kde probíhá zásah. Na kurzu jsme trénovali ale i takovou možnost, nebylo to tedy přes operační středisko, ale po telefonu to bylo. Taktiky se lišily, ale to vyplývá ze situace, je v tom hodně proměnných faktorů prostě jiná situace. V praxi to může být jiné a co fungovalo předtím nemusí příště fungovat.

Měl by podle vás každý člen základní složky IZS projít školením na krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující sebevraždu?

Každý člen asi ne. U policie si myslím, že je to taky zbytečné. Chtělo by ale u hasičů a záchranky, proškolit nějaké základy, seznámit s fungováním vyjednávačů a taky zjistit jestli by o to byl zájem.

Mohl by jste uvést některé základní chyby, kterých by se měl vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo sebevrahem člen IZS ?

Hodně chyb se dělá hlavně v taktice, například při zajištění místa zásahu atd. V komunikaci by hlavně měl mít na paměti, že by měl být slušný za každé situace. Dále jsou to obecně známé chyby jako nepoučovat, nespěchat, říkat že jste vyjednávač-na to moc lidí dobře nereaguje. Dále nepřístupovat na žádná

ultimáta, neslibovat nesplnitelné a nelhat, protože v další komunikaci si to neuvědomíte a ztratíte důvěru.

Bylo by přínosem pro členy základních složek, kdyby měli dispozici dokument, který by shrnoval základní chyby v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo sebevrahem?

Přínosem by to asi bylo, záleželo by to na zpracování toho dokumentu.

5. DISKUZE

Integrovaný záchranný systém zajišťuje mnoho činností ve vztahu k ochraně životů, zdraví a majetku občanů a v současné době jsou zásahy základních složek běžné. V rámci tohoto systému jsou pracovníci, kteří plněním svých úkolů vstupují do vztahů s osobami v krizi. Jejich připravenost a schopnost komunikovat v krizových situacích může rozhodovat v krajním případě i o životě. To platí obzvláště tehdy, pokud jde o zdraví a život nezáživné osoby.

Před samotným výzkumem jsem si byl vědom, že profesionálně připravených odborníků, kteří znají problematiku využití vyjednávacích taktik, není v rámci složek IZS mnoho. K těmto specialistům, působící u PČR, kteří jsou připravováni a školeni v ovládnutí krizového vyjednávání, patří na druhé straně ostatní členové složek IZS, kteří jsou méně zkušení, často nemají žádnou přípravu, ale musejí vést krizovou komunikaci ve stejné situaci jako školený specialista.

Jedním z cílů mé bakalářské práce bylo ověřit aktuální stav úrovně vyjednávacích taktik, zejména povědomí pracovníků základních složek IZS o těchto vyjednávacích taktikách v krizové komunikaci s agresivními osobami a osobami demonstrujícími úmysl sebevraždy. Opravdu neočekávaná informace vyplynula z grafu č. 9, že neznalost jakýchkoliv vyjednávacích taktik členy všech základních složek IZS je 97%. Pouze malá část a to 3% ví, že nějaké jsou, ale nezná je a v praxi využívá své zkušenosti a improvizuje. Dle názoru 81% respondentů znalost vyjednávacích taktik by ovlivnilo příznivě jejich sebejistotu při provádění krizové komunikace. Toto zjištění společně s nedostupností dokumentů řešící tuto problematiku, vypovídá o nepřipravenosti členů základních složek po teoretické stránce. V praxi 79% dotazovaných nikdy během svého zaměstnání nevedla krizovou komunikaci s osobou, která chtěla spáchat sebevraždu, a 55% dotazovaných nikdy nevedly krizovou komunikaci s agresivní osobou. Ti, kteří takovou krizovou komunikaci během svého zaměstnání vedli, spoléhají při řešení takové situace na své přirozené komunikační dovednosti a to

36% dotazovaných. Toto zjištění dle mě naznačuje to, že využívání vyjednávacích taktik si členové základních složek IZS, kromě vyjednávačů, osvojují převážně z praxe.

Proškolení v krizové komunikaci v případech kdy je třeba vyjednávat s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, není na dobré úrovni. Takovéto školení absolvují někteří příslušníci HZS a PČR pouze v základní odborné přípravě a v tomto směru respondenti uvedli, že 61% z nich žádné školení neprodělalo. K možným zlepšením prodělaného školení na krizovou komunikaci se vyjádřilo 10% oslovených, kteří navrhovali, zejména podrobnější rozbor tematiky a ocenili by zejména nějaký udržovací kurz. Uspokojující zjištění vyplynulo z názorů většiny respondentů, kteří vyjádřili potřebu, aby každý člen prošel školením v krizové komunikaci a byl proškolen ve využití vyjednávacích taktik. Shoduje se to s mým názorem, že jedině nacvičováním komunikace v krizových situacích se naše schopnosti takovou situaci zvládnout, jenomlepší. Koresponduje to i s názorem Štěpaníka (17), který uvádí: „Pro vyjednávací dovednosti stejně jako pro jednání s lidmi vůbec však platí: Lze se to naučit! Trénink se vyplatí“.

Naprostá většina dotazovaných a to 93% uvedlo, že nezná žádné dokumenty, které by řešili krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, kromě Katalogu typových činností IZS – Demonstrování úmyslu sebevraždy. Jeho obsah zná 15% dotazovaných.

Při snaze naplnit další dílčí cíl mé bakalářské práce jsem zjišťoval vývoj vyjednávacích taktik s ohledem na vývoj společnosti a kultury. Studováním související literatury, jsem zaznamenal určitý vývoj vyjednávacích taktik pro potřeby členů složek IZS, zejména v přejímání vyjednávacích taktik z oblasti diplomacie obchodu a politiky. Úroveň těchto taktik, se zlepšuje také spoluprací se specialisty z jiných zemí. Nejvýraznějším posun v oblasti vyjednávání je zaznamenán především po roce 1989. V praktické části této práce 100% dotazovaných uvedlo, že nezaznamenalo žádný vývoj ve vyjednávacích taktikách,

což mě nepřekvapilo, jelikož většina respondentů už výše uvedlo, že žádné vyjednávací taktiky nezná.

Rozdíl mezi využívání vyjednávacích taktik při vyjednávání pracovníkem operačního střediska jednotlivých složek IZS a členem složky IZS v přímém výkonu, naznačil v teoretické části popis rozdílů ve verbální a neverbální komunikaci. V praktické části byl pouze zaznamenán rozdíl v odpovědích mezi respondenty pracující na operačních střediscích a respondenty v přímém výkonu zejména v počtu situací kdy vyjednávali v krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy. Toto zjištění poukazuje na teoretický rozdíl ve využití vyjednávacích taktik, praktické srovnání se nepodařilo ve výzkumné části potvrdit.

V základní orientaci v oblasti krizového vyjednávání, které provádí pouze PČR, prokázali zejména členové HZS značnou neznalost. Ze všech špatných odpovědí byli respondenti z HZS nejvíce zastoupeni. Jak uvádí Blažek (2) „Krizovou komunikaci může provádět pouze vyjednávač PČR. Dále je zřejmé, že většina dotazovaných nebyla nikdy přítomna zásahu s policejním vyjednávačem a to 83% respondentů.

Poslední typ otázek se týkal znalosti možných chyb v krizové komunikaci. Převážná část dotazovaných členů IZS a to 81%, neví o žádných chybách, kterých by se měli vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy, což bylo zarážející, zejména u členů IZS, kteří tuto komunikaci provádějí a jsou v ní případně proškoleni. Dle mého názoru převážná část přípravy a školení na tyto situace se soustřeďuje na to co má člen IZS dělat, ale už ne na to co by dělat neměl! 19% respondentů uvedlo základní chyby, které popsali takto: „ Vše se dá vyřešit, je proč žít, agresivní osobě se nedívat do očí, banalizování situace, monotónní přitakávání, agresivní jednání, negace, poučování, odsuzování, rychlé pohyby, snaha vyvolat výčitky, nenavázání komunikace“. Převážná část dotazovaných prokázala snahu se vzdělávat a 93% dotazovaných by uvítalo dokument, který by tyto chyby shrnoval.

Samotná práce o uplatnění vyjednávacích taktik v IZS vypovídá v teoretické části. Ta praktická následně poukazuje na úroveň znalostí a hlavně neznalostí vyjednávacích taktik při komunikaci pracovníků u základních složek IZS, které jsem se snažil objasnit. Shrnutí by tedy bylo, že převážná většina členů základních složek, postrádá teoretické znalosti o vyjednávacích taktikách a jejich uplatnění v komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující sebevraždu, ale někteří tuto komunikaci provádějí. Je to zejména po získání zkušeností z praxe a po prodělaném školení v základech takovéto komunikace.

Během práce na mé bakalářské práci jsem se setkal se zásadním problémem a to s nedostatkem dostupné odborné literatury, která by byla přímo zpracována v problematice vyjednávacích taktik v krizové komunikaci pro členy základních složek IZS a mohla by být využita jednotlivými členy ke svým činnostem. Tento problém jsem vyřešil spoluprací se specialisty na krizové vyjednávání z Útvaru rychlého nasazení PČR v Praze a s vyjednávači působící na Krajském ředitelství policie Jihočeského kraje, kteří mi poskytli pouze nějaké podklady ke zpracování a to pouze ty, které jsou vhodné ke zveřejnění. Samotné vyjednávací taktiky a hlavně jejich aplikování do krizového vyjednávání v konkrétních případech mi nebylo z taktických důvodů sděleno. Získané podklady jsem použil jak v teoretické části práce, tak ve výzkumné části. Navíc jsem ze získaných materiálů utvořil dokument, který popisuje v krátkém seznamu základní chyby ve vyjednávání, které mohou dle mého názoru pomoci členům IZS v situacích kdy budou jako první vyjednávat. Je určen k seznámení pro členy základních složek IZS. Dokument je uveden v bakalářské práci jako příloha č.3.

6. ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo stanoveno několik cílů, kterými jsem zkoumal položenou hypotézu. K tomuto jsem využil jak kvalitativního výzkumu uskutečněním rozhovoru s odborníky na krizové vyjednávání, tak kvantitativního výzkumu. Ke kvantitativnímu výzkumu byl vybrán cílový soubor, který se skládal z členů základních složek IZS působící v Jihočeském kraji. Bylo osloveno celkem 60 členů základních složek IZS, kteří byli v cílovém souboru rovnoměrně zastoupeni a to 20 respondentů z Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje, 20 respondentů z ZZS Jihočeského kraje a 20 respondentů z HZS Jihočeského kraje, jimž byl rozdan dotazník.

První cíl této bakalářské práce byl zhodnotit aktuální stav úrovně vyjednávacích taktik, zejména povědomí pracovníku základních složek IZS o těchto vyjednávacích taktikách při komunikaci s agresivními osobami a osobami demonstrující úmysl sebevraždy, dále zhodnotit přípravu příslušníků a specialistů v jednotlivých složkách IZS v oblasti uplatňování vyjednávacích taktik s vymezením nedostatků. Cíl byl splněn s tím, že v průběhu zpracování byly zjištěny nedostatky, týkající se povědomosti jednotlivých složek IZS o činnosti policejních vyjednávačů a neznalosti vyjednávacích taktik, mimo specialistů PČR.

Druhým cílem bylo porovnat taktiky při vyjednávání z operačních středisek a při přímém výkonu služby na místě zásahu s ohledem na jednotlivé základní složky IZS, při běžných činnostech a při mimořádné události. V tomto ohledu se cíl naplnit podařilo jen z části, neboť rozdíly v uplatňování vyjednávacích taktik z operačních středisek a z přímého výkonu služby jsou, byly popsány v teoretické části, ale nepodařilo se je zcela objasnit výzkumem.

Dalším cílem, který se podařilo naplnit, bylo posoudit vývoj taktik ve vyjednávání a jejich použitelnost s ohledem na rozvoj společnosti a kultury. Tento vývoj byl zhodnocen na základě prostudované literatury a dle sděleného názoru policejních vyjednávačů.

Posledním cílem, který vyplynul při zpracování této práce, bylo uspořádat v krátkém seznamu základní chyby, které se vyskytují při špatně vedené krizové komunikaci a kterých by se měli pracovníci složek IZS vyvarovat. Tento cíl byl naplněn zpracováním dokumentu s názvem „CHYBY V KOMUNIKACI“.

K potvrzení stanovené hypotézy: „Úroveň a využití vyjednávacích taktik v jednotlivých složkách IZS je v současné době dostatečné, vzhledem k vývoji společnosti, kultury a druhům krizových situací“, jsem dospěl i přes to, že využití vyjednávacích taktik členů základních složek IZS, kromě specialistů na vyjednávání, není zcela osvojeno, ale je jim věnována velká pozornost v přípravě specialistů na vyjednávání u PČR a dále vytvořením Katalogu typových činností integrovaného záchranného systému STČ – 02 Demonstrování úmyslu sebevraždy, bylo reagováno na potřeby složek IZS v postupu při vyjednávání v nejčastější MU „Demonstrování úmyslu sebevraždy“.

Bakalářská práce by mohla posloužit jako studijní materiál pro členy složek IZS k problematice vyjednávání. K dosažení ještě lepších znalostí o problematice vyjednávání bych doporučil:

- všem členům složek IZS podrobné prostudování Katalogu typových činností integrovaného záchranného systému STČ – 02 Demonstrování úmyslu sebevraždy, který obsahuje základy postupu při vyjednávání.
- pro zlepšení znalostí základů vyjednávání organizovat zdokonalovací kurzy s modelovými situacemi, pro pracovníky IZS, kteří mohou využít vyjednávání při své činnosti.
- přečtení dokumentu „CHYBY V KOMUNIKACI“ (příloha č.3)

7. KLÍČOVÁ SLOVA

DEMONSTROVÁNÍ ÚMYSLU SEBEVRAŽDY

INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM

KRIZOVÁ KOMUNIKACE

KRIZOVÁ INTERVENCE

KRIZOVÉ VYJEDNÁVÁNÍ

MIMOŘÁDNÁ UDÁLOST

VYJEDNÁVACÍ TAKTIKY

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BAŠTECKÁ, B. et al. Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy
Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 299 s. ISBN 80-247-0708-X
2. BLAŽEK, L. Metodika vyjednávání v krizových situacích. Vyd. 1. Praha:
Útvar rychlého nasazení Policie ČR. 1999. 121 s.
3. ČECH, J. Vyjednávání a branie rukojevníka. Vyd. 1. Bratislava: Akadémia
Policajného zboru. 2000. 159 s. ISBN 80-8054-143-4
4. ČERNÝ, P. a kol. Komunikace v krizových situacích pro policisty služby
pořádkové policie. Vyd. 1. Praha: Odbor vzdělávání a správy policejního
školení. 2007. 46 s.
5. ČÍRTKOVÁ, L. Policejní psychologie. Vyd. 1. Plzeň: Aleš Čeněk. 2006. 310
s. ISBN 80-86898-73-3
6. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. Projektový management podle IPMA. Vyd. 1.
Praha: Grada. 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3
7. GREFF, G. 13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání. Vyd. 1. Praha:
Grada. 2006. 164 s. ISBN 80-247-1312-8
8. HANUŠ, P., HELEBRANDOVÁ K. Krizová intervence. Vyd. 1. Praha:
Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 24 s. ISBN 80-86991-84-9.
9. KOUTEK J., KOCOURKOVÁ J. Sebevražedné chování. Vyd. 2. Praha:
Portál. 2007. 128 s. ISBN 80-7178-732-9
10. MACEK, P., UHLÍŘ, L. Dějiny policie a četnictva II. Vyd 1. Praha: Police
history. 2001. 230 s. ISBN 978-80-902670-0-8
11. MATOUŠKOVÁ, I., SPURNÝ, J. Komunikačně náročné situace v policejní
praxi. Vyd 1. Plzeň: Aleš Čeněk. 2005. 159 s. ISBN 80-86898-37-7
12. MĚCHUROVÁ, A. Jak dobře mluvit a úspěšně jednat. Vyd. 2. Praha: Vysoká
škola J.A. Komenského. 2002. 169 s. ISBN 978-80-86723-32-7
13. MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi 2., doplněné a
přepřacované vydání. Vyd. 1. Praha: Grada 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-
2339-6

14. STČ-02/IZS Typová činnost složek IZS při společném zásahu Demonstrování úmyslu sebevraždy. In Dokumentace IZS. 2009. Dostupný také z WWW: <<http://www.hzscr.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx.pdf>>.
15. ŠENOVSÝ, M.; ADAMEC, V.; HANUŠKA, Z. Integrovaný záchranný systém. Vyd. 2. Ostrava: Edice SPBI spektrum, 2007. 157 s. ISBN 978-80-7385-007.
16. ŠENOVSÝ, M.; ADAMEC, V. Základy krizového managementu. Vyd. 2. Ostrava: Edice SPBI spektrum. 2004. 102 s. ISBN 80-86634-44
17. ŠTĚPANÍK, J. Umění jednat s lidmi 2. Vyd. 1. Praha: Grada. 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2
18. Útvar rychlého nasazení. Základy krizové komunikace pro policisty. Praha: ÚRN, Skupina vyjednávání. 2005. 14 s.
19. VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Vyd. 2. Praha: Portál. 2005. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1
20. VYMĚTAL, Š. Krizová komunikace a komunikace rizika. Vyd. 1. Praha: Grada. 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9
21. ZEMAN, M; MIKA, O . Integrovaný záchranný systém. Brno: VUT Brno, 2007. 53 s. ISBN 978-80-214-3448-6.

Zákonné normy a interní akty řízení

22. Rozkaz policejního prezidenta č. 172/2006, zásady využívání, řízení a zajišťování antikonfliktních týmu.
23. Zákon č. 239/2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
24. Zákon č. 273/2008 O policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů
25. Zákon č. 361/2003 Sb., o bezpečnostních sborech ve znění pozdějších předpisů
26. Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě ve znění pozdějších předpisů

27. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 10 ze 13. února 2009 o zajišťování vnitřního pořádku a bezpečnosti
28. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 103 z roku 2009 o krizovém vyjednávání
29. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 109/2009, o operačních střediscích Policie ČR

Internetové zdroje

30. HEINZ, Lukáš. Antikonfliktní tým. [online]. 03. 10.2009 [cit.26.4.2012]
Dostupné z: <http://www.policista.cz/clanky/reportaz/antikonfliktni-tym-606>
31. Povolání operátorek [online]. 2006 [cit.26.4.2012] Dostupné z :
<http://www.uszssk.cz/index.php?menu=print&mid=62&msid=2&sp=0>

Intranetové zdroje

32. Výroční zprávy o vyjednávání [online]. 2012 [cit.18.4.2012] Dostupné z:
<http://www.urn.aa/vyjednavani/PA%20s%20KV.htm>
33. O krizovém vyjednávání [online]. 2010 [cit.12.2.2012] Dostupné z:
<http://www.urn.aa/vyjednavani/menu=54%KV.htm>

9. PŘÍLOHY

1. Dotazník k tématu vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v IZS
2. Okruh otázek k rozhovoru
3. Dokument „CHYBY V KOMUNIKACI“

Příloha č.1:

Dotazník k tématu vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v IZS

Vážená paní, pane

jmenuji se Jaroslav Bareš a jsem studentem 3. ročníku Zdravotně sociální fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Ochrana obyvatelstva se zaměřením na CBRNE, kombinovaného studia. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění mého dotazníku, který je nezbytný pro výzkumnou část mé bakalářské práce na téma: **Vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v IZS**. Předem než se dostanete k vyplnění tohoto dotazníku, rád bych Vás obeznámil, s oblastí uplatnění vyjednávacích taktik pro účel mé bakalářské práce. Jde o uplatnění vyjednávacích taktik v krizové komunikaci, se kterou se setkává člen základní složky IZS, který je na místě zásahu nebo na operačním středisku a komunikuje s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy do ukončení zásahu, nebo do případného příjezdu specialisty na krizové vyjednávání – policejního vyjednavče.

Zaškrtněte prosím správné odpovědi a popřípadě doplňte otevřené otázky. Chtěl bych Vás poprosit o úplné vyplnění, jinak je dotazník nepoužitelný. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

1) Vaše pohlaví a věk?

a) muž ve věkulet

b) žena ve věkulet

2) Jste zaměstnán/a u?

a) Policie ČR

b) Hasičského záchranného sboru

c) Zdravotnické záchranné služby

3) Celkově máte u zaměstnavatelů dle otázky 2) dohromady odpracováno?

- a) méně jak 5let
- b) 5-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21-30 let

4) Vedl/a jste někdy během svého zaměstnání krizovou komunikaci s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

- a) Ne nikdy se mi to nestalo
- b) Ano stalo se mi to 1-5x
- c) Ano stalo se mi to 6-10x
- d) Ano stalo se mi to 10-20x
- e) Ano stalo se mi to více jak 20x

5) Vedl/a jste někdy během svého zaměstnání krizovou komunikaci s agresivní osobou?

- a) Ne nikdy se mi to nestalo
- b) Ano stalo se mi to 1-5x
- c) Ano stalo se mi to 6-10x
- d) Ano stalo se mi to 10-20x
- e) Ano stalo se mi to více jak 20x

6) Jak provádíte krizovou komunikaci v krizové situaci?

- a) Podle toho co jsem se naučil na prodělaném školení
- b) Nejsem na tuto komunikaci proškolen, řešení těchto situací jsem si osvojil z praxe
- c) Podle toho co jsem se naučil na prodělaném školení a dle zkušeností z praxe
- d) Neprovádím - a to z důvodu

7) Víte, kdo provádí krizové vyjednávání?

- a) Člen základní složky IZS, který je jako první na místě mimořádné situace, která si vyžaduje krizové vyjednávání
- b) Ten kdo má ze zasahujících složek IZS nejvíce zkušeností
- c) Zaměstnanec PČR, který je vyškolen v krizovém vyjednávání
- d) Zaměstnanec HZS, který je vyškolen v krizovém vyjednávání
- e) Zaměstnanec ZZS, který je vyškolen v krizovém vyjednávání

8) Máte zkušenosti s krizovým vyjednáváním?

- a) Ano jsem proškolen na vyjednávání
- b) Ano mám, ale byl jsem pouze přítomen zásahu s policejním vyjednávačem
- c) Ne nemám

9) Jaké znáte vyjednávací taktiky v krizové komunikaci?

- a) Neznám žádné
- b) Zním jich několik a mohu uvést, které používám, jsou to
- c) Víím, že nějaké jsou, ale v případě řešení krizové situace využívám své zkušenosti a improvizuji

10) Pokud jste v otázce č. 9) odpověděl/a NE, myslíte, že tato neznalost má nějaký vliv na Vámi prováděnou krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

- a) Ne, myslím, že moje komunikační dovednosti tuto neznalost vyváží
- b) Ano, myslím, že bych po nějakém proškolení v těchto taktikách získal/a více jistoty
- c) Jiná odpověď -

11) Stačilo vám prodělané školení na krizovou komunikaci?

- a) Žádné školení jsem neprodělal/a
- b) Ano bylo dostačující
- c) Prodělal jsem školení, ale ocenil/a bych například.....

12) Chtěl/a by jste být proškolen/a na využití vyjednávacích taktik v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

- a) Ano, toto bych ve svém zaměstnání využil
- b) Ne, myslím, že bych toto ve svém zaměstnání nevyužil

13) Znáte Katalog typových činností integrovaného záchranného systému – Demonstrování úmyslu sebevraždy

- a) Ano znám i jeho obsah
- b) Ano vím, že něco takového existuje, ale přesný obsah neznám
- c) Ne neznám

14) Znáte nějaký dokument, který by řešil krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy

- a) Ne neznám
- b) Ano znám a to.....

15) Zaznamenal/a jste ve své praxi nějaký vývoj ve vyjednávacích taktikách

- a) Ne nezaznamenal/a
- b) Ano zaznamenal/a, například.....

16) Pracujete na operačním středisku

- a) Ano
- b) Ne

17) Měl by podle vás každý člen základní složky IZS projít školením na krizovou komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující sebevraždu?

- a) Ano, myslím, že by bylo dobré mít alespoň nějaké základy
- b) Ne, myslím, že to není nutné, úroveň znalosti členů IZS je v tomto směru dostačující

18) Víte o některých základních chybách, kterých by jste se měl/a vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo sebevrahem?

- a) Ne nevím
- b) Ano některé znám, **myslím**, že jsou to.....
- c) Ano některé znám, **vím**, že jsou to.....

19) Bylo by pro vás přínosem mít k dispozici dokument, který by shrnoval základní chyby v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo sebevrahem?

- a) Ano bylo by to dobré
- b) Myslím, že je to pro mě zbytečné, nevyužil bych ho
- c) Myslím, že jsem dostatečně připraven na tuto komunikaci

Příloha č.2:

Otázky k rozhovoru na téma vyjednávací taktiky a jejich uplatnění v IZS

Vyjednával jste někdy během svého zaměstnání s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

Vyjednával jste někdy během svého zaměstnání s agresivní osobou?

Jakou jste měl úspěšnost?

Podle čeho provádíte krizové vyjednávání ?

Jaké znáte vyjednávací taktiky v krizové komunikaci?

Stačilo vám prodělané školení na krizové vyjednávání?

Znáte Katalog typových činností integrovaného záchranného systému –
Demonstrování úmyslu sebevraždy?

Znáte nějaký dokument, který by řešil krizovou komunikaci s agresivní osobou,
nebo s osobou demonstrující úmysl sebevraždy?

Zaznamenal jste ve své praxi nějaký vývoj ve vyjednávacích taktikách?

Liší se nějak využití taktik při vyjednávání na místě mimořádné události nebo přes
operační středisko?

Měl by podle vás každý člen základní složky IZS projít školením na krizovou
komunikaci s agresivní osobou, nebo s osobou demonstrující sebevraždu?

Mohl by jste uvést některé základní chyby, kterých by se měl vyvarovat při krizové komunikaci s agresivní osobou, nebo sebevrahem člen IZS ?

Bylo by přínosem pro členy základních složek, kdyby měli dispozici dokument, který by shrnoval základní chyby v krizové komunikaci s agresivní osobou nebo sebevrahem?

CHYBY V KOMUNIKACI

Každému členu Integrovaného záchranného systému se může během svého zaměstnání stát, že se dostane do situace, která bude jedním slovem krizová. V této budete muset využít dovednosti tzv. krizové komunikace, nebo budete přítomen v takové situaci a můžete ji svému kolegovi pomoci vyřešit. Nejpravděpodobnější varianta této situace bude komunikace – vyjednávání se sebevrahem, nebo s agresivní osobou. Je zřejmé, že tyto situace řeší Policie ČR, ale i ta nemůže být všude včas a tak bude na vás učinit první krok.

Tento dokument nezastupuje jiné předpisy ani pokyny, kterými se na v takovýchto situacích máte řídit, ale může vám pomoci situaci nezhoršit. Dokument je tak stručný a názorný jak to jen šlo a není sestaven jen z teoretických základů, ale vychází především z praxe a poznatků policejních vyjednávačů.

V tomto dokumentu se počítá s tím, že v situaci které jste se ocitli, je už počátku vyhodnocena jako úkol pro specialistu na vyjednávání – policejního vyjednávače a není možné situaci zvládnout jiným bezpečným způsobem.

Zde jsou uvedeny chyby, kterých by jste se měli při vyjednávání vyvarovat:

AGRESIVNÍ OSOBA

- 1) **CHTÍT ABY OSOBA BYLA ZTICHA**, nechte jí mluvit a poslouvejte co říká - můžete se dozvědět důležité informace proč dělá to co dělá, mluvení ji zaměstnává, nemá čas na násilí, snižuje to její úzkost, pokud mluví, získáváte čas
- 2) **LHANÍ A NEUPŘÍMNOST** nezapomínat na nic, co jste již řekli a slíbili – i malé nedorozumění totiž může mít fatální důsledky
- 3) **SLIBOVÁNÍ NESPLNITELNÝCH POŽADAVKŮ**
- 4) **ŘÍKÁNÍ KATEGORICKÉHO NE** - to ale nemusí znamenat ANO, nesouhlas se dá vyjádřit i mírnějším způsobem
- 5) **DÁVÁNÍ OSOBĚ V KRIZI ULTIMÁTA** - direktivní tón jen zvýší napětí
- 6) **VNUCOVAT SVOJE NÁZORY**
- 7) **ŘÍKÁNÍ VĚT JAKO:**
 - Neblbni a uklidni se. Už sem jede psycholog a ten tě uklidní.
 - Za tohle půjdeš určitě sedět.
 - Nemysli si, že se tě bojím.
 - Tak mě klidně zastřel, když ti to udělá dobře.
- 8) **PROVOKOVÁNÍ**
- 9) **ZESMĚŠŇOVÁNÍ** ani nejnemyslnějšího požadavku zájmové osoby (výhodnější bude „*to ovšem nebude, jak jistě chápete, tak lehké a já to nyní jen obtížně odtud budu řešit...*“) – pokud to chce, považujte to pro ni za důležité

- 10) **POŽADAVKY a ULTIMÁTA** (sám je nezmiňovat, ty co už zazněly pak už nepřipomínat a být rád, že se na ně pokud možno zapomene...)
- 11) **ČASOVÉ LHŮTY** nenabízejte a nezmiňujte je (pokud padly, tak už předem zpochybňujte) a už je sami nepřipomínejte, avšak nikdy je neignorujte (neslibujte tedy „*nanejvýš do 5 minut tam budete mít kávu...*“)
- 12) **KOMUNIKACE RADIOSTANICÍ**, pokud je to jen trochu možné, přímo před osobou (mohla by zaslechnout nežádoucí informace, nebo vaši vysílačku chtějí a jednat „*rovnou s šéfy, kteří mohou rozhodnout*“)

OSOBA DEMONSTRUJÍCÍ ÚMYSL SEBEVRAŽDY



1) OPOMÍJENÍ VLASTNÍ BEZPEČNOSTI

- snaha osobu zachytit nad volnou hloubkou
- přibližovat se k ozbrojené osobě

2) **SNAHA OBCHÁZET SLOVO „SEBEVRAŽDA“**, používej ho, dáš tím najevo,

že chápeš vážnost situace

3) **PŘESVĚDČOVÁNÍ, POUČOVÁNÍ, MORALIZOVÁNÍ**

4) **ŘÍKÁNÍ VĚT JAKO:**

- Bud' skoč nebo slez.
- To bude dobrý, já vás chápu.
- Neblbněte člověče a uklidněte se.
- Nemáme čas jen pro tebe!

5) **BRANÍ PROKLAMOVANÉHO ÚMYSLU NA LEHKOU VÁHU**

6) **DÁVÁNÍ NAJEVO NEVHODNÉHO VCÍTĚNÍ** („*chápu, co asi zažíváte...*“) – pro tuto osobu to pochopit většinou nemůžete

7) **PŘISTUPOVÁNÍ NA POSLEDNÍ PŘÁNÍ A VEŘEJNÉHO PROHLÁŠENÍ –**

následuje dokonání činu!

8) **PŘEBÍRÁNÍ ODKÁZANÝCH DARŮ** následuje dokonání činu!

9) **UMOŽNĚNÍ PŘIVEDENÍ POŽADOVANÉ OSOBY** požadovanou osobu, která iniciovala tento problém (matku, přítelkyni, šéfa, který jej vyhodil, apod.) na místo incidentu, i přesto že to zájmová osoba (i vehementně) vyžaduje. Může to být vítané obecenstvo“ pro její čin, nebo chce, aby si za to trpěl „ten, kdo to celé způsobil“

10) **POUŽÍVÁNÍ VÝRAZU „SKONČIT TO“**

11) **POUKAZOVÁNÍ NA TO ŽE „ NĚKDO TÍM BUDE TRPĚT“** – například manželka, rodiče apod., je velmi reálné, že to zrovna možná proto chce udělat

12) **UKVAPENÉ PŘÍLIŠ OPTIMISTICKÉ ZÁVĚRY** když se zdá, že situace spěje ke zdárnému konci, vůle k sebepoškození kolísá a zvláště u případů sebevražedného jednání se může vývoj vždy nečekaně zvrátit

13) **TYKÁNÍ**

Je důležité zdůraznit, že každá situace je jiná, hlavní práce bude vždy na vás a vašich schopnostech.

Použité zdroje:

- Foto nstržm. Jan Kostík a nprap. Milan Pacík HZS hl. m. Prahy Mimořádná událost- sebevražda časopis 112 číslo 10/2005
- ČERNÝ, P. a kol. Komunikace v krizových situacích pro policisty služby pořádkové policie. Vyd. 1. Praha: Odbor vzdělávání a správy policejního školství. 2007. 46 s.
- Útvar rychlého nasazení. Základy krizové komunikace pro policisty. Praha: ÚRN, Skupina vyjednávání. 2005. 14 s.