

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Katedra společenských věd

**Sociální kompetence policejních
vyjednávačů a jejich zvyšování**

Diplomová práce

Social competence of police negotiators and their improvement

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. JUDr. Mgr. Spurný Joža Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Adéla TRPÁKOVÁ

PRAHA
2024

Čestné prohlášení

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

V Praze, dne 18.02.2024

Bc. Adéla TRPÁKOVÁ

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce doc. JUDr. Mgr. Jožovi Spurnému Ph.D. za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování této práce. Mé poděkování náleží také vyjednavacům z řad PČR, kteří mi poskytli cenné informace pro můj výzkum. V neposlední řadě děkuji mé rodině a partnerovi za pomoc a podporu během studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá sociálními kompetencemi vyjednávačů a jejich zvyšováním. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je nejprve vysvětlen pojem krize, včetně jejích příčin, typologie a průběhu. V dalších kapitolách se věnuji především komunikaci a krizovému vyjednávání, včetně jeho druhů a fází. Praktická část práce je tvořena polostrukturovanými rozhovory s vyjednávači Policie České republiky, jejichž smyslem je získat bližší informace o jejich fungování v rámci Policie, o výběru uchazečů a jejich předpokladech, o možnostech dalšího vzdělávání a o přínosech školení řadových policistů v krizové komunikaci. Závěr práce je věnován úvaze o možných pozitivních či negativních dopadech při sdílení těchto poznatků s veřejností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vyjednávači Policie České republiky * Krize * Krizová komunikace * Krizové vyjednávání * Krizová intervence * Sociální kompetence vyjednávačů

ANNOTATION

This master thesis deals with the social competencies of negotiators and their improvement. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part first explains the concept of crisis, including its causes, typology and course. In the following chapters, I focus mainly on communication and crisis negotiation, including its types and phases. The practical part of the thesis consists of semi-structured interviews with negotiators of the Police of the Czech Republic, the purpose of which is to obtain more detailed information about their functioning within the Police, about the selection of candidates and their prerequisites, about the possibilities of further education and about the benefits of training ordinary police officers in crisis communication. The conclusion of the thesis is devoted to the consideration of the possible positive or negative impacts of sharing this knowledge with the public.

KEYWORDS

Negotiators of the Police of the Czech Republic * Crisis * Crisis communication * Crisis negotiation * Crisis intervention * Social competences of negotiators

OBSAH

ÚVOD	8
1 KRIZE	9
1.1 Stres	9
1.2 Krize a její příčiny	11
1.3 Typologie krizí	12
1.4 Průběh krize	13
1.5 Suicidální jednání	14
1.6 Krizová komunikace	17
1.7 Krizové vyjednávání	19
1.8 Krizová intervence	20
2 VÝZNAM A OBECNÉ ZÁSADY KOMUNIKACE	22
2.1 Verbální komunikace	22
2.2 Neverbální komunikace	23
3 KRIZOVÉ VYJEDNÁVÁNÍ POLICIE	25
3.1 Typologie vybraných osob a situací v rámci krizového vyjednávání	27
3.1.1 Osoby s duševním onemocněním	27
3.1.2 Neslyšící či nedoslýchavé osoby	29
3.1.3 Teroristické útoky	30
3.1.4 Sebevražda rukou policisty	31
3.1.5 Demonstrování úmyslu sebevraždy	32
3.1.6 Zadržování rukojmí	33
3.2 Krizové vyjednávání skrze mobilní telefony a sociální sítě	35
3.3 Tlumočnická a krizové vyjednávání	36
3.4 Fáze krizového vyjednávání	37

3.4.1	Aktivní naslouchání a budování důvěry	38
3.4.2	Empatie	40
3.4.3	Raport	40
3.4.4	Ovlivňování	42
3.4.5	Změna chování	43
3.5	Vlastní stres krizových vyjednávačů a jeho zvládání	43
4	METODIKA VÝZKUMU	45
4.1	CÍL VÝZKUMU	45
4.2	VÝZKUMNÝ VZOREK.....	46
4.3	VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	47
4.4	VÝZKUMNÉ METODY	48
4.5	ORGANIZACE A ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU	48
4.6	VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT	49
4.6.1	Otázka č. 1	49
4.6.2	Otázka č. 2	50
4.6.3	Otázka č. 3	50
4.6.4	Otázka č. 4	51
4.6.5	Otázka č. 5	52
4.6.6	Otázka č. 6	53
4.6.7	Otázka č. 7	54
4.6.8	Otázka č. 8	56
4.6.9	Otázka č. 9	57
4.6.10	Otázka č. 10	58
4.6.11	Otázka č. 11	59
4.6.12	Otázka č. 12	60
4.6.13	Otázka č. 13	61

4.6.14	Otázka č. 14.....	63
4.6.15	Otázka č. 15.....	63
4.6.16	Otázka č. 16.....	65
4.6.17	Otázka č. 17.....	66
4.6.18	Otázka č. 18.....	67
4.6.19	Otázka č. 19.....	68
4.6.20	Otázka č. 20.....	69
4.6.21	Otázka č. 21.....	71
4.6.22	ZÁVĚR VÝZKUMU.....	72
	ZÁVĚR.....	78
	Seznam použité literatury	80
	Seznam použitých zkratek.....	85
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam příloh	87

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá tématem „Sociální kompetence vyjednávačů a jejich zvyšování“. Krizové vyjednávání je činností vyjednávačů Policie České republiky, které mísí prvky krizové intervence a obchodního vyjednávání. Krizové situace, během nichž je využíváno, bývají plné emočního vypětí a stresu, kdy i přes to policisté musí být schopni zachovat klidnou hlavu a pokusit se situaci vyřešit pomocí technik krizové komunikace bez nutnosti taktického zákroku.

První kapitola teoretické části práce je věnována stresu a z něj pramenícím krizím, včetně jejich příčin, druhů a možných průběhů. V další kapitole se práce zabývá projevy a charakteristikami suicidálního jednání, které v České republice tvoří převážnou část krizových situací, do kterých bývají policejní vyjednávači zapojováni. Poslední tři kapitoly rozebírají primární zásady a rozdíly krizové komunikace, krizového vyjednávání a krizové intervence.

Druhá část práce se zabývá významem a obecnými zásadami verbální i neverbální komunikace, včetně jejích paraverbálních složek.

Třetí část práce se blíže zaměřuje na krizové vyjednávání Policie, které vychází zejména z modelů pramenících v USA, včetně možností spolupráce a sdílení podstatných informací s dalšími zahraničními státy. Jednotlivé kapitoly se věnují některým typologiím osob a situací, se kterými vyjednávači během krizových situací přichází do styku. Zvyšujícím trendem posledních let je i krizové vyjednávání prostřednictvím mobilních telefonů a sociálních sítí, jehož podstatám a zásadám se práce také věnuje. V posledních kapitolách teoretické části práce se zabývám jednotlivými fázemi krizového vyjednávání a obecnými doporučeními pro zvládnání vlastního stresu vyjednávačů.

Empirická část práce se zabývá výzkumem, který se prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů pokouší zodpovědět otázky ohledně principů fungování a podstatných faktorů, které specializace vyjednávačů Policie České republiky obnáší, výběrem nových uchazečů a jejich předpoklady, stejně jako možností vzdělávání řadových policistů a veřejnosti v oblasti zásad krizového vyjednávání a krizové komunikace.

1 KRIZE

„Krise je situace, která postihuje společnost a její instituce, postihuje komunity a jiné sociální skupiny. Krize je ale také především záležitostí týkající se jedince. V laickém slova smyslu je tento termín používán pro téměř jakoukoliv situaci, která je vnímána negativně. Pojem krize můžeme tedy použít k popisu všech situací, při kterých se něco dramaticky mění a tato změna je doprovázena negativními emocemi.“¹

1.1 Stres

V průběhu života se lidé dostávají na poli soukromé i profesionální sféry do situací, které můžeme označit jako náročné či obtížné životní situace. Pod tímto pojmem si tedy můžeme představit takové situace, kdy jsou na člověka kladeny vyšší nároky a požadavky, než je běžně jeho zvykem, a aby je byl schopen zvládnout, musí vyvinout větší úsilí, které bývá často spojeno s psychickým i fyzickým vypětím. Dochází tedy k rozporům mezi náporem zátěže na jedné straně a vlastní způsobilostí ji zvládnout na straně druhé. Pro takové situace je podstatné, aby si člověk zvýšenou zátěž a vypětí uvědomoval, a tento tlak skutečně prožíval. Naopak je ale možné, aby byla tato situace prožívána bez nutnosti toho, aby tento rozpor skutečně nastal, jelikož i v případě pomyslného tlaku se u člověka může zátěžová reakce plně rozvinout, a to i se všemi důsledky. Zátěž se dá dělit do několika forem. První z nich je frustrace, kdy jde zejména o blokování možnosti uspokojení potřeb jedince. Deprivace je těžší formou frustrace a nastává v důsledku absence vnějších podnětů pro uspokojení našich potřeb. Dalším typem zátěžové situace je konflikt, při němž dochází k vzájemnému střetu vnitřních motivů a dalších vzájemně neslučitelných tlaků. Problémem se dají označit situace, jejichž podstatou je řešení náročnějších úkolů, než které jsme byli doposud zvyklí řešit a pro jejichž vyřešení nám nedostačují dosavadní postupy a návyky. Posledním typem zátěže je stres. Tyto situace jsou spojeny s běžnými a obvyklými

¹ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krize: psychologický a sociologický fenomén. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 15. ISBN 80-247-0888-4.

činnostmi, které nicméně provází ztížené a tísnivé podmínky, jako mohou být např. zvýšená odpovědnost, časový limit nebo pocit ohrožení.²

Stres se dá definovat mnoha způsoby i mnoha autory, a to i v širším či užším pojetí.

Dalo by se tedy říct, že stres je odpověď organismu vyvolána nadměrným působením silného tlaku nebo nastolením nesnesitelné situace, kterou není možné opustit nebo se jí vyhnout. Stres se projevuje fyziologickými změnami jako např. zvýšený tlak, nadměrný pot, zrychlený dech apod., a jsou doprovázeny silnými emocemi, kterými jsou typicky strach, úzkost a neklid. Původ stresu sahá do historie, kdy lidem sloužil zejména pro přípravu na boj nebo útěk při hrozcím nebezpečí. V současnosti se však stres přenesl zejména do sociální a psychické roviny, kde se s ním potýká v průběhu celého života. Stresové reakce jsou nicméně přímo závislé nejen na intenzitě tlaku, ale také na odolnosti či schopnostech konkrétního jedince. Jako spouštěče stresu označujeme tzv. stresory, které se dají dělit na vnitřní a vnější a patří do nich např. tělesné spouštěče, tzn. hlad, žízeň, únava, bolest,., emocionální spouštěče, tzn. obavy, nejistoty, zloba,.., kognitivní stresory, tzn. negativní postoje a myšlenky, starosti a vlastní očekávání,.., fyzikální vlivy, tzn. hluk, horko nebo chlad,.., bio-chemické vlivy, tzn. nedostatek kyslíku, nedostatek kofeinu nebo nikotinu,.., ale i komplexní stresory, tzn. pracovní požadavky, odloučení a konfliktní situace,.. Všechny tyto vlivy mají dopady i na náš výkon, který mohou zvyšovat či naopak snižovat. Stres je schopen vyvolávat i zdravotní komplikace ve formě různých problémů a onemocnění, jako jsou např. bolesti hlavy a zad, poruchy zažívání, nespavost, deprese, závislosti apod. Zvládání stresu se dá řešit krátkodobými strategiemi, které cílí na okamžité snížení stresové reakce organismu, mezi které můžeme řadit např. dechová cvičení, hydrataci organismu či odreagování ve formě fyzické aktivity, a nebo také dlouhodobými strategiemi, které se zaměřují na snižování tlaku např. dodržováním správné životosprávy, pěstováním koníčků, rozšiřováním kvalifikace a otevřenou komunikací. Můžeme se snažit o odstranění překážek nebo hledat změnu u sebe tím, že se snažíme eliminovat vlastní nevhodné

²ČÍRTKOVÁ, Ludmila. Policejní psychologie. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. str. 132-133. ISBN 978-80-7380-581-4.

postoje, které situace jen zhoršují a tím nás dostávají pod větší tlak. Relaxace a sport mohou pozitivně ovlivnit i naše stresové reakce, kdy díky nim dochází k nižší míře vzrušení danou situací. Negativní stres v našem životě můžeme rozpoznat pomocí varovných signálů, které mají tělesné, emoční i behaviorální projevy, jako je např. bezdůvodná únava, depresivní nálada, zvýšená nervozita a emoční vypětí nebo i neschopnost udržet zájem a pozornost u činnostech, které nás dříve zajímaly.³

1.2 Krize a její příčiny

„Krise vede obvykle ke změně regulačního vzorce, ke změně regulativních způsobů našeho chování (ať v pozitivním, nebo v negativním smyslu). Nese možnost zásadní změny. Z toho vyplývá, že krize je zároveň nebezpečím i příležitostí.“⁴

Špatenková ve své knize krizi popisuje jako reakci, která následuje po dlouhodobém nebo výrazném vystavení stresu a jedná se o přechodný stav vnitřní nerovnováhy, při kterém se snažíme vyrovnat s náročnou životní situací a při němž pocítujeme ohrožení vlastní existence. Napětí krize dále stoupá s neúspěchem v řešení problémů, který její vznik zapříčinily a dále se objevují. Během tohoto vývoje může člověk pocítovat např. ztrátu identity a zpochybňování vlastního chování nebo i života. Jakmile napětí dospěje do vrcholné fáze, může skončit i katastrofou. Příčiny krize se podle ní dají dělit na vnitřní a vnější krizi nebo individuální a komunitní situace vyvolávající krizi. Vnitřní příčina krize se dá chápat jako situace, kdy se člověk musí přizpůsobit vlastnímu vývoji, ale není schopen zvládat dílčí vývojové úkoly s tím spojené. Vnější příčina krize může být vyvolána ztrátou, změnou anebo volbou, při které se mu nabízí více objektů/možností. Individuální situace může být např. autonehoda, zneužití, loupež nebo v podstatě jakákoli jiná život ohrožující zkušenost. Komunitní situace je potom např. hurikán, zemětřesení, terorismus, válečné útoky a jiné typy velkých neštěstí. Není však možné jasně definovat a ohraničit úplný seznam příčin krize, jelikož je to silně

³VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. str. 111-119. ISBN 978-80-247-2510-9.

⁴VODÁČKOVÁ, Daniela. Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služeb]. Praha: Portál, 2002. str. 31. ISBN 80-7178-696-9.

subjektivní záležitost a je závislá na vlastním vnímání každého jedince. To, co pro někoho může být naprosto nepodstatnou událostí, může být pro jiného neřešitelnou situací. „*Krize přichází tehdy, jestliže jedinec vyhodnotí situaci jako velmi nebezpečnou a jestliže nenachází způsob, jak se s ní vyrovnat.*“⁵

1.3 Typologie krizí

K dělení krizí můžeme přistupovat opět z různých hledisek. Rothschild dělí krize na vývojové, situační a kumulované.

Vývojové krize jsou součástí lidského života, týkají se životních změn a přijímání nových rolí. Často je považujeme za příjemné a pozitivní, nicméně souběžně mohou být vnímány i negativně. Tyto krize se postupně vyvíjí během několika dní až týdnů. Může se jednat např. o ukončení školy, sňatek, nástup do práce, narození dítěte apod.

Situační krize jdou stěží předvídat, proto člověka často zaskočí a šokují. Významnou roli zde zastává subjektivní pohled jedince na konkrétní událost a míru jeho negativního vjemu. Může se jednat např. o diagnózu vážné choroby či invalidity, smrt blízké osoby, ale i nevěra apod.

Kumulované krize jsou umocňovány vzpomínkami na předchozí ztráty, které se promítají do aktuálního dění. Výsledkem potom bývá nedostatek sil a energie postavit se problému a pojmout ho jako výzvu. Kumulované krize se mohou vyvíjet i několik let.

Další u nás hojně používaný systém typologického dělení vytvořil Baldwin, který rozlišuje situační krize, přechodové krize, traumatické krize, vývojové krize, psychopatologické krize a neodkladné krizové stavy.

Situační krize je vyvolána zejména vnější příčinou (ztráta, změna, volba) a v člověku vyvolává intenzivní pocit tísně. Příkladem by mohla být nemožnost přípravy otce na pracovní meeting, jelikož ho rušily děti.

⁵ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krize: psychologický a sociologický fenomén. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 15-21. ISBN 80-247-0888-4.

Přechodové krize pramení ze situací, které je možné předjímat, a proto se na ně lze relativně připravit a mít nad nimi určitou kontrolu, vyžadují ale přizpůsobení. Můžeme si představit např. sňatek, stěhování nebo odchod do důchodu.

Traumatické krize jsou způsobeny silnými vnějšími stresory, které člověk nepředvidá a událostí se poté cítí zdrčen. Takovými situacemi mohou být např. autonehoda, zemětřesení, náhlá smrt partnera.

Vývojové krize vyplívají z neúspěšných pokusů o řešení mezilidských vztahů a základních vývojových otázek (např. žárlivost, láska, závislost, moc apod.). Bývají provázeny citovou nezralostí a opakovanými vzorci neúspěšného chování.

Psychopatologické krize se nejčastěji objevují u neurotických lidí, hraničních osobností a charakterových poruch, kdy samotná porucha může krizi způsobit nebo komplikovat její řešení.

Neodkladné krizové stavy vnímáme jako ty, při kterých jedinec přestává být odpovědný za své činy. Jedná se tedy o akutní psychózy, nekontrolovatelná agrese, drogové a alkoholové intoxikace apod. Zde je velmi obtížná intervence, která spočívá zejména v rychlém posouzení stavu a redukci nebezpečí.⁶

1.4 Průběh krize

Pro krizovou situaci je typické, že nás ovládají emoce a zastiňují schopnost racionálního myšlení. Čím vyšší hladinu emocí máme, tím méně jsme schopni racionálně uvažovat.

Reakce lidí se nedají předvídat, i když je možné určité emoční stavy předpokládat. Existuje ale shoda, že adaptace na krizovou situaci prochází určitými fázemi, které je možné různě přeskakovat, opakovat a nemusí probíhat v uvedeném sledu. Jedná se o fáze šoku, popírání, hněvu a agrese, deprese a akceptace. Pozitivní vliv na vyrovnávání se s krizovou situací může mít sociální opora, možnost ventilace emocí, předchozí zkušenosti a obdobnými stresory a schopnost v dané

⁶ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krize: psychologický a sociologický fenomén. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 23-31. ISBN 80-247-0888-4.

situaci nalézt smysl. Ačkoli je krize silně subjektivní záležitostí, existují jisté aspekty, které mohou ovlivnit její průběh a těmi jsou např. věk, pohlaví, životní situace, zdravotní stav, osobnostní faktory, náboženské přesvědčení apod.

Krizová reakce podle Geralda Caplana probíhá ve čtyřech fázích:

- **První fáze** – schopnosti a vědomosti člověka v krizi nejsou dostatečné pro její řešení a v důsledku toho vnímáme ohrožení a zvýšenou úzkost.
- **Druhá fáze** – člověk v krizi má dojem, že situaci nezvládne, díky tomu klesá naše sebevědomí, cítíme se zranitelní a bez kontroly nad situací.
- **Třetí fáze** – dochází k mobilizaci psychických rezerv za účelem nalezení nového způsobu řešení situace, v jejímž důsledku dojde buď k vyřešení situace anebo k odmítnutí problému, což může vést k chronickému stavu. Pokud však nedojde ani k jednomu naplnění, přichází na řadu poslední fáze.
- **Čtvrtá fáze** – napětí došlo do bodu nesnesitelnosti, a i přes to, že člověk může působit navenek tak, že má situaci pod kontrolou, uvnitř se odehrává chaos a dochází k hlubokým emocionálním, kognitivním i psychologickým změnám. Projevy potom jsou např. podrážděnost, nadměrné požívání alkoholu se sklonem k závislosti nebo případně sebevražedné jednání.⁷

1.5 Suicidální jednání

Sebevražednému jednání může předcházet tzv. Presuicidální syndrom, který je možné definovat třemi znaky, a to zúžením subjektivního prostoru, obrácením agresivity proti sobě a naléhavé sebevražedné fantazie. Takový člověk ztrácí orientaci, omezuje svoje aktivity a sociální kontakty, nemá žádnou snahu ani zájem o cokoli a nic pro něho nemá smysl. Jelikož není schopen pozitivního emočního prožívání, dochází k pocitu subjektivního zúžení, kdy dochází k tzv. tunelovitému vidění a jako jediné východisko řešení své situace vidí sebevraždu.⁸

⁷ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krize: psychologický a sociologický fenomén. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 24-35. ISBN 80-247-0888-4.

⁸VÁGNEROVÁ, Marie. Psychopatologie pro pomáhající profese / Marie Vágnerová. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004.str. 501-503. ISBN 80-7178-802-3.

Sebevraždy často předchází varovné signály, díky jejichž včasnému rozpoznání je možné se pokusit takovému jednání zabránit. Mezi tyto signály patří např.:

- Rozdávání majetku – zejména pro ně důležitých věcí
- Negativní poznámky o budoucnosti
- Fascinace smrtí a umíráním
- Příznaky těžké deprese – např. ztráta zájmu a schopnosti se radovat, poruchy spánku, výrazné změny hmotnosti, pocity bezcennosti apod.

U dětí a dospívajících se poté přidávají další rizikové faktory, kterými jsou zejména náhlé změny chování, sociální izolace a pokles soustředění.⁹

Nejčastější příčinou sebevraždy je spontánně emocionální sebevražda, ke které člověka vedou emoce a pocity. Dalším druhem je tzv. biologická sebevražda, která je obvykle způsobena nemocí, ať už psychickou či fyzickou, kdy jde zejména o její neúnosnost nebo strachem z budoucího utrpení. Třetím důvodem potom může být ideologická sebevražda, která může být provedena za účelem revolty proti systému anebo ve jménu různých ideologií. Dokonané sebevraždy jsou častější u mužů než u žen a jedním z nejčastějších způsobů bývá u obou pohlaví smrt oběšením. V ostatních případech ženy dávají přednost spíše nenásilným způsobům smrti (např. intoxikace léky či chemikáliemi), a muži naopak volí spíše násilné způsoby (např. střelná zbraň). Podle výzkumů nejvíce sebevražd připadá na nezaměstnané a současně se zvyšujícím se vzděláním sebevražednost klesá. Nicméně žádný z těchto poznatků nemusí být pravidlem.¹⁰

Na základě dlouholeté zkušenosti suicidolog Schneiderman vytvořil „psychologickou mapu sebevražedného terénu“, která obsahuje společné charakteristiky sebevražd a která může být využita pro jejich efektivní prevenci. Mezi tyto řadí:

- **Nesnesitelná psychická bolest** – před kterou člověk hledá únik
- **Frustrované psychické potřeby** – mezi něž řadíme potřeby bezpečí, úspěchu, důvěry a přátelství

⁹ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krizová intervence pro praxi*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 141-145. ISBN 80-247-0586-9.

¹⁰MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. str. 220-225. ISBN 978-80-247-4580-0.

- **Snaha vyprostit se** – sebevražda je způsob úniku (zbavení se problému)
- **Snaha zbavit se vědomí** – přestat si uvědomovat svou bolestnou existenci
- **Bezmoc a skleslost** – pod vrstvou různých pocitů a emocí se většinou skrývá pocit slabosti a neschopnosti
- **Zúžené možnosti** – osoby v krizi často vidí jen dvě řešení, a to buď úplné vyřešení krize či úplné skončení bolesti
- **Ambivalence** – rozpory mezi jednotlivými pocity jsou běžné i v normálním životě, nicméně pro sebevraha to znamená život i smrt. Takový člověk nechce umřít, ale nechce současně ani dál žít a oba pocity jsou opravdové.
- **Sdělování svého záměru** – zhruba 80 % jedinců, kteří se k sebevraždě odhodlávají o svém záměru zkusí informovat své okolí a doufají v záchranu
- **Úniky** – může se jednat o odchody z práce, ze vztahu, z domova apod. s přípravou na ten konečný únik ze světa
- **Celoživotní modely zvládnutí** – potenciální sebevrah má tendence k záchvatům rozrušení, sklony k uzavřenosti a prožívání psychické bolesti, ale i k radikálním řešením „buď, anebo“

Sebevraždy ohrožují každou věkovou skupinu, s ohledem na věk se samozřejmě liší i jejich motivace. Dětské sebevraždy jsou v naší zemi hned po smrti v důsledku úrazu nejčastější příčinou úmrtí. Děti suicidální reagují především na konflikty v rodině či jako reakce na týrání a zneužívání. Dětská deprese může mít obdobné projevy jako u dospělých, nicméně častěji se projevuje podrážděním a neschopností se soustředit, což na sebe váže problémy ve škole i doma. Sebevraždy pubescentů často pramení ve zklamáních z prvních lásek. Krizové situace u adolescentů mívají původ zejména v hledání smyslu života a vlastní identity, ale i v nešťastné lásce. Jakmile se lidé dostanou do krize středního věku, často začínají zpochybňovat své dosavadní životy a úspěchy a hledají nový smysl života. Senioři se k suicidálnímu jednání přiklání ve chvílích, kdy mají obavu o svou budoucí soběstačnost nebo při pocitech, že už je nic hezkého v životě nečeká. Zvláštní skupina je tvořena demonstrativními pokusy sebevražd, které však někdy mohou předcházet vážný pokus. Takové jednání může být voláním o pomoc či upozorněním na probíhající krizi, současně se ale může jednat o účelové

vydírání či výčitky. I přes to je nutné brát takové jednání vážně, jelikož i bez záměru následku smrti může být velmi nebezpečné.¹¹

1.6 Krizová komunikace

Jedná se o druh komunikace směřovaný jakýmkoli člověkem vůči osobě v krizi. Osobou, která povede krizovou komunikaci může být vlastně kdokoli, kdo se s osobou v krizi dostane do kontaktu. Může to být tedy např. policista, hasič, zdravotník, ale i soused nebo náhodný kolemjdoucí. Jedná se o velmi náročný typ komunikace a může být ovlivňována i vnějšími vlivy nebo psychikou zúčastněných. Během této komunikace může dojít, i třeba nevědomě, k velké pomoci ale i škodám. Během krizové komunikace je podstatné, aby naše verbální řeč, její paraverbální složka i naše neverbální chování bylo v souladu a k osobě v krizi vysílali jednotný signál. Základem této komunikace je trpělivost, takže osobě v krizi neskáče do řeči a nenaléháme na ni. Současně je ale dobré takovou osobu povzbuzovat k hovoru a projevovat zájem a pochopení. To však není myšleno ve smyslu vyjádření našeho názoru, ale toho, že daná osoba má na své emoce a jejich projevy právo. Lidem v extrémním stresu pomáhá, pokud je jejich okolí stabilní a racionální. Při komunikaci bychom tedy měli vystupovat klidně, mluvit pomalu a nebát se vyjádřit pokoru a lítost. Zatímco naše emoce bychom se měli snažit tlumit, emocionální projevy osob v krizi jsou naprosto v pořádku a žádané, protože pomáhají ventilovat jejich vnitřní tlak. Klíčovým faktorem úspěchu je aktivní naslouchání, které nám umožňuje slyšet podstatné informace, a současně tím osobě v krizi projevujeme upřímnou pozornost, kterou často postrádá. Během komunikace je vhodné používat parafráze a rekapitulace získaných informací, abychom podpořili dialog a projevili zájem. Pokud se ptáme formou otevřené otázky, je vhodné volit takovou formulaci, aby na ní nebylo možné odpovědět ano/ne. Tím opět podpoříme konverzaci a projevujeme zájem o

¹¹VODÁČKOVÁ, Daniela. Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služeb]. Praha: Portál, 2002. str. 488-494. ISBN 80-7178-696-9.

spolupráci. Naprosto nevhodné je srovnávání se s danou osobou a projevování vlastních názorů a pohledů na danou situaci.¹²

Krizová komunikace má za cíl primárně zklidnit a zpomalit vývoj krizové situace do příjezdu vyjednávačů a zabránit škodám na zdraví osob a majetku. V roli policistů má samozřejmě jistá specifika a měla by se primárně řídit následujícími faktory:

- Bezpečnost – je nutné dbát na bezpečnost svou i dalších zasahujících (např. nestát v dopadové zóně, nebo třeba moc blízko), ale i osoby v krizi (neobklíčit ji nebo např. instalace dopadové matrace HZS, pokud je to vhodné)
- Brát každou situaci vážně a nebezpečně – je důležité se zajímat o to, proč osoba je v dané situaci a neřešit, jestli se např. z té výšky může reálně usmrtit
- Smířit se s faktem, že i přes veškerou naši snahu se nemusí podařit osobu zachránit
- Počítat s časovou náročností – nesnažit se situaci urychlit
- Snaha je cíl – nesmíme na sebe klást příliš velké nároky, jelikož z jejich nedosažení by mohla pramenit frustrace, která by nám komunikaci z naší strany ztěžovala. Naším cíle by tedy měla být SNAHA o navázání komunikace a následného vztahu s osobou v krizi.
- Naslouchání – naším záměrem je primárně nechat mluvit osobu v krizi, aktivně jí naslouchat a tím stabilizovat hladinu jejích emocí a současně získávat důležité informace (např. zdroj problému, potřeby osoby v krizi)
- Respekt – pro budování vztahu je podstatné projevovat osobě v krizi dostatečný respekt (např. neskákat jí do řeči, používat slova prosím a děkuji)

¹²VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. str. 88-141. ISBN 978-80-247-2510-9.

Další podstatné zásady krizové komunikace jsou následující:

- Nemluvit o sobě a nedávat návrhy a řešení (osoba v krizi nestojí o naše rady, názory a zkušenosti)
- Nebagatelizovat situaci a problémy (ačkoli se nám to může zdát naprosto nepodstatné, pro osobu v krizi jde o životně důležitý problém)
- Nesrovnávat se s osobou v krizi
- Nelhat (při odhalení bychom ztratili důvěru, kterou by už nebylo možné získat zpět)
- Neslibovat nespílitelné (případně raději říct, že se o něco pokusíme než to rovnou slíbit)
- Nenabízet nic sami od sebe (zbytečně bychom mohli věc komplikovat, nicméně toto neplatí např. v případě nabídnutí cigarety, to může naopak pomoci)
- Nepřebírat žádné vzkazy ani dopisy apod. (předat vzkaz nebo dopis bývá často poslední fází loučení)
- Pokud se osoba v krizi modlí, skáče jí do řeči a snažíme se jí neustále přerušovat (modlení totiž bývá také poslední fází před dokonáním)
- Nepřizývat třetí osoby (např. manželky, přítelkyně apod.) pokud jsou na místě, mohou být zdrojem informací, ale na místě by to mohlo jen eskalovat jednání osoby v krizi)

1.7 Krizové vyjednávání

Jedná se o velice specifickou oblast, ve které se mísí vyjednávací techniky s krizovou intervencí. Používá se k řešení krizových situací prostřednictvím komunikace v situacích, kdy by použití síly znamenalo příliš vysoké riziko zranění nebo smrti. Využívá poznatky z psychologie, které kombinuje s technickými prostředky a policejními postupy.¹³

¹³VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. str. 142-147. ISBN 978-80-247-2510-9.

Krizové vyjednávání provádí profesionální vyjednaváči Policie České republiky, kteří jsou pro vyjednávání vyškoleni. Vyjednávání v ideálním případě plyně navazuje na krizovou komunikaci, která pokud byla vhodně vedena, může celé vyjednávání značně usnadnit. Vyjednávání zpravidla končí tak, že osoba na jeho základě upustí od dalšího jednání anebo taktickým zákrokem, pokud by vyjednávání nesměřovalo k úspěšnému vyřešení. Nejčastějšími případy, kdy je v České republice využíváno policejní krizové vyjednávání, jsou události demonstrování úmyslu sebevraždy. Do činnosti vyjednaváčů však spadají i případy barikádových situací, zadržování rukojmí, únosů osob, národnostní i vězeňské nepokoje či vzpoury.¹⁴

Primární rozdíl mezi obchodním a krizovým vyjednáváním je ten, že do krizového vyjednávání vstupujeme náhle, jedná se o neznámou situaci a neznámé osoby. V obchodním vyjednáváním máme většinou dostatek času se předem pečlivě připravit. Problematice vyjednávání v rámci Policie České republiky se práce blíže věnuje v kapitole 3.

1.8 Krizová intervence

„Krizový intervent by měl fungovat jako ten, kdo vnese strukturu a oporu a kdo pomůže zpřehlednit situaci.“¹⁵

Krizová intervence je specializovaná forma pomoci pro osoby, které se ocitly v krizi, a jejím úkolem je vrátit jim jejich psychickou stabilitu. Mimo psychologické pomoci může zahrnovat i pomoc lékařskou, sociální či právní, a spočívá v tom, že směřuje k okamžité aktivní pomoci a redukci ohrožení. Nejčastěji spočívá v poskytnutí emocionální podpory a pocitu bezpečí, usnadnění komunikace, umožnění ventilace emocí, identifikaci aktuálního problému a vytvoření plánu pomoci. Krizovým interventem mohou být profesionálové z oboru psychologických služeb, lékaři nebo kupříkladu pedagogové, ale současně i laici, kteří absolvují

¹⁴Útvar rychlého nasazení: Vyjednávání. Policie ČR [online]. [cit. 10.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvar-rychleho-nasazeni-vyjednavani.aspx>

¹⁵VODÁČKOVÁ, Daniela. Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služeb]. Praha: Portál, 2002. str. 61. ISBN 80-7178-696-9.

specializovaný výcvik. Proces krizové intervence spočívá v navázání kontaktu s osobou v krizi a zajištění jejího bezpečí. Během budování vztahu intervent získává informace, které následně mohou přispět k řešení vzniklé situace a objasnit důvod jejího vzniku. Na základě těchto informací intervent společně s osobou v krizi sestaví plán jejího řešení, který zahrnuje i zkoumání sociální podpory konkrétní osoby. Pokud je osoba v této fázi ve stavu, kdy se dokáže plánu držet, intervent jí během toho poskytuje potřebnou součinnost. Pokud je však osoba v natolik vážném stavu, že jeho návrat k běžnému životu není možný, přechází se k její hospitalizaci. Krizová intervence může být ukončena ve chvíli, kdy je krize překonána. Krizová intervence má současně různé formy, kdy jedním kritériem dělení je typ kontaktu intervenanta s osobou v krizi. Prezenční forma intervence zahrnuje terénní a mobilní služby, ambulantní pomoc i případnou hospitalizaci. Distanční forma intervence je charakterizována využíváním technických prostředků (např. telefon) a pojí se s ní nižší náklady a vysoká dostupnost.¹⁶

¹⁶ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krizová intervence pro praxi. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 15-26. ISBN 80-247-0586-9.

2 VÝZNAM A OBECNÉ ZÁSADY KOMUNIKACE

Komunikaci ovlivňuje mnoho faktorů, které mají osobnostní i situační ráz. Mezi klíčové faktory řadíme:

- **Osobnost komunikátora a jeho jednání** – zejména jeho motivace pro komunikaci, schopnost soustředění a vnímání, vlastní komunikační schopnosti, postoje a sociální role
- **Sdělení** – včetně samotného komuniké a způsobu jeho prezentace
- **Osobnost komunikanta a jeho jednání** – zejména jeho motivace ke komunikaci, vlastní schopnost přijmout a pochopit sdělované informace, komunikační schopnosti, postoje a sociální role
- **Prostředky používané během komunikace** – metody a postupy k vedení rozhovoru, k ovlivňování postojů komunikačního partnera, k rozpoznání osobnosti komunikačního partnera apod.
- **Podmínky, v nichž se komunikace odehrává** – situační kontext, přítomnost dalších účastníků, konflikty zájmů, prostorové a časové podmínky apod.

Je třeba si také uvědomit, že rozhovor mezi policistou a občanem má zpravidla velmi specifický charakter, založený zejména na konfliktech často pramenících z výkonu veřejné moci, negativních sociálních stereotypech ohledně Policie jako i na psychologickém efektu policejního stejnokroje.¹⁷

Pro podmínky vyjednávání je podstatné, aby vyjednaváč neměl stejnokroj žádné zasahující složky, ale svým neutrálním oblečením naopak dával najevo své neutrální postavení během zákroku.

2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace má vědomou formu mluvené či psané řeči v dorozumívacím jazyce. Díky slovům můžeme věci popisovat a vysvětlovat, ale mohou vyvolávat i

¹⁷MATOUŠKOVÁ, Ingrid a SPURNÝ, Joža. Komunikačně náročné situace v policejní praxi. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. str. 34-35. ISBN 80-86898-37-7.

emocionální reakce. Můžeme díky nim také klást otázky i příkazy a odpovídat na ně. Nejběžnější formou komunikace je rozhovor, při němž střídavě mluví alespoň dvě osoby a jeho prostřednictvím můžeme získávat informace vztahující se k předmětu našeho zájmu. Předpokladem jeho úspěšného využití je zvládnutí techniky a taktiky jeho provedení.¹⁸

2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se od té verbální odlišuje nejen užívanými prostředky, ale současně i povahou sdělovaných informací. Zahrnuje všechny komunikační projevy, které nevyjadřujeme pomocí slov, a poskytuje informace o našich emocionálních procesech a stavech. Tento způsob komunikace je často nevědomý, nicméně pro celkový dojem z komunikace je velmi podstatný. Nejvýraznějším zdrojem neverbálních projevů je obličejová mimika, na jejímž základě jsme schopni rozpoznávat stavy štěstí, údivu, strachu, zájmu, zloby, smutku a spokojenosti. Lidé jsou schopni tyto výrazy předstírat, nicméně to nebývá zcela autentické a skutečné emoce se i přes pokusy jejich potlačení projeví. Pojem „člověk s neměnnou mimikou“ představuje osobu v napětí, která často bedlivě pozoruje emoční projevy druhých lidí. Dalšími nositeli neverbálních projevů jsou zejména:

- **Posturologie** – držení těla je schopno vyjadřovat např. uzavřený či otevřený postoj člověka ke komunikaci
- **Proxemika** – nerespektování osobního prostoru zanechává negativní dopady na vnímání člověka, neměli bychom zapomínat na existenci společenské, osobní a intimní zóny, jejichž dodržováním projevujeme určitý respekt k danému jedinci
- **Gestikulace** – často doprovází vyjadřování a ilustruje sdělované, vypovídá o aktuálním psychickém rozpoložení (např. agresivita, nervozita apod.)

¹⁸MATOUŠKOVÁ, Ingrid a SPURNÝ, Joža. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. str. 23-25. ISBN 80-86898-37-7.

- **Vizika** – pohledem získáváme informace o druhých osobách, ale současně prozrazujeme i vlastní emoční stavy či zájem. Déle trvajícím přímým pohledem do očí může být v některých situacích považován za projev neklidu či agresivity, proto je potřeba věnovat značnou pozornost i reakcím na pohled
- **Haptika** – může mít rituální podobu (např. podávání rukou), ale může vyjadřovat i stupeň intimity, ve kterém se vztah nachází¹⁹

Veškeré projevy neverbální komunikace jsou během vyjednávání současně ovlivňovány taktickými a bezpečnostními postupy a mohou se v průběhu měnit podle aktuálních potřeb.

Paraverbální komunikace

Do mimoverbální komunikace spadá i paralingvistika, která se vztahuje k tónu hlasu a jeho dalším změnám.

- **Hlasitost** – volíme ve spojitosti se sdělovaným záměrem. Hlasitost může přidat na důrazu, naopak tlumený hlas působí klidněji.
- **Tempo mluvy** – ovlivňuje schopnost porozumět daným slovům a může zavinit ztrátu pozornosti
- **Tón hlasu**
- **Výška hlasu**
- **Modulace hlasu**²⁰

¹⁹MATOUŠKOVÁ, Ingrid. Aplikovaná forenzní psychologie. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. str. 125-130. ISBN 978-80-247-4580-0.

²⁰BORG, James. Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. Manažer. Praha: Grada, 2007. str. 48-59. ISBN 978-80-247-1971-9.

3 KRIZOVÉ VYJEDNÁVÁNÍ POLICIE

Krizové vyjednávání v rámci České republiky zajišťuje Policie České republiky. Policejní vyjednavači dále školí v rámci krizové komunikace i další policisty, kolegy z oblastí zdravotnictví, Hasičský záchranný sbor i Vězeňskou službu. České krizové vyjednávání integruje také zkušenosti ze zahraničí, zejména ze států USA, Velké Británie, ale i Francie a Rakouska.²¹

První snahy o vyjednávání v rámci Policie České republiky sahají do 80. let 20. století, kdy se jednalo primárně o reakci na zvýšenou kriminalitu spojenou s únosy letadel nebo zadržováním rukojmí, a bylo třeba s těmito pachateli jednat jiným způsobem než za použití síly. V 90. letech začala vznikat spolupráce i se zahraničními kolegy, což s sebou neslo nové zkušenosti a zahraniční kurzy. V roce 1995 byl v rámci PČR zaveden systematický výcvik vyjednavačů.²²

Vyjednač je pro policejní potřeby blíže definován Pokynem policejního prezidenta č. 219 z roku 2022 jako „příslušník Policie České republiky, který výkon specializace vyjednavače plní souběžně s úkoly vyplývajícími z jeho služebního zařazení a který je uveden v seznamu vyjednavačů“. V praxi to tedy znamená, že pozice vyjednavače není ve většině případů samostatné služební zařazení a samotná specializace policistu neopravňuje k výkonu těchto činností. Účelem krizového vyjednávání je navázat kontakt s osobou v krizi a cílenou komunikací zklidnit probíhající situaci. Cílem vyjednávání je potom odvrácení této osoby od krizového jednání, pokud možno bez použití síly. Vyjednavači nicméně nerozhodují o způsobu řešení krizové situace, to je kompetencí velitele zákroku. Specializaci vyjednavačů zabezpečuje Útvar rychlého nasazení (dále jen URN) ve spolupráci s krajskými ředitelstvími, celorepublikovými útvary a Policejním prezidiem Policie České republiky. URN prostřednictvím národního koordinátora zabezpečuje dále metodiku a aplikaci vývojových trendů do činnosti vyjednavačů, zajišťuje zahraniční spolupráce a mimo další také zabezpečuje kvalifikační přípravu, o které následně vydává osvědčení. Krajský koordinátor zejména řídí

²¹VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. str. 142-143. ISBN 978-80-247-2510-9.

²²Útvar rychlého nasazení: Vyjednávání. Policie ČR [online]. [cit. 15.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvar-rychleho-nasazeni-vyjednavani.aspx>

činnost a organizaci svého týmu, provádí výběr policistů pro kvalifikační přípravu, navrhuje systém nepřetržité služební pohotovosti a vede seznam vyjednávačů. Výběr nových vyjednávačů se provádí na základě dobrovolnosti a zájmu, nicméně po splnění osobnostních a charakterových předpokladů.²³

Vymětal se ve své knize věnuje primárním předpokladům pro výkon vyjednávače, mezi které zahrnuje:

- **Schopnost týmové práce** – krizové vyjednávání spočívá minimálně v práci ve dvojici. Aktuálně se v ČR používá americký model až pěti vyjednávačů, kdy na základě posledních výcviků vychází najevo, že jsou situace, kdy je výhodné mít na místě až šest členů týmu.
 - „Jednička“ komunikuje s osobou v krizi.
 - „Dvojka“ je k ruce prvnímu z vyjednávačů, případně ho střídá.
 - „Trojka“ zapisuje časovou osu.
 - „Čtyřka“ sepisuje požadavky osoby v krizi a další důležité informace.
 - „Pětka“ komunikuje informace mezi vyjednávači a řídicím štábem a dalšími zasahujícími složkami.
 - „Šestka“ je stabilně součástí štábu, aby urychlil komunikaci.
- **Vyzrálост osobnosti** – zejména duševní a společenskou zralost
- **Schopnost empatie**
- **Kreativní myšlení**
- **Kvalitní vyjadřovací a pozorovací schopnosti**
- **Komunikační schopnosti** – zejména schopnost nekonfliktní komunikace, přizpůsobení komunikace
- **Schopnost vyrovnat se s nejistotou**
- **Vnější dojem** – není vhodný autoritativní typ osobnosti a současně musí být schopen vzbuzovat důvěru
- **Praktická inteligence** – selský rozum
- **Motivace**²⁴

²³PPP č. 219 ze dne 3. října 2022 o vyjednávačích

²⁴VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. str. 144-145. ISBN 978-80-247-2510-9.

3.1 Typologie vybraných osob a situací v rámci krizového vyjednávání

Jak se můžeme dočíst v polní příručce krizového vyjednávání²⁵, ke každému vyjednávání je třeba přistupovat individuálně. Na základě zkušeností a dat zejména ze zahraničí však bylo možné sestavit obecné strategie pro vyjednávání při kontaktu s různými typy osob nebo situací, jejichž některým příkladům se práce v následujících podkapitolách věnuje.

3.1.1 Osoby s duševním onemocněním

V mnoha případech krizového vyjednávání dochází ke kontaktu vyjednavče s emocionálně narušenou osobou či osobou s psychickým onemocněním, a ačkoli jeho úkol nespočívá v diagnostice těchto chorob, v případě odhalení jejich příznaků mu mohou dosud získané poznatky, jejichž příklady dále uvádím, pomoci k úspěšnému zvládnutí krizové události.

Deprese – jedná se o duševní onemocnění spojené se ztrátou zájmů a aktivit, sníženou energií, uzavíráním se před okolím a pokleslými náladami. Často je provázena problémy se soustředěním, poruchami spánku, osamělostí a pocitem prázdnoty.

- Strategie vyjednávání by měla spočívat v budování vztahu a trpělivém přístupu (reakce osob v depresi mohou být letargické a zpomalené, často ovlivněné spánkovou deprivací). Osobám v depresi bychom měli nabídnout naději a porozumění.

Anetická psychopatie – takéž známá jako antisociální porucha spočívá ve lhostejnosti k ostatním lidem a nedostatku empatie, často vyústí do bezohledného asociálního chování. Bývá také spojována s kriminálním chováním a je provázena tlumenou reakcí na strach nebo naopak zvýšenými reakcemi vzteku. Osoby s touto poruchou se snadno nudí a bývají skvělými manipulátory.

²⁵INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 147-190

- Strategie vyjednávání by se měla zaměřovat na ego subjektu (vyhovuje jim pocit nadvlády), naopak bývá zbytečné apelovat na svědomí. Důležité je zde nelhat a slibovat pouze splnitelné. Funkční přístup bývá přímý a autoritativní, stále ale přátelský. Rizikovým faktorem mohou být alkohol a jiné návykové látky a je zde vyšší riziko sebevraždy policistou.

Bipolární porucha – bývá provázena výraznými změnami nálad od depresivních poklesů po manické záchvaty (emoční extrém). Během těchto stavů může docházet ke ztrátě orientace a mohou se při nich vyskytovat bludy. Osoby s bipolární poruchou bývají vysoce impulzivní a mohou vykazovat vysoce rizikové nebo sebedestruktivní chování spojené s násilím. Často mají narušené vztahy a nedostatečné výsledky ve škole či zaměstnání.

- Strategie vyjednávání by se měla zaměřovat na empatii, naslouchání a trpělivost. Je důležité udržovat konverzaci v reálném čase a místě, volit pomalejší a jasný způsob vyjadřování.

Hraniční porucha osobnosti – tato duševní porucha bývá charakterizována v chování i náladách. Bývá provázena intenzivními, ale nestabilními vztahy, a enormním strachem z opuštění. Ve svém zájmu nebo kvůli vztahu jsou tyto lidé ochotni lhát a manipulovat a mívají sklon k verbálním i fyzickým konfrontacím. Často se u nich vyskytuje i sebedestruktivní chování, krátkodobé paranoidní představy a potíže s ovládním vzteku. Za účelem získání přízně tyto osoby vyvolávají dramatické situace a často mají sklony k depresím či závislostem.

- Strategie vyjednávání by měla směřovat k pomalému budování vztahu, po čemž je vhodné zvolit direktivnější přístup. Je vhodné jasně vymezit hranice a nepředstírat intimní zájem. Subjekty většinou nebudou aktivní při řešení problému.

Schizofrenie – jedná se o onemocnění spojené s poruchami myšlení, pocitů, chování i vnímání. Rozlišujeme několik forem schizofrenie, nicméně charakteristickými jevy jsou přítomnost bludů a halucinací, které může provázet silná paranoia, zhoršené emocionální prožívání a vyjadřování.

- Strategie vyjednávání by se měla zaměřit na omezení vnějších podnětů (např. světla, sirény a další rušivé elementy), používání zklidňujících technik, budování vztahu a soustředění na momentální realitu. Před jakýmkoli úkony je vhodné na ně předem upozornit, náhlé jednání může schizofrenní osobu vyděsit a tato se v ochranné reakci stane agresivní. Uklidňujícím prvkem pro tyto jedince bývá kouření cigaret, proto je lze využít ke snížení úzkosti a budování vztahu. Není vhodné souhlasit, ale ani rozporovat bludy, ideální je k tomu zaujmout neutrální postoj.²⁶

3.1.2 Neslyšící či nedoslýchavé osoby

Během pokusů o krizové vyjednávání se mohou dostavovat výrazně vyšší pocity vlastní frustrace, když se jedná o osobu v krizi, která je neslyšící či nedoslýchavá. Projevy krize u takových osob mohou být značně odlišné než u osob slyšících a nepřizpůsobení technik krizové komunikace potřebám takové osoby mohou vést ke zbytečné eskalaci krizových situací. Mezi projevy a fáze krizových stavů u neslyšících či nedoslýchavých osob řadíme:

- **Odmítání pohledu či nedostatečný oční kontakt**

Jako alternativní způsob komunikace mohou vyjednači využít přenosové systémy, aplikace, textové formy komunikace nebo tlumočnicka znakového jazyka.)

- **Odmítání pokusů o komunikaci**

Může se jednat o snahu odejít, dívat se jinam nebo zavírat oči. Nemá smysl komunikaci vynucovat, ale pro upozornění můžeme využít neohrožující pohyby rukou v zorném poli osoby v krizi.

- **Ventilace emocí**

Osoba v krizi může vydávat hlasité zvuky, manipulovat předměty nebo vyjadřovat emoce skrze pohyby těla. Ventilaci emocí by se nemělo bránit, je to naopak žádoucí stav.

²⁶INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 125-130

- **Zastrašování**

Takové jednání je možné demonstrovat výhružnými gesty jako je např. třesením pěstí nebo máchání rukou, v této fázi je důležité nezapomínat na bezpečný prostor.

- **Snižování napětí**

Tato fáze pro vyjednávače znamená jeho přijetí a možnost budování vztahu. Vzhledem k omezeným možnostem komunikace je velice důležité si uvědomovat projevy své neverbální komunikace.

Pokud se vyjednávač ocitne v popisované situaci, je třeba zachovat klid a nebát se zeptat na možnosti usnadnění komunikace. Během ní je důležité náhle neměnit téma a zjednodušit stavbu vět.²⁷

3.1.3 Teroristické útoky

Během teroristických útoků spojených se střelbou v obchodních centrech, hromadným zadržováním rukojmí anebo barikádové situace, mohou někdy vyjednávači také uplatnit řešení prostřednictvím komunikace s ohledem na nebezpečí hrozící při silové reakci. Během zjišťování potřebných informací je vhodné zjistit, jaké mají teroristé požadavky, které nám dávají výrazný komunikační prostor. Absence požadavků může značit, že cílem útoku byl samotný teror. Během takových útoků je současně nutné brát v úvahu, že útočníci využívají vyjednávání jen pro získání času, aby stihli napáchat více škod a maximalizovali počet svých obětí. Z toho důvodu by mělo vyjednávání pokračovat jen v případech, kdy je založena existence ukazatelů pokroku. Mezi tyto ukazatele můžeme řadit:

- Pachatelé komunikují a vedou smysluplný dialog
- Dochází k vytváření vztahu
- Snižují se emoce
- Redukce násilí

²⁷INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 155-160

Včasný kontakt s pachateli může přinést další výhody, kterými jsou např.:

- Vyjednávání může zachránit mnoho životů (ačkoli již došlo ke ztrátám na životech, další nemusí být nevyhnutelné)
- Vyjednávání může zachránit některé životy (např. dojde k propuštění alespoň části rukojmí)
- Vyjednávání může vést k bližším informacím (např. počty rukojmí a podezřelých, jejich stav a umístění)
- Vyjednávání může získat čas (během něhož může dojít ke stabilizaci emocí útočníka, mohou se zajistit další posily nebo připravit taktický zákrok)
- Vyjednávání může identifikovat spouštěč (ačkoli se jedná o ideologicky motivovaný čin, spouštěčem může být podnět např. z nefunkčního vztahu)

Teroristé používají násilí jako způsob komunikace, kdy jejich publikem je většinou veřejnost, z toho důvodu není vhodné vytvářet podmínky, které by jim tento způsob umožnili, zejména tedy prostřednictvím médií.²⁸

3.1.4 Sebevražda rukou policisty

Tento způsob sebevraždy spočívá v tom, že se osoba záměrně dopouští ohrožujícího jednání, na jehož základě dojde k nevyhnutelné reakci (zejména ke střelbě) ze strany policie a tím dojde k úmrtí osoby. Pokud je zde prostor pro vyjednávání, je vhodné např. polidštit zasahující policisty v očích osoby v krizi a připomenout jí, že i policisté jsou jen lidé a jaké může mít její jednání dopady na ně. Primárním cílem této osoby je sebevražda, takže v případě, že vyjednač dokáže sebevražednou krizi vyřešit, dojde tím k eliminaci i jejího často agresivního a násilného jednání. Pokud během komunikace zaregistrujete např. otázky typu „Co se stane, pokud ten nůž nepoložím?“, je třeba tuto možnost následného jednání osoby krizi brát v potaz.²⁹

²⁸INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 181-190

²⁹INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 95-98

3.1.5 Demonstrování úmyslu sebevraždy

Podle Vodáčkové je pro komunikaci se suicidálním jedincem nezbytné mít srovnané vlastní postoje k sebevraždám a smrti. *„Přijmout smrt jako součást života a přijmout sebevraždu jako skutečnost, kterou ze života nevymýtíme, která může být pro někoho skutečným řešením a která je v rukou právě toho člověka, jenž prochází hlubokou krizí, je základním předpokladem pro práci se suicidální tematikou. Jenom tehdy, stojíme-li pevně na svých vlastních nohou, můžeme udržovat zdravou rovnováhu v kontaktu se sebevražedným jedincem.“* Během komunikace s osobou v sebevražedné krizi je vhodné se přizpůsobit jejímu tempu, které bývá většinou pomalejší, a určitě nejsou na místě projevy netrpělivosti a spěchu. Je vhodné zvolit nižší klidný tón hlasu a mluvit pomalu a zřetelně. Základním předpokladem úspěšného vyjednávání je primárně ochota vyjednávat a schopnost aktivního naslouchání. Během toho dochází ke stabilizaci emocí a nastává prostor pro zjišťování dalších podstatných informací. Zcela zásadní je také zbavit se předsudků a mylných představ o sebevraždě, mezi které můžeme řadit například výroky o tom, že sebevražda je akt slabosti a páchají ji jen slaboši a divní jednici. Je třeba si uvědomit, že se v těchto případech jedná zejména o snahu, jak se mnoho lidí chrání a ujišťují, že jim se to stát nemůže. Sebevražedné jednání bývá vyústěním krize a do takové situace se může dostat kdokoli z nás. Sebevražda je stále výrazně tabuizované téma v dnešní společnosti a mnoho se o ní nemluví, přitom počty jejích dokonání se stále zvyšují. Pokud se dostaneme do kontaktu s člověkem, u kterého pozorujeme, byť jen náznaky takového jednání, je zásadní se nebát sebevraždu pojmenovat a přímo položit otázku typu „Chystáte se spáchat sebevraždu?“. Reakcí na to může být úleva, jelikož je to konečně venku a vysloveno nahlas, a člověk v krizi má dojem, že konečně může s někým sdílet i své negativní myšlenky a pocity, aniž by musel řešit následnou reakci okolí. Takový člověk bývá již delší dobu „vězněm“ svých negativních myšlenek a možnost se někomu svěřit pro něho může znamenat zbavit se částečné tíhy těchto myšlenek. *„Zdvořilá ohleduplnost a společenský takt nejsou těmi nejvhodnějšími nástroji pro krizovou intervenci.“* Výjimkou může být komunikace s dítětem, kdy by užití slova sebevražda mohlo být příliš silné. Domněnka, že pojmenováním sebevraždy poskytujeme osobě v krizi jakýsi návod či odhodlání je mýtus. Lidé na takové situace mají tendence reagovat zlehčováním či odváděním pozornosti,

nicméně pro osobu v krizi je podstatné, aby mohla o svých pocitech úvahách otevřeně mluvit. Pokud by nám osoba v krizi položila otázku typu „Já mám právo se zabít, chcete mi snad tvrdit opak?“, nemůžeme jí tvrdit, že to právo nemá. Naopak je vhodné jí toto právo ponechat a ujistit jí, že se jedná o její rozhodnutí, nicméně zmínit, že sebevraždu může spáchat kdykoli a zdůraznit, že by před tím tedy mohla zkusit dát šanci jinému řešení, které v současné chvíli třeba ani nevidí. Další důležitou otázkou je samotné očekávání od smrti, která zahrnuje nejen její zamýšlený přínos pro osobu v krizi, ale i její průběh a následek pro okolí. Tyto informace nám mohou přinést nové významné informace a náměty k hovoru, kdy se můžeme i zeptat, jestli má osoba plán pro případ, že se jí sebevražda nepovede dokonat a dojde např. k jejímu upoutání na lůžku v důsledku úrazu apod. Určitě není vhodné při komunikaci s osobou v krizi apelovat na její morálku, odpovědnost či hodnotit její chování.³⁰

Další ze skupiny nejméně užitečných frází v rámci komunikace je výraz „Chápu.“, jelikož i přes to, že se vyjednávač může domnívat, že stavu osoby v krizi rozumí, ona bude málokdy připravena uvěřit, že dokáže porozumět její vlastní bolesti. Proto je lepší volit lépe položené fráze typu „Rozumím tomu, že pro Vás tato situace musí být nesmírně těžká.“ apod.³¹

3.1.6 Zadržování rukojmí

Vyjednávání s pachatelem, který zadržuje rukojmí, je ztížené přítomností další osoby (rukojmí), kterou pachatel ohrožuje na životě či zdraví, nebo tím vyhrožuje. Primárním úkolem policistů před příjezdem vyjednávače je komunikace s pachatelem ve snaze o identifikaci příčin vzniku situace, zjištění pachatelova motivu, záměru a požadavků. Důvody pro vznik dané situace můžeme řadit do následujících dvou skupin:

- **Instrumentální důvod pro zadržování rukojmí** – pachatel se jeho prostřednictvím zamýšlí dosáhnout kriminálního cíle. Pachatel je tedy

³⁰VODÁČKOVÁ, Daniela. Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služeb]. Praha: Portál, 2002. str. 482-498. ISBN 80-7178-696-9.

³¹INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 49-54

zaměřen na cíl, má vytvořený plán a jasně formulované požadavky. Motivem takového jednání bývá např. obohacení, útěk při loupežném přepadení, osvobození vězně apod. Rukojmím se v takovém případě může stát kdokoli, nicméně pachatelé se často zaměřují na významné osoby či skupiny osob. Rukojmí v tomto případě slouží jako nástroj pro dosažení sledovaného záměru.

- **Expresivní důvod pro zadržování rukojmí** – motivem pachatelova jednání je v tomto případě akutní krize, která může pramenit z psychických, rodinných či životních potíží. Pachatel je orientován na svůj problém a jedná dramaticky se záměrem zviditelnění. Požadavky takových pachatelů bývají těžce realizovatelné. Jako rukojmí si tito pachatelé většinou volí rodinné příslušníky a jiné blízké osoby.

Při vyjednávání s pachatelem zadržujícím rukojmí je vhodné zejména:

- Prezentovat se pachateli jako někdo, kdo je zde primárně proto, aby mu pomohl vyřešit danou situaci a aby se nikomu nic nestalo
- Projevit zájem o pachatelův problém a jeho představu řešení
- Udržovat komunikaci a během ní zjišťovat podstatné informace (např. zdravotní stav rukojmí)
- Neslibovat co nelze splnit³²

Další způsoby rozlišování konkrétních situací využívají hledisko pachatele a rozlišují jejich typy:

- **Majetkový pachatel** – jeho cílem bývají finance a možnost volného odchodu, bývá racionální a je ovlivnitelný
- **Krizový pachatel** – jeho motivace vychází z konfliktní situace, ve které hraje roli msta. Má nízký smysl pro realitu v důsledku rozrušení, ale je ovlivnitelný
- **Ideologicky motivovaný pachatel** – mívá podrobný plán a nízký stupeň ovlivnitelnosti, jeho smysl pro realitu bývá pokřiven

³²MATOUŠKOVÁ, Ingrid a SPURNÝ, Joža. Komunikačně náročné situace v policejní praxi. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. str. 131-133. ISBN 80-86898-37-7.

- **Psychopatický pachatel** – motivace bývá různorodá, má proměnlivé chování a nízký smysl pro realitu. Jeho ovlivnitelnost je nejistá
- **Duševně narušený pachatel** – motivace nebývá zřetelná, mívá výrazné výkyvy v chování a bizarní požadavky, jeho smysl pro realitu bývá nízký³³

3.2 Krizové vyjednávání skrze mobilní telefony a sociální sítě

Ačkoli primární a preferovanou metodou krizového vyjednávání je přímá verbální komunikace, s postupem doby a nárůstem obliby mobilních telefonů a sociálních sítí se možnosti komunikace rozšířily, a proto se vyjednavací stále častěji setkávají i s tímto typem vyjednávání. Osoby v krizi si při komunikaci jejich prostřednictvím mohou cítit méně ohrožené a kontrolované. Mezi tyto způsoby komunikace se řadí např.:

- Telefonní hovory
- Textové zprávy
- Videohovory
- Živé vysílání

Během videohovorů by vyjednavací měli dbát i na pozadí svého záznamu, aby nepůsobilo rušivě. V případě příspěvků na sociálních sítích je nutné si uvědomovat, že budou přístupné veřejnosti a její vliv může vyjednávání bránit. Jejich využití je tedy vhodné zejména pro iniciování soukromé konverzace. Pokud osoba v krizi odmítá verbální komunikaci, ale je např. ochotna komunikovat prostřednictvím zpráv, vyjednaváč by měl využít veškeré dostupné způsoby komunikace a dále postupovat dle typických strategií a bezpečnostních opatření. Pro účely komunikace prostřednictvím sociálních sítí není vhodné užívat soukromý profil vyjednaváče.³⁴

³³ČÍRTKOVÁ, Ludmila. Forezní psychologie. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. str. 271-281. ISBN 978-80-7380-461-9.

³⁴INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 91-94

Špatenková ve své knize zmiňuje nevýhody běžného telefonického kontaktu s osobou v krizi, které značně ztěžují vyjednávání a mezi které řadí:

- **Absence vizuálního klíče** – během hovoru není možné sledovat výrazy a další neverbální signály osoby v krizi
- **Redukce informací o osobě** – vzhledem k absenci vizuálního kontaktu není možné vytvářet vlastní úsudky nejen o emocích osoby v krizi, ale ani o jejím věku, sociálním postavení a dalších charakteristikách její osobnosti
- **Časový tlak** – nejkritičtější bývají zpravidla první dvě minuty hovoru, kdy hrozí nebezpečí, že pokud nedojde k rychlému navázání vztahu osoba hovor zavěsí.
- **Možnost přerušení kontaktu** – nezávisle na vůli osoby v krizi může dojít ke ztrátě spojení v důsledku např. nedostatečného kreditu na kartě volacího či výpadku signálu mobilního operátora.³⁵

3.3 Tlumočnická a krizová vyjednávání

Pokud se osoba v krizi dokáže dorozumět v českém jazyce, je vhodné, aby vyjednavatel vytvořil maximální úsilí pro přímou komunikaci. Výhodou při tomto postupu u cizinců je fakt, že snaha o komunikaci v jiném než rodném jazyce, výrazněji zaměstnává procesy myšlení a tím můžeme docílit rychlejšího zklidnění emocí. Jakmile je však jazyková bariéra nepřekonatelná, je vhodné zvolit tlumočnicka ze seznamu Policie, není vhodné využívat např. rodinu či přátele, kteří do rozhovoru mohou vkládat své vlastní myšlenky a otázky. Před integrací tlumočnicka do krizového vyjednávání je třeba ho důkladně poučit o závažnosti situace a způsobu následné komunikace. Během komunikace je vhodné, aby vyjednavatel mluvil v první osobě tak, jako by tam tlumočnick nebyl. Je důležité, aby tlumočnick uměl překládat doslovně a pokud by i přes to došlo k nedorozumění, je třeba komunikaci přerušit a tyto nesrovnalosti obratem vyjasnit.³⁶

³⁵ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Krizová intervence pro praxi. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. str. 26-42. ISBN 80-247-0586-9.

³⁶INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 85-86

3.4 Fáze krizového vyjednávání

Na samém počátku vyjednávání je podstatné nastavení mysli vyjednávače, jelikož vlastní nastavení mysli přímo ovlivňuje vlastní chování, kterým můžeme přímo ovlivnit nastavení mysli a tím i chování osoby v krizi. Při navazování kontaktu s osobou v krizi by se měl vyjednávač představit a jeho sdělení by mělo poskytnout informace o tom kdo je, koho zastupuje a za jakým účelem je na místě, např. „Dobrý den, jmenuji se Příklad Ukázkový, jsem policejní vyjednávač a dnes jsem tady proto, aby se nikomu nic nestalo.“ Dalším krokem je vhodné zajímat se o osobu v krizové situaci, tedy o její totožnost a vysvětlení, co se na místě odehrává. V tuto chvíli je vhodné situaci přímo pojmenovat a použít přímé dotazy, např. „Jak se jmenujete?“ + „Sdělené jméno, vy se zde chystáte spáchat sebevraždu?“ Jakmile navážete kontakt, je vhodné přistoupit k následujícím fázím vyjednávání, během nichž je samozřejmě nutné dodržovat zásady krizové komunikace.³⁷



obr. č. 1 – Model postupné změny chování – zdroj: autorka práce, přepracováno a upraveno z publikace INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022.

Komunikace s osobou, která nereaguje

Ať již na počátku či v průběhu jakékoli fáze krizového vyjednávání může dojít k tomu, že osoba v krizi s vyjednávačem nebude komunikovat. Nedostatečná

³⁷INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 49-54

odezva může vést k vlastním pocitům úzkosti a frustrace. I přes to by ale pokusy o navázání kontaktu měly pokračovat dále, po celý průběh krizové situace, samozřejmě jen do chvíle, než velitel zákroku rozhodne o taktickém zákroku. Běžné důvody pro nereagování na začátku vyjednávání:

- Osoba v krizi neslyší nebo nerozumí
- Osoba v krizi má duševní onemocnění nebo fyzické omezení
- Osoba v krizi se skrývá a doufá, že policie odjede (např. má strach z vězení nebo nedůvěru v policii)
- Osoba v krizi spí nebo je v bezvědomí
- V případě suicidálních osob může jít o nedostatek energie a emotivní přehlcení
- Může se jednat o léčku
- Osoba v krizi se na místě již nenachází

Následující postup by měl spočívat v analýze dostupných informací pro vyhodnocení povahy krizové situace, kriminální historie osoby v krizi, předchozí psychické problémy osoby v krizi, případně jakou má osoba v krizi motivaci. Na základě této analýzy je poté vhodné zvolit způsob komunikace, který se pro daný typ situace nejlépe hodí, a pokračovat ve snaze s osobou v krizi navázat kontakt.³⁸

3.4.1 Aktivní naslouchání a budování důvěry

Podstatou aktivního naslouchání je opravdovost a naslouchání do hloubky. Souvisí i s aktivním domýšlením, jelikož na základě sdělovaných informací jsme poté schopni slyšet nejen osobní význam, který sdělovaná informace pro mluvčího má, ale často i jeho nevědomý význam. Aktivní naslouchání v hovořícím jedinci vyvolává pozitivní dojmy a může pociťovat vděčnost. Aktivní a empatické naslouchání je v mnoha psychoterapeutických směrech řazeno mezi univerzální léčebné faktory.³⁹

³⁸INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 55-58

³⁹VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000.str. 101-103. ISBN 80-7178-291-2.

Dovednosti aktivního naslouchání umožňují vyjednavacům získávat potřebné informace související s probíhající krizovou událostí a jsou prvním krokem k budování vztahu a vytvoření pole důvěry. Osoba v krizi je často vděčná, že může sdělit někomu své pocity a obavy, aniž by jí soudil či hodnotil, a právě vyjednaváč v mnoha případech bývá prvním člověkem, který to danému jedinci umožní. Pro budování důvěry je podstatné, aby vyjednaváč zvolil vhodný komunikační styl v závislosti na dané situaci a osobě v krizi. Během vyjednávání nelžeme a dodržujeme vzájemné dohody. U případných požadavků neslibujeme nic, co nejsme schopni s jistotou splnit. Během komunikace osobě v krizi projevujeme respekt a jsme trpěliví, vstřícní a shovívaví. Podstatnou dovedností vyjednavaců je i flexibilita, díky níž jsou schopni přizpůsobovat styl a jednotlivé techniky komunikace aktuálním potřebám dané situace.⁴⁰

Během fáze aktivního naslouchání je možné využívat následující techniky:

- **Efektivní mlčení** – pokud osoba v krizi komunikuje, je vhodné ponechat jí dostatečný prostor pro vyjádření a pokud domluví, počkat pár vteřin, čím získává další prostor pro pokračování.
- **Jedno slovo** – např. „hm“, „aha“, „proč“ – díky tomu dáváme osobě najevo, že s ní držíme pozornost, ale zároveň jí nevstupujeme do prostoru pro vlastní vyjádření.
- **Pojmenování emocí** – pokud emoci pojmenujeme, snižujeme její tíhu a současně osobě v krizi dáváme najevo, že nám na ní záleží a že ji posloucháme – např. „Zníte velmi smutně.“, „To zní, že vás to naštvalo.“.
- **Slovní zrcadlení** – spočívá v opakování pár podstatných slov (která poznám tak, že na ně osoba během hovoru dává důraz), což opět ukazuje náš zájem a pozornost vůči osobě v krizi.
- **Parafrázování** – skutečností, které nám osoba v krizi sdělila. Tím opět demonstrujeme, že osobu skutečně posloucháme a současně tím můžeme odrážet hlubší úroveň porozumění, např. „Jestli tomu správně rozumím ...“, „Podle vás tedy ...“, „Vy tedy věříte, že ...“.

⁴⁰M.J. McMains, W.C. Mullins, A.T. Young: [Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections]. New York, 2021. str. 224-247, ISBN: 978-1-138-58551-5

- **Otevřené otázky** – jsou takové, na které není možné odpovědět pouze formou ANO/NE. Prostřednictvím nich můžeme vytěžovat potřebné informace a zahajovat konverzaci. Současně ale není vhodné klást jednu otázku za druhou, abychom během rozhovoru nevystupovali nadřazeně. Můžeme se ptát např. „Co se dnes stalo, že vás to tolik trápí?“.
- **Shrnutí** – může kombinovat předchozí techniky a je vhodné ho užít po nějaké fázi konverzace, kdy shrneme důležité body rozhovoru.⁴¹

3.4.2 Empatie

FBI uvádí, že empatie je „vidění očima druhého“ a vychází z aktivního naslouchání. Empatie zahrnuje schopnost sdělit ostatním své porozumění jejich problémům, motivům a životním příběhům. Nejedná se však o sympatii, jelikož nezahrnuje naše vlastní pocity. Existují tři úrovně empatie, které vyjednávači mohou ovládat a na jejich základě potom mohou pozitivně, ale i negativně ovlivňovat vzájemný vztah s osobou v krizi.

- **Subtraktivní empatie** – jedná se o schopnost částečného porozumění povrchním emocím, kdy tyto závěry jsou neúplné a pro potřeby vyjednávání nedostatečné.
- **Základní úroveň empatie** – dochází k zachycení sdělovaných informací a porozumění v nich obsažených pocitů a emocí.
- **Aditivní empatie** – tato schopnost umožňuje vnímat i skryté emoce, chápat souvislosti a umožňuje adekvátně a citlivě reagovat.⁴²

3.4.3 Raport

Raport je pojem užívaný pro vztah mezi vyjednávačem a osobou v krizi, který by se dal označit za „důvěrný“. Tento vztah přímo souvisí s odhodlaností vyjednávače

⁴¹INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 49-66

⁴²M.J. McMains, W.C. Mullins, A.T. Young: Crisis Negotiations: [Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections]. New York, 2021. str. 137-140, ISBN: 978-1-138-58551-5

a jeho ochotou vyřešit situaci bez nutnosti použití síly. Vzniká na základě přístupu vyjednávače, který prostřednictvím aktivního naslouchání, empatie a důvěry tento vztah postupně buduje. Osoba v krizi by se v takovém vztahu měla cítit bezpečně natolik, aby se dokázala uvolnit a nebála se s ním sdílet své pocity a myšlenky. I přes navázání raportu je třeba brát v potaz, že v krizových situacích nemusí být stabilní a kdykoli může dojít k jeho zničení. Signály navázání takového vztahu mohou být např. nezkřížené paže, udržování očního kontaktu, či úsměv. Během budování raportu se vyjednávač pokouší dostat pod hladinu emocí a zjistit zdroj problému.⁴³

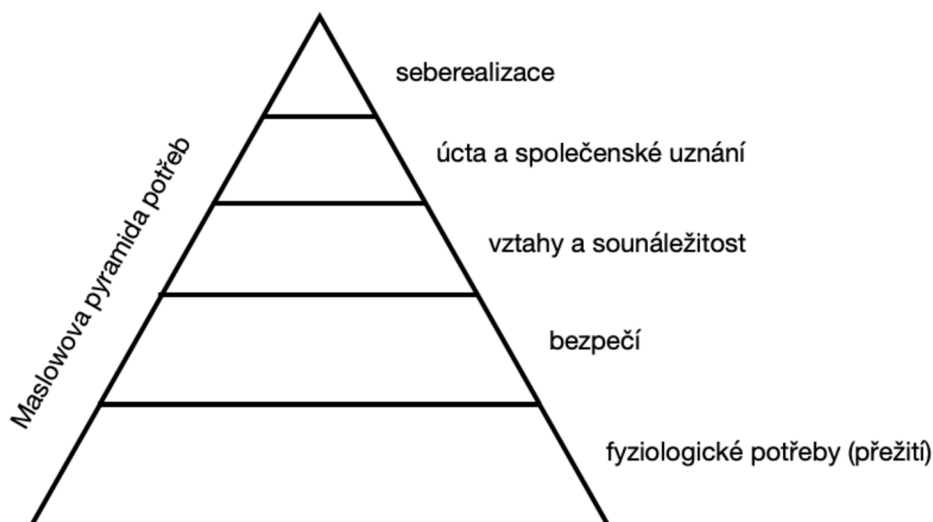


obr. č. 2 – ledovec emocí a vzájemné působení emocí a času – zdroj: autorka práce, na základě vědomostí získaných během „Kurzu krizové komunikace před příjezdem policie“, v rámci Celoživotního vzdělávání policistů, ze dne 12.12.2023, přednášel nrap. Karel Pošíval.

Podle A. H. Maslowa má člověk 5 základních potřeb, jejichž naplňování nám umožňuje fungování a osobnostní růst. Jakmile nejsou uspokojovány, zažíváme pocity ohrožení.⁴⁴ Pro potřeby vyjednávání je podstatné se zaměřit na první dvě základní skupiny, kterými jsou fyziologické potřeby a potřeba bezpečí.

⁴³Janice Nadler: Rapport: Rapport in Negotiation and Conflict Resolution [online]. [cit.28.1.2024]. Dostupné z:<https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=mulr>

⁴⁴MILLER, Rory Kane a KADLEC, Jan. Komunikace v konfliktu. Praha: Mladá fronta, 2018. str. 18. ISBN 978-80-204-4815-6.



obr. č. 3 – Maslowova pyramida potřeb – zdroj: autorka práce, přepracováno a upraveno z publikace MILLER, Rory Kane a KADLEC, Jan. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

3.4.4 Ovlivňování

Jakmile jsme dosáhli raportu, je možné přistoupit k další fázi vyjednávání, a to je snaha o přesvědčení osoby v krizi, aby upustila od svého jednání. K dosažení svého záměru využívá zejména následujících principů:

- **Sympatie** – tento princip je založen na faktu, že lidé obecně raději souhlasí s názory lidí, kteří jsou jim sympatičtí. Sympatie ovlivňuje nejen fyzická přitažlivost, ale i obdobné názory a souznění.
- **Sociální vliv** – lidé mají podle tohoto principu tendence rozhodovat se podle ostatních lidí, obzvláště v situacích, kdy si nejsme jisti sami sebou. Čím větší podobnost u pozorovaného objektu vnímáme, tím větší je pravděpodobnost, že se zachováme podle jeho vzoru.
- **Odhodlání a důslednost** – tyto principy vychází z teorie, že lidé mají ve zvyku dostávat svým stanoviskům, slibům a dohodám.
- **Reprocita** – pravidlo reciprocity znamená, že člověk má tendenci oplácet ve stejné míře ústupky či laskavosti, které mu druhá osoba poskytla.
- **Autorita** – tento princip je založen na faktu, že díky vštípenému chování ve společnosti mají lidé sklony vyhovět autoritám.

- **Nedostatečná dostupnost** – na základě tohoto principu můžeme usuzovat, že lidé se mohou cítit být více motivováni k rozhodnutí, pokud se domnívají, že mají omezené možnosti nebo čas na jejich rozhodování.⁴⁵

3.4.5 Změna chování

Všechny tyto fáze vyjednávání by měly ve výsledku směřovat k dosažení požadované dohody. S ohledem na krizové vyjednávání by se tedy mělo jednat o upuštění od krizového jednání, které přímo souvisí s krizovou situací, případně o získání dostatečného časového prostoru pro přípravu taktického zákroku.⁴⁶

3.5 Vlastní stres krizových vyjednávačů a jeho zvládnání

Profesionálové si rádi představují, že jejich vlastní reakce jsou vždy racionální a vycházejí z jejich vlastní odbornosti. I u nich ale dochází k emočním reakcím na prožité situace, během nichž zažívají strach, vztek, paniku, a další emoce, které jsou pro dané situace běžné. Během výkonu jejich profese je nutné tyto emoce potlačit, aby nedošlo k negativnímu ovlivnění jejich práce, obzvláště při řešení krizových situací spojených se zvýšenou hladinou stresu. Aby se vyvarovali případným potížím v budoucnu, je třeba, aby měli možnost i vlastního bezpečného ventilu emocí. Pro tyto účely slouží tzv. debriefing.⁴⁷

Debriefing je tedy procesem, během něhož je možné odhalit silné a slabé stránky předchozích vyjednávání a na jejich základě lze poté přijmout nová řešení a opatření do dalších postupů. Spočívá tedy v získávání cenné zpětné vazby a poznatky, které se mohou využít v rámci dalších výcviků a školení. „Jednotlivci profitují, pokud se tým vzdělává společně.“ Hlavním požadavkem na debriefing je,

⁴⁵Chris Guthrie: Rapport: Influence: Principles of Influence in Negotiation [online]. [cit.29.1.2024]. Dostupné z: <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=mu>

⁴⁶INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 49-54

⁴⁷VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. str. 83-84. ISBN 978-80-247-2510-9.

aby byl prováděn bezprostředně po události z důvodu uchování veškerých možných poznatků, nicméně s ohledem na odpočinek členů týmu.

Běžné chyby, které se při debriefingu vyskytují:

- Žádný prostor pro růst – pokud účastníci nemluví otevřeně o svých pochybeních a neúspěších, což brání dalšímu růstu
- Nevhodně zvolené místo – pro otevřenou diskuzi by měl být zajištěn prostor s maximálním soukromím
- Osobní útoky – pokud začne namísto konstruktivní kritiky docházet k osobním útokům proti jednotlivcům, vznikají zbytečné problémy v týmu
- Překonaný rekord – pokud se opakovaně rozebírají stále stejné problémy, nejsou dosavadní debriefingy efektivní a je třeba hledat další možnosti posunu
- Vždy jsme to tak dělali.“ – zde je nutno zvážit, zda se jedná o nejlepší způsob ověřený praxí anebo neochotu zkusit nové postupy⁴⁸

Efektivním způsobem vyrovnávání se stresem je tedy sdílení zkušeností a poznatků s kolegy. Současně je podstatné, aby vyjednaváč nepřebíral zodpovědnost za případný neúspěšný průběh krizové situace ohledně faktorů, které nemohl ovlivnit.

⁴⁸INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022. str. 121-124

4 METODIKA VÝZKUMU

V rámci této diplomové práce byl proveden kvalitativní výzkum a jeho data byla zjišťována prostřednictvím rozhovorů.⁴⁹

„Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretaci sociální reality, přičemž jeho cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“⁵⁰

Zkoumané objekty jsou zkoumány do hloubky a umožňují nám poměrně detailní vhled do určité oblasti sociálních jevů. Vzhledem k tomu, že data prochází menším počtem transformací, je potenciální šance na porozumění zkoumanému fenoménu výrazně vyšší. Interpretace jsou ovlivněny konkrétním výzkumníkem, proto by se u jiných výzkumníků výsledky mohly lišit. Kvalitativní výzkum se volí zejména, pokud:

- Je pro jeho účely podstatné porozumět lidem v sociálních situacích
- Pokud není podstatné rozložení zkoumaných jevů v populaci
- Pokud o problému nemáme předchozí spolehlivou znalost⁵¹

Tento způsob výzkumu je založen zejména na práci v terénu a přímém kontaktu s lidmi, během čehož výzkumník vyhledává a analyzuje informace potřebné pro zodpovězení výzkumných otázek. Výsledkem takového šetření je souhrn subjektivních dojmů, získaný od relativně malé skupiny jedinců. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu ho lze těžko replikovat a je obtížné jeho výsledky zobecnit.⁵²

4.1 CÍL VÝZKUMU

Šetření se zabývá problematikou působení vyjednávačů v rámci Policie České republiky, jejich výběrem a důležitými aspekty této specializace. Dále se výzkum věnuje možnostem spolupráce vyjednávačů s dalšími složkami Policie,

49 Přílohy 1-6

50 DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. str. 285. ISBN 80-246-0139-7.

51 OLECKÁ, Ivana a IVANOVÁ, Kateřina. Metodologie vědecko-výzkumné činnosti. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. str. 33. ISBN 978-80-87240-33-5.

52 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. str. 50. ISBN 80-7367-040-2.

zaměřeným zejména na výkon řadových policistů, kteří bývají na místech krizových událostí mezi prvními. Současně se výzkum dotýká i otázky zveřejňování poznatků z vyjednávání pro veřejnost, a s tím souvisejících výhod či nevýhod z pohledu vyjednavců.

4.2 VÝZKUMNÝ VZOREK

Hlavním kritériem výběru by měla být snaha o informační bohatost a v rámci kvalitativního výzkumu je nezbytnou součástí i ochota jednotlivých respondentů se výzkumu účastnit. Výběrových technik pro výzkumné vzorky je mnoho, nicméně pro účely této práce byla zvolena technika účelového výběru. Tento probíhá na základě úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a zda je to možné. Při jeho užití je třeba jasně definovat okruh jedinců, který jeho vzorek reprezentuje.⁵³

Výběrovým vzorkem pro účely tohoto výzkumu jsou vyjednavci Policie České republiky, napříč všemi vyjednavčskými týmy. Při výběru jednotlivých respondentů bylo zohledněno místo jejich působení, v závislosti na množství jednotlivých případů, se kterými přichází do styku a s tím souvisejících zkušeností. Proto byl primární výběr tvořen z příslušníků, kteří působí na území hl. m. Praha., kde je výskyt takových případů výrazně nejvyšší. Aby zároveň nedocházelo k diskriminaci dalších krajů, zvolila jsem 2 zástupce odlišných krajů. Jednotlivé zkušenosti a názory mohou být samozřejmě ovlivněny i pohlavím, dobou působení a postavením v konkrétním týmu, proto byl zvolen následující výběr šesti respondentů. Jednotliví respondenti jsou označeni R1-R6, jejichž věk a osobní údaje nejsou pro tento výzkum podstatné. Se zmiňovanými možnými identifikátory jsou všichni vyjednavci srozuměni.

R1 – žena, vyjednavč působící v rámci URN

R2 – muž, koordinátor pražského vyjednavčského týmu

⁵³ REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Sociologie (Grada). Praha: Grada, 2009.str. 111-115. ISBN 978-80-247-3006-6.

R3 – muž, člen pražského vyjednávacího týmu působící déle než 10 let

R4 – muž, člen pražského vyjednávacího týmu působící méně než 5 let

R5 – žena, členka plzeňského vyjednávacího týmu

R6 – muž, koordinátor ústeckého vyjednávacího týmu

4.3 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Při provádění kvalitativního výzkumu je ve většině případů nejprve zvoleno jeho téma a následně se určí základní výzkumné otázky.⁵⁴

Reichel uvádí, že výzkumný problém je otázka (či jejich soubor), na kterou má výzkum přinést odpověď. Hlavní zásadou je, aby otázky byly pro všechny srozumitelné, to znamená bez užití odborných termínů či cizích slov.⁵⁵

Na základě těchto principů byly sestaveny následné výzkumné otázky, na jejichž zodpovězení se práce bude během výzkumu zaměřovat.

VO1 Jaké předpoklady by měl mít uchazeč o pozici vyjednávače a jakým způsobem je možné tuto specializaci získat?

VO2 Jakým způsobem mohou přitěžující faktory ovlivňovat způsob a průběh vyjednávání?

VO3 Jaký vliv má výkon této specializace na vlastní psychiku vyjednávačů?

VO4 Je pro práci vyjednávače školenost řadových policistů v krizové komunikaci podstatným přínosem?

VO5 Je pro vyjednávače v některých ohledech výhodné sdílet některé principy vyjednávání s veřejností nebo to může být naopak nevýhodou?

54 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. str. 50. ISBN 80-7367-040-2.

55 HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. str. 50. ISBN 80-7367-040-2.

4.4 VÝZKUMNÉ METODY

Kvalitativní výzkum je možné provádět pomocí kvalitativního dotazování, pozorování či sběru dokumentů a fyzických dat. Pro potřeby výzkumu byla zvolena metoda kvalitativního dotazování. Dotazování obecně zahrnuje různé formy rozhovorů, dotazníků a testů.⁵⁶

Pro účely výzkumu byla zvolena metoda sběru dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů, kdy hlavním nástrojem pro jejich sběr je sám výzkumník, v tomto případě tazatelka.

Rozhovor je založen na přímé interakci mezi výzkumníkem a respondentem, založené na společném vytváření smysluplných odpovědí. Tyto metody jsou většinou časově náročnější a intenzivnější než metody kvantitativní. Polostrukturovaný rozhovor by se měl řídit návodem, který je tvořen souborem otázek či témat, jejichž možnosti kladení jsou volné a jejich cílem často bývá vytvoření prostoru pro konstrukci subjektivních teorií. V případě potřeby je možné jednotlivé otázky upravovat, či pokládat doplňující dotazy. Takový rozhovor je tedy vhodný pro účely zjištění subjektivních zkušeností a prožitků, které jsou v tomto případě cílené.⁵⁷

4.5 ORGANIZACE A ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU

V přípravné fázi byl vytvořen návod, kterým se následně jednotlivé rozhovory řídily, kdy tento sestával z jednotlivých otevřených otázek, které na sebe obsahově navazují. V průběhu rozhovorů byly tyto otázky pokládány volně, v závislosti na směru, kterým se konkrétní rozhovory ubíraly, a v případě potřeby byly pokládány i doplňující otázky. Rozhovory probíhaly individuálně, v souladu s etickými normami, v klidném prostředí a dostatečné časové dotaci. Všichni respondenti byli nejprve seznámeni s tématem a účelem diplomové práce, včetně výzkumných otázek její praktické části. Dále byli seznámeni s obsahem rozhovoru, který byl po

⁵⁶ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. str. 161-165. ISBN 80-7367-040-2.

⁵⁷ Masarykova univerzita: Výzkumný rozhovor [online]. [cit. 1.2.2024]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/podzim2017/PS_BA016/um/_----Interview_-_prezentace_pro_studenty_a_zadani_semestrove_prace.pptx.pdf

jejich předchozím souhlasu nahráván na záznamové zařízení, a následně přepsán do textové formy. V další fázi probíhala interpretace jednotlivých rozhovorů a jejich následné vyhodnocení.

4.6 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT

Pro přehlednost a srozumitelnost vyhodnocení jsou všechna data získaná během rozhovorů interpretována po jednotlivých otázkách, seřazených tak, aby postupně zodpovídaly jednotlivé výzkumné otázky. Ucelený výstup z nich je obsažen v závěrečné části aktuální kapitoly.

Označení respondentů vychází z přehledu vytvořeného v kapitole 4.2 této práce.

4.6.1 Otázka č. 1

Jaké je Vaše služební zařazení u PČR a ve kterém týmu vyjednavců působíte?

R1: *Jsem služebně zařazena jako vyjednavč v rámci Útvaru rychlého nasazení, současně ale stále působím i jako člen pražského vyjednávacího týmu.*

R2: *Jsem koordinátor pražského vyjednávacího týmu a působím v rámci pražské zásahové jednotky.*

R3: *Působím jako vyjednavč v pražském týmu, sloužím na SPJ Praha, jako zástupce odboru.*

R4: *Já jsem součástí pražského vyjednavčského týmu a sloužím na pražské zásahové jednotce.*

R5: *Jsem zařazena na analyticko-právním oddělení, ve funkci vrchního komisaře, takže má pracovní náplň je v podstatě právník a působím v plzeňském vyjednávacího týmu.*

R6: *V současné době jsem zařazen na útvaru Zásahová jednotka krajského ředitelství policie Ústeckého kraje a zde jsem také ve funkci krajského koordinátora stálého týmu vyjednávání.*

4.6.2 Otázka č. 2

Jak dlouho působíte jako vyjednaváč?

R1: *Od roku 2009.*

R2: *Od roku 2006.*

R3: *Od roku 2012.*

R4: *Od podzimu roku 2021.*

R5: *Pět let.*

R6: *Od roku 2009.*

4.6.3 Otázka č. 3

Jakým způsobem se drží pohotovost v rámci Vašeho týmu?

R1: *Konkrétní informace a počty už by zasahovaly do taktických informací, nicméně držíme nepřetržitou pohotovost a jsou případy, které jsou vyloženy v gesci URN, kam patří zejména vyjednávání s rukojmími, vydírání, při teroristických útocích nebo např. útoku aktivního střelce.*

R2: *Pražský tým funguje na principu nepřetržité pohotovosti, kterou vždy zajišťuje jeden člen týmu. V případě potřeby je možné k události přizvat i další členy, kteří jsou v danou chvíli k dispozici a nachází se v rozumné dojezdové vzdálenosti.*

R3: *V Praze držíme nepřetržitě dosahy, které drží zpravidla jeden z vyjednaváčů. Od Covidu se případy vyjednávání v Praze každý rok navyšují, např. v roce 2022 jich bylo okolo šedesáti, v roce 2023 již okolo devadesáti, takže opravdu jezdíme často.*

R4: *V Praze máme do pohotovosti zařazené všechny vyjednavče, protože kdyby tam byli řazeni jen ti, co bydlí v Praze, bylo by to jen hrstka lidí a držení dosahů by bylo hrozně náročné.*

R5: *U nás je aktuálně šest vyjednavčů, ale dva z nich jsou na zásahové jednotce a mají bydliště mimo kraj a nejsou řazeni do pohotovostí. Aktuálně se tedy v pohotovosti střídáme čtyři a držíme je vždy po týdnech.*

R6: *V současné době má Ústecký tým vyjednavčů celkem 10 členů, ale pohotovosti drží pouze čtyři z nich.*

4.6.4 Otázka č. 4

Co Vás vedlo k rozhodnutí stát se policejním vyjednavčem?

R1: *Já jsem tak nějak vždy inklinovala k psychologii, dokonce jsem jí i studovala a původně jsem se jí chtěla i věnovat. Když jsem potom pracovala u policie, přišlo mi, že vyjednávání je s psychologií dost provázané a přišlo mi to pro mě vhodnější než se vydat cestou bojovníka.*

R2: *Já jsem se už na střední škole zajímal o psychologii, především mě zajímalo, že správnými reakcemi a podněty lze do jisté míry ovlivňovat okolí právě během komunikace. K Policii jsem následně nastoupil se záměrem chránit dobro a stát na té správné straně. Vyjednávání mě zajímalo především kvůli fascinaci možností řešit krizové situace i jinou než silovou formou.*

R3: *Od jakživa jsem měl talent pro komunikaci s lidmi, kdy se mi často sami od sebe svěřovali a otevírali. O samotné vyjednávání jsem se začal zajímat asi po pěti letech služby, nicméně vztah jsem k tomu měl asi vždy.*

R4: *V podstatě je to asi souhra více okolností a nejdůležitější z nich je asi fakt, že jsem nastoupil na zásahovou jednotku, kde v této době bylo poměrně velké množství vyjednavčů a tvořili podstatnou část pražského vyjednavacího týmu. Tím, že jsem viděl, jakým způsobem fungují a přišlo mi to zajímavé, tak ve chvíli, kdy mě oslovili, jestli bych o to neměl zájem, souhlasil jsem. Přišlo mi to jako*

prospěšná činnost policie a zároveň že to obsahuje i zajímavé prvky přesahující do civilního života.

R5: *Byla jsem oslovena naším koordinátorem, zda bych o vyjednávání měla zájem.*

R6: *Vzhledem k tomu, že mám dobré komunikační schopnosti, rád pracuji s lidmi a mám vždy radost, když se mi podaří někomu pomoci, tak při volbě specializace jsem si zvolil právě vyjednávání.*

4.6.5 Otázka č. 5

Jaké sociální kompetence jsou dle Vašeho názoru pro uchazeče o tuto specializaci nezbytné?

R1: *Jako klíčové určitě vnímám empatii, schopnost aktivního naslouchání, a i vlastně určitou osobnostní a životní vyzrálost. Je prostě rozdíl, když je někomu dvacet anebo čtyřicet let, protože s věkem samozřejmě získáváme určitý nadhled, který se během této práce hodí mít, a samozřejmě záleží i na osobnosti toho konkrétního uchazeče. Podstatná je třeba i motivace a vlastní schopnost tu práci vykonávat, i třeba z časových důvodů.*

R2: *Při výběru upřednostňujeme týmového hráče před individualistou, měl by být schopen empatie a být trpělivý, tzn. nechce příliš mnoho příliš brzy, jelikož krizové situace se často dlouho nikam neposouvají. Podstatná je i schopnost aktivního naslouchání, schopnost soustředit se na přítomný okamžik a oprostít se od vlastních soudů a předsudků. Důležité jsou také životní zkušenosti, kterými si člověk musel projít, zejména ty negativní. Podmínkou je také praxe u policie a existence služebního poměru, ale i vůle řešit situace bez použití síly. Člověk ucházející se o pozici vyjednače by měl být flexibilní, protože součástí krizového vyjednávání jsou i změny strategie. Soubor všech těchto vlastností je vysokým předpokladem pro úspěšného vyjednače.*

R3: *Primárně se musí jednat o policistu. Vedle jeho základních předpokladů, jako je psychická vyzrálost a emoční stabilita, jsou výhodou i životní zkušenosti,*

zejména potom ty negativní (např. rozvody, úmrtí v rodině apod..). Důležitým faktorem pro uchazeče je i přístup jeho vedoucího, jelikož je třeba, aby mu např. umožňoval účast na kurzech.

R4: U uchazeče je podstatné, aby o to měl opravdový zájem. A velmi obecně bych řekl, že musí mít dobré komunikační schopnosti, tím nemyslím, jak umí mluvit a jestli např. ráčkuje, ale jestli dokáže poslouchat a zároveň přemýšlet nad tím, co mu ten jiný člověk říká.

R5: Nenaštvat se v komunikaci s lidmi. Nebrat si osobně to, co ti druzí říkají a nevnímat to jako útok na sebe.

R6: Dle mého názoru jsou klíčové vlastnosti pro budoucí vyjednávače hlavně komunikativnost, empatie, trpělivost, sebereflexe, zvládání stresových situací, práce pod tlakem a v neposlední řadě jsou také důležité osobní životní zkušenosti.

4.6.6 Otázka č. 6

Dají se dle Vašeho názoru tyto kompetence získat/naučit nebo je potřeba je „již mít v sobě“?

R1: Já na tuhle otázku nedokážu striktně odpovědět ano nebo ne. Jsou věci, které se dají pravidelným tréninkem naučit a osvojit, nicméně domnívám se, že při vyjednávání je podstatné i nějaké osobnostní fluidum, které z nás vyzařuje, a to se naučit nelze. Je podstatné, aby z toho člověka byla cítit opravdovost a zájem. Takový člověk potom může dělat i taktické chyby, ale když si s tím člověkem v krizi sedne, tak ho i přes to bere. Protože u toho vyjednávání jde vlastně o takové napojení se na toho daného člověka. Nicméně určitě se může stát, že i když hodně chce a snaží se, tak to prostě stejně nejde. Může to být i třeba v situaci, kdy té osobě bude připomínat někoho jiného a bude ho tím iritovat, s tím potom prostě nic neudělá.

R2: Potřebné dovednosti je možné se naučit, nicméně je výhodou, pokud je v sobě člověk již má – to je vlastně ideální profil uchazeče. Takového člověka už totiž stačí jen naučit jeho schopnosti správně využívat a následným výcvikem a praxí

se z něho stane skvělý vyjednávač. Čím méně jsou takové vlastnosti pro jedince přirozené, tím je větší pravděpodobnost, že se bude uchýlovat do zajetých kolejí a bude dobrý třeba jen na něco. Vyjednávači v rámci PČR musí být schopni reagovat na každý typ vyjednávání, vzhledem k personálnímu rozložení není možné, aby se každý vyjednávač ještě dále specializoval na jednotlivé typy krizových situací. Tyto situace se mohou v průběhu vyjednávání také vzájemně prolínat či měnit.

R3: Určitě je důležité a zjišťujeme to i při výběru nových kandidátů na vyjednávače, zda mají základní schopnosti a vlastnosti, které jsou pro naši práci důležité. Těch vlastností je více, některé zkusím vyjmenovat: klid a rozvaha, dobré komunikační schopnosti, zvládnutí reakce na zátěžové situace a stres, empatie, pozitivní přístup ke svému zaměstnání, ochota pracovat atd.

R4: Vlohy jsou výhodou. Ale jednoznačně se to dá naučit.

R5: Myslím si, že do určité míry se dají naučit, ale nějaké základní nastavení tam musí být.

R6: Jak co a jak u koho. Je pochopitelné, že životní a pracovní zkušenosti sbírá člověk po celou dobu svého života, a do jisté míry je schopný i zapracovat na vlastnostech jako je trpělivost, empatie a sebereflexe. Ne každý se svými povahovými rysy na práci vyjednávače hodí.

4.6.7 Otázka č. 7

Jakým způsobem probíhá výběr nových uchazečů ve Vašem týmu?

R1: URN je jediný článek Policie, kde je ustanovena pracovní pozice policejního vyjednávače na tzv. fulltime, a tudíž se nejedná o tým policistů z různých útvarů se specializací vyjednávače, kde si postup výběru určuje koordinátor dle vlastního zvážení. U nás je třeba projít výběrovým řízením vč. psychologického vyšetření.

R2: Ať už jde o člověka, kterého si kdokoli z týmu sám vytipuje nebo doporučí, anebo se na ně kdokoli se zájmem o tuto specializaci obrátí, následuje osobní schůzka s koordinátorem týmu, případně i dalšími členy, kde proběhne rozhovor

o základních aspektech této práce, mezi něž patří i její časová náročnost. Následně uchazeč pošle koordinátorovi svůj strukturovaný životopis a motivační dopis, kdy je posléze zařazen mezi aktivní uchazeče. V pražském týmu jednou ročně probíhá vlastní předvýběr uchazečů, kterému se věnuje jeden den, během něhož probíhají různá komunikační cvičení, na jejichž základě se odhalují vhodné dispozice pro tuto specializaci, ale i např. motivace pro její výkon.

R3: Zájemci se mohou přihlásit sami nebo si je můžeme i vytipovat. Ve finále si každý vyjednávací tým vybírá svého kolegu, to znamená, že kolega musí mezi ostatní členy týmu zapadnout. V našem kraji probíhají tzv. předvýběry, kterých se účastní více vyjednávačů současně, včetně psychologa. A v rámci toho už dochází k určité selekci. Toho nejvhodnějšího uchazeče potom pošleme na základní vyjednávací kurz. Když jsem se hlásil k vyjednávačům já, předvýběr se konal na Kongresovém centru, kam nás přišlo asi 20 zájemců a výběr prováděl vyjednávač z URN, koordinátor pražského týmu a psycholog. Nejprve probíhaly jednotlivé pohovory a následně i různé modelové situace.

R4: U nás to funguje na principu toho, že si někoho buď sami vytipujeme, případně nás zájemce sám osloví, a my ho potom odkážeme na koordinátora, který to s ním řeší dál. Potom následuje předvýběr, kterým jsem také procházel. Skládal se z nějakých formalit, jako je např. životopis a motivační dopis, které následoval poměrně důkladný rozhovor a asi tři modelové situace. Všechny nebyly přímo o vyjednávání, ale spíš se zaměřovaly na způsob našeho vystupování a komunikaci.

R5: Určitě se můžou hlásit i řadoví policisté, pokud by měli zájem se téhle práci věnovat, ale popravdě to není úplně časté. Účastníky kurzu vybíráme na základě nějakého osobního vnímání, předvýběr se zde nekoná. Často oslovujeme lidi na základě toho, že jsme je osobně viděli a zažili při nějaké akci ve službě.

R6: Z přihlášených kandidátů provedu já, jako koordinátor užší výběr a následně se jako tým na základě pohovoru s uchazeči domluvíme, o koho bychom měli zájem. Toto probíhá právě proto, že tým vyjednávačů je celkem malý a hledáme parťáka pro každého z nás.

4.6.8 Otázka č. 8

Jak probíhá prvotní výcvik vyjednavče ve Vašem týmu?

R1: *Tohle je pro všechny kraje stejné a je to dané. Výcvik vyjednavců je v gesci URN a pro získání specializace je potřeba absolvovat čtrnáctidenní výcvik.*

R2: *Výcvik zahrnuje čtrnáctidenní kurz vyjednávání, který zabezpečuje URN. Kurz probíhá jednou ročně a je společný pro všechny kraje. Protože je jen omezený počet účastníků, např. pražský tým posílá většinou jen jednoho uchazeče. Specifikem pražského týmu je, že výcviku se účastním také já a s uchazečem či uchazeči pro svůj tým jsem domluven, že pokud bych v průběhu zjistil, že nesplňují naše představy o vhodné posile do týmu, i přes získání certifikátu takového uchazeče do týmu nezařadím. Je to z toho důvodu, aby v týmu byli opravdu jen lidé, kteří jsou schopni řešit krizové situace na nejvyšší úrovni.*

R3: *Kurz trvá čtrnáct dní, kdy se jedná o velmi intenzivní výcvik. První týden je tam zejména dost teorie, kdy poté probíhají samozřejmě i nějaké nácviky. Druhý týden je věnován větším a obsáhlejšími modelovými situacím, které vychází z reálných situací a často je obměňujeme. Jednou z takových modelových situací např. bylo, že ve 2 ráno vzbudili vyjednavče s tím, že jde o vyjednávání ve věznici, kde se drželi i rukojmí, a vyjednávání se táhlo až do večerních hodin. Ty situace se opravdu inscenují v reálném duchu, takže se samozřejmě řešilo i zajištění stravy apod., jelikož se prostě neřekne „pauza, jdeme na oběd“. Za mě je to jeden z nejlepších kurzů v rámci PČR, který jsem zažil.*

R4: *Výcvik probíhá čtrnáct dní pod Útvarem rychlého nasazení, kde to dříve bylo rozložené tak, že první týden byla primárně teorie a další týden modelové situace. Při posledním ročníku se to trochu změnilo a hodně modelovek se zařadilo i do prvního týdne.*

R5: *Absolvováním kurzu od Útvaru rychlého nasazení.*

R6: *Pokud se někdo chce stát novým vyjednavčem, musí absolvovat čtrnáctidenní kurz pro nové vyjednavče, který je opravdu náročný a jehož součástí jsou i celkem těžké modelové situace, kde se právě projeví, zda je uchazeč vhodným kandidátem.*

4.6.9 Otázka č. 9

Jakým způsobem probíhá další vzdělávání vyjednávačů ve Vašem týmu?

R1: *Každé dva roky probíhá prolongace této specializace, a to může mít různou formu, jako např. účast na výcviku nebo zahraniční stáže apod.*

R2: *Jednou za dva roky je nutné absolvovat tzv. prolongaci, která probíhá v několika formách. V rámci ní je možné se zúčastnit kurzu pro nové uchazeče, jet na IMZ, kde probíhá výměna informací s vyjednávači z ostatních týmů PČR, anebo se zúčastnit zahraniční stáže. Díky těmto možnostem se dostáváme k novým typům informací, které vychází ze situací, ke kterým v ČR nedochází.*

R3: *Jednou za dva roky se účastníme prolongačních kurzů, které jsou spojené s naší účastí na prvotním výcviku nových uchazečů, kdy v rámci kurzu i my provádíme různá školení. Nebo se v rámci prolongace jezdí na IMZ na 3 dny, kde se sdílí případy v rámci všech krajů, případně změny v legislativě. Další varianta prolongace je zahraniční stáže, které jsou velmi přínosnou variantou pro kolegy, kteří umí jazyky, zejména anglicky.*

R4: *Já bych to asi rozdělil na prolongaci, kterou vnímám spíš jako formální záležitost, a na druhé straně jsou potom další příležitosti pro vzdělávání a zdokonalování. Prolongace slouží hlavně k udržení specializace, byť teda její součástí je samozřejmě příležitost se i dovzdělávat formou např. nějaké zajímavé přednášky nebo účasti na kurzu na URN, kde může být dost poučné i účastnit se modelových situací v roli pozorovatele. A potom jsou teda výcviky a osobní zájmy vyjednávače, kam se určitě daly zařadit zahraniční návštěvy, různé konference, ale z mého úhlu pohledu i sledování odborné literatury a nových poznatků.*

R5: *V rámci dvouleté prolongace se můžeme účastnit kurzu na URN nebo se účastnit nějakého mezinárodního vzdělávacího kurzu.*

R6: *Každý vyjednávač musí projít opakovaným kurzem jednou za dva roky, který je pořádný centrálně. Dále, probíhá výcvik v jednotlivých krajských týmech, a to jak formou vzdělávacích přednášek na různá zajímavá témata, tak i formou cvičení, kde se například zkoušejí různé nové, či jiné postupy ve vyjednávání. Jako*

příklad bych uvedl výcviky našeho týmu v roce 2023 - vyjednávání skrze tlumočnicka s cizojazyčně mluvícím pachatelem, vyjednávání s etnickými menšinami nebo vyjednávání netradičními způsoby (sociální sítě, obecně internetové prostředí), atd...

4.6.10 Otázka č. 10

Hraje podle Vás na místě krizové události roli pohlaví vyjednavče?

R1: *Ono si hodně lidí myslí, že ženy jsou v týmu jen proto, že kdyby tam byla ženská v krizi, tak že si můžou dvě holky popovídat jako ženy. Ale ono to tak úplně nefunguje. Žena na ženu prostě nemusí být vždy výhodou. V některých případech ženy mohou působit na osoby v krizi mateřským dojmem. Od ženy navíc obecně neočekávají ten útok, agresi apod., takže to může působit lépe i na chlapy, kteří potom nejsou tolik útoční jako by byli třeba na jiného chlapa. Takže ano, rozdíl tam je výrazný, ale nedá se obecně paušalizovat, že např. je tam ženská, tak jí pošleme taky ženskou a máme vyhráno. Nicméně samozřejmě jsou určité typy osob, jako jsou třeba oběti domácího násilí nebo sexuálního násilí, kde si myslím, že se hodí, aby k nim promlouvala žena, protože ty oběti bývají převážně ženy a mohou mít na muže obecně averzi.*

R2: *Jsou jistě situace, kdy osoba v krizi může preferovat rozhovor s mužem či naopak ženou, nebo dokonce odmítat s jedním z pohlaví komunikovat. Pokud je to v souvislosti s bezpečností a dalšími okolnostmi možné, snažíme se takové osobě vyhovět a pro tyto potřeby můžeme využít i některého kolegu či kolegyni ze zasahujících policistů. To je krásný příklad naší flexibility, kdy s osobou komunikujeme vlastně jejich prostřednictvím. Pokud by taková možnost nicméně nepřicházela v úvahu, nezbyvá nic jiného než udělat maximum pro to, abychom takovou osobu přesvědčili o tom, že pro nic nepředstavujeme nebezpečí, ale pomoc. To se vlastně příliš neliší od ostatních případů vyjednávání. Pokud by však naše jednání nespělo k žádnému výsledku nebo by se situace dále zhoršovala, je na veliteli zásahu, aby připravil krizovou variantu pro případný zákrok.*

R3: *Zpravidla nijak zásadní roli to nehraje. Někdy však ano a jde o situace, kdy důvodem k sebevraždě jsou vztahové problémy s opačným pohlavím. A někdy to hraje roli, když vyjednáváme s muslimy. Resp. kdybychom vyjednávali, protože mně se to stalo pouze 1x a je to jen výjimečně, spíše vůbec. Takže ještě z hlediska náboženských a společenských zvyklostí může pohlaví roli hrát.*

R4: *Souhlasím s tím, že je velkou výhodou mít ve vyjednávacím týmu zástupce obou pohlaví, ale také i různých služebních specializací, které s sebou nesou další užitečné zkušenosti. Já osobně jsem byl v jedné situaci, kdy tento fakt mohl být velmi důležitý, kdy jsem vyjednával se ženou, která chtěla vyskočit z okna. Ve výsledku se to ale podařilo i navzdory tomu úspěšně vyjednat.*

R5: *Vliv to na událost může mít, ale často ne takový, jaký bychom předpokládali. Může být na místě holčina, která má problém se sebezpřijetím a s mužem by prostě nemluvila, ale stejně tak může být muž našťvaný na ženu, která ho vykopla a už jen ženský hlas ho vytočí. Také nemusí být samo pohlaví zárukou pro úspěšnost.*

R6: *V našem týmu vyjednávání máme i ženy, a to právě z důvodu taktiky vyjednávání. Pokud je to vhodné, před samotným vyjednáváním zvažujeme, zda do vyjednávání nasadit muže či ženu a zvažujeme pro a proti. Samozřejmě jsou případy, kdy je výhodnější nebo přímo nutné nasadit vyjednávačku.*

4.6.11 Otázka č. 11

Dají se definovat rozhodující faktory pro délku a úspěšnost vyjednávání?

R1: *Podle mě se to kategorizovat nedá, nicméně u např. osob pod vlivem alkoholu nebo JNL jde předpokládat, že to jejich chování nějakou dobu potrvá a že je tam šance na změnu, až účinky látek opadnou. Na druhou stranu ale nevíme, v jaké fázi ovlivnění do toho vyjednávání vstupujeme, takže to může být těsně po požití, ale také několik hodin poté. Také hraje roli, co to je za látku a jak rychle z těla vyprchává apod.*

R2: *Na místě určitě hraje roli míra a množství stresových faktorů, nicméně je to naprosto individuální a nepředvídatelné. Největší roli hrají zejména schopnosti*

vyjednačce pro navázání raportu a vytvoření pole důvěry. I ty však mohou být narušeny např. sympatiemi, kdy vyjednač může osobu v krizi nějakým způsobem iritovat. Ztěžujícími faktory pro komunikaci jsou samozřejmě duševní poruchy či ovlivnění uživatelů drog či alkoholu. Nicméně faktorů je opravdu mnoho a nelze z nich vyvozovat nějaké obecné závěry.

R3: *Na místě určitě hrají roli zejména emoce, protože ty jsou vždy hodně vysoko a naším úkolem je se snažit tyto emoce snížit, aby ten člověk v krizi byl schopen lépe uvažovat a reagovat. Problém bývá zejména u osob pod vlivem OPL, tam je problém s tou komunikací už z principu. Dokud jsou v rauši, tak jim ty emoce lítají, proto se vyjednává tak dlouho, dokud jim ty emoce neklesnou. Nejnáročnějším faktorem pro mě osobně je, pokud jde při vyjednávání o život dítěte, tam je pro mě ten tlak mnohem vyšší.*

R4: *Při prvotním vstupu do situace spojené s vyjednáváním to určitě nedokážu určit.*

R5: *Myslím, že to nejde zobecnit, protože často se něco může zdát ze začátku snadné, a nakonec se to úplně otočí apod.*

R6: *Toto se nedá jednoduše paušalizovat, každé vyjednávání je jiné, každý člověk je jiný a neexistuje nějaký společný recept, kde by se dalo říct tohle funguje a tohle ne.*

4.6.12 Otázka č. 12

Jaké bylo Vaše nejnáročnější vyjednávání?

R1: *No já jich mám více, nicméně všechny tyto případy byly pokusy o sebevraždu a hlavním faktorem délky jejich trvání bylo zejména to, že tam nebyla žádná možnost racionálního řešení, protože ti lidé procházeli např. obrovskou ztrátou a rodinnou tragédií nebo měli závažné psychické potíže, přes které s nimi nebylo možné navázat komunikaci.*

R2: *Jedno z mých nejnáročnějších vyjednávání se odehrávalo v rámci barikádové situace a zahrnovalo zadržování rukojmí, jímž bylo nezletilé dítě. Pachatelem byl*

muž s paranoidní schizofrenií a jeho jednání pramenilo z frustrace a strachu, protože se domníval, že se ho někdo snaží zlikvidovat, ale policie s tím nic nedělá. Nakonec se mi podařilo muže dostat do vzdálenosti od rukojmí, kdy následně zásahová jednotka provedla zákrok a naštěstí nedošlo k žádnému zranění.

R3: *Jedno z nejnáročnějších pro mě bylo vyjednávání po telefonu, kdy jsem telefonoval s osobou v krizi, která stála na vlakových kolejích a byl ve velmi těžké životní situaci, kdy došlo k rodinné tragédii, na kterou se nabalovaly další problémy a bylo toho na něho už moc. Jelikož jsme nevěděli, kde přesně se nachází a každou chvíli mohl jet další vlak, musel jsem ho během pár slov nějak přesvědčit, aby to nedělal. Ve finále to dopadlo dobře.*

R4: *Nejnáročnější vyjednávání jsem asi zažil v rámci kurzu, kdy šlo o modelovou situaci, kdy žena seděla v okně a v náruči měla malé mimino. Jednoznačně demonstrovala, že chce skočit dolů a hrozně dlouho trvalo, než se nám podařilo navázat komunikaci. Tady vlastně hrálo roli to pohlaví, protože nakonec pomohla kolegyně, se kterou nakonec komunikovat začala.*

R5: *To byl asi případ osoby, která seděla ve výšce v okně a úplně odmítala jakoukoli komunikaci, což bylo hodně náročné. Po nějaké době se mi s ní ale podařilo navazovat oční kontakt, a nakonec jsem jí přesvědčila, aby z okna slezla.*

R6: *Mezi moje nejnáročnější vyjednávání patří vždy vyjednávání, do kterého jsou nějakým způsobem zapojeny děti, ať už přímo nebo nepřímo. Např. vyjednávání, kde bylo dvouleté dítě jako rukojmí, působí na psychiku vyjednavče opravdu silně.*

4.6.13 Otázka č. 13

Jaké bylo Vaše nejdelší vyjednávání?

R1: *Nepamatuji si to přesně, ale myslím, že určitě osm hodin, možná i déle. Jednalo se o pokus sebevraždy a odehrávalo se to na střeše. To bylo hodně dlouhé, v průběhu jsme se u vyjednávání i střídali a trvalo to vlastně celou noc. V tomto případě se jednalo o psychiatrického pacienta, který vlivem svých*

psychických problémů nevnímal žádné fyziologické potřeby, které by to mohly případně urychlit.

R2: *Mé nejdelší vyjednávání trvalo asi 8,5 hodiny. Jednalo se o osobu, která chtěla spáchat sebevraždu skokem z okna, nicméně bojovala s velkým pudem sebezáchovy, a i přes snahu dokonat sebevraždu i dalšími způsoby sebepoškození, nedařilo se jí udělat ten poslední krok k jejímu dokonání. V tomto případě se mi po celou dobu vyjednávání nepodařilo navázat raport. Nakonec bylo nutné přistoupit k zákroku, který proběhl ve chvíli, kdy se osoba v záchvatu vzteku vzdálila z nebezpečného místa.*

R3: *To trvalo asi 7 hodin, kdy osoba pod vlivem JNL vylezla do výšky a odmítala slézt dolů. V průběhu vyjednávání jsme zjistili, že se stejnou osobou už kolegové z jiných krajů řešili v minulosti obdobné případy, kdy jsme s nimi celou věc konzultovali a ti nám radili, že na ní více než empatický způsob komunikace fungoval spíš direktivní způsob. My jsme tedy změnili naši taktiku, a i vzhledem k tomu, že ta osoba začala mít hlad a žízeň, se nám ji povedlo následně zhruba za hodinu dostat dolů.*

R4: *Nejdelší vyjednávání mé kariéry trvalo asi 3 hodiny a bylo to s osobou, která chtěla spáchat sebevraždu skokem z výšky. Zásadní problém v komunikaci byl, že se nám nedařil zjistit motiv jejího jednání. Nakonec se ta osoba začala odhodlávat ke skoku a zastavila se po mém výkřiku „Stůj!“. Poté ta osoba přišla k nám a řekla, že to tedy neudělá kvůli nám. Bylo to rozhodně nečekané vyústění.*

R5: *Mé nejdelší dosavadní vyjednávání trvalo asi dvě hodiny a šlo o případ DUS.*

R6: *V mé kariéře jsem zažil dvě vyjednávání přesahující dvanáct hodin. V obou případech se jednalo o osoby s DUS skokem z výšky.*

4.6.14 Otázka č. 14

Zažil/a jste někdy vyjednávání s nezletilou osobou, pokud ano, jaký byl věk nejmladší nezletilé osoby, se kterou jste vyjednával/a?

R1: *Já osobně můžu říct, že jsem vyjednávala tak se dvěma nebo třemi nezletilými a v těchto případech se jednalo o náctileté, kteří měli milostné problémy.*

R2: *Nejmladší nezletilou osobou, se kterou jsem v rámci vyjednávání komunikoval, bylo desetileté dítě s úmyslem spáchat sebevraždu. Komunikace probíhala přes telefon, který probíhal ale jen pár minut, než došlo k vypátrání policejní hlídkou.*

R3: *Já jsem řešil nejmladší desetileté dítě, nicméně naštěstí jsem s ním nemusel přímo vyjednávat, jelikož se situace vyřešila do mého příjezdu. Mělo tam jít o pokus sebevraždy skokem z okna.*

R4: *Nezažil.*

R5: *Ne.*

R6: *Můj nejmladší případ DUS bylo dítě, 9 let. U mladistvých pozorujeme v poslední době velkou oblibu sociálních sítí a internetových komunikačních kanálů (WhatsApp, Messenger, Tik Tok, atd...), přes které komunikují raději a otevřeněji než osobně nebo po telefonu.*

4.6.15 Otázka č. 15

Má z Vašeho pohledu vyjednávání s nezletilými nějaká zásadní specifika?

R1: *Nejde to říct obecně, nicméně je určitě generační rozdíl mezi člověkem, kterému je patnáct anebo čtyřicet let, a to s sebou nese nějaké rozdíly ve způsobu komunikace. Dnešní mladá generace se vyznačuje třeba používáním zkratk, slangu, smajlíků apod. A samozřejmě i důvody jejich problémů budou souviset s jejich věkem.*

R2: *Ačkoli těchto případů postupně přibývá, nejedná se o naši většinovou zkušenost. Součástí výcviků nejsou žádné speciální postupy pro komunikaci*

s dětmi, nicméně v takových situacích se opět uplatňuje schopnost flexibility a také životní zkušenosti, např. s vlastními dětmi. Podstatné je umět se přizpůsobit způsobu jejich komunikace, mladí dnes používají např. různé slangy a zkratky. U mladších dětí můžeme částečně přecházet i do dětské infantililty, protože pokud nám začne vyprávět o čarodějnici, musíme přistoupit na fakt, že reálně věří v její existenci. Určitě nesmíme jejich problémy bagatelizovat, nýbrž je musíme ve vši vážnosti přijmout a tím se dostáváme opět k obecným zásadám, kdy se musíme být schopni napojit na daného člověka být schopni zrcadlit jeho způsob myšlení a vyjadřování.

R3: Největším specifikem pro mě osobně je rozdílná vyspělost zejména u dětí, kdy např. moje třináctiletá dcera je vlastně už vyspělá dívka a dokážeme se bavit o dospěláckých tématech, každopádně díky vlastní zkušenosti bych věděl, jakým způsobem hovor s obdobným vrstevníkem vést. Nicméně bavit se s dítětem je z mého pohledu rozhodně mnohem náročnější. V dnešní době je také velkým specifikem to, že často probíhá vyjednávání prostřednictvím telefonu, ať už volání nebo SMS zprávy, nebo na i sociálních sítích. Z tohoto důvodu jsme si i založili speciální profil na sociálních sítích, abychom se mohli zkontaktovat. Dalším výrazným specifikem u nezletilých jsou témata jejich problémů, což bývají zejména problémy ve škole nebo v rodině.

R4: V rámci přípravy se samozřejmě bavíme o nějakých základních prvcích takového vyjednávání, ale nejde o nějakou výraznou přípravu. Specifikum je určitě odlišný způsob vyjadřování a řekl bych, že mladiství jsou daleko víc ochotní komunikovat skrze aplikace nebo sociální sítě, protože jsou zvyklí více psát než mluvit a je to pro ně v takových situacích snazší. Další obtížnou charakteristiku bych viděl v potřebě dostatečné empatie, kdy se problémy mladistvých mohou zdát člověku malicherné nebo jim vůbec nemusí rozumět, takže to může být složité na pochopení.

R5: Během výcviku se nás na to samozřejmě snaží připravovat, ale je to těžký. Mně je přes čtyřicet let, děti mám malé a když budu mluvit s někým, komu je patnáct let, tak nebudu znát jejich způsob vyjadřování a nebudu jim třeba rozumět.

Potom je otázka, zda bude ten jedinec vůbec ochoten komunikovat „normální“ řečí.

R6: *Problémem může být, že ještě nemají moc životních skutečností a nevidí jiné cesty, jak své problémy řešit. Většinu své inspirace čerpají v internetovém prostředí, kde nelze odlišit co je a není reálné. V případě vyjednávání se obtížněji navazuje kontakt a hledá se společná cesta v komunikaci.*

4.6.16 Otázka č. 16

Zažil/a jste někdy neúspěšné vyjednávání?

R1: *Pamatuji si jeden případ, kdy jsem vyjednávala s osobou, která chtěla spáchat sebevraždu skokem z výšky. To vyjednávání bylo hodně složité a nikdo u něho nepředpokládal, že bude úspěšné, nicméně nakonec se nám to podařilo a pocit neúspěšnosti ve mně vyvolal fakt, že mi ta osoba řekla, že jsme jí ale stejně nepomohli. A tím jsem vlastně měla pocit, že i přes to, že jsme udělali svojí práci dobře, tak to vlastně nemělo efekt. Nicméně případů, kdy by člověk sebevraždu nějakým způsobem během vyjednávání dokonal je opravdu málo. A většinou takové případy byly právě u osob pod vlivem nebo s halucinacemi, protože v takových případech je ta ovlivnitelnost opravdu hodně těžká.*

R2: *Nezažil jsem neúspěšné vyjednávání z pohledu dokonání zamýšleného jednání, nicméně pro mě osobně bylo neúspěšné vyjednávání ve chvíli, kdy jsem osobě v krizi slíbil nějaký další průběh situace, pokud mi otevře dveře a díky špatné komunikaci se tam přede mnou dostala zakročující hlídka policistů, kteří přistoupili k silovému řešení situace a tím došlo k porušení mého slibu, ačkoli nevědomě. Tohle jsem si v sobě řešil ještě další 3 dny, protože jsem zažíval pocit vlastního selhání.*

R3: *Naštěstí ne, doposud byla všechna má vyjednávání úspěšná.*

R4: *Já mám asi po každém vyjednávání pocit nějakého dílčího neúspěchu, vždy mám pocit, že jsem něco mohl udělat lépe nebo jinak. Ale pokud budu pátrat v paměti po něčem, z čeho jsem odcházel jako že se to fakt nepovedlo, tak to*

bývají hlavně barikádové situace, kdy ten člověk neotevře dveře a musí se provést zákrok. A vybavuji si jednu takovou situaci, kdy jsem do vyjednávání vstoupil špatně tím, že jsem tu osobu oslovil jiným jménem díky zmatku v informacích. A domnívám se, že to mohla být jedna z příčin, proč se nám nedařilo navázat komunikaci. Na druhou stranu si v téhle konkrétní situaci nemyslím, že i kdybych řekl správné jméno, došlo by k jinému průběhu. Chyba to ale každopádně byla.

R5: *Když si zpětně přehrávám v hlavě ty rozhovory, občas si říkám, jestli mi tam něco neuteklo. Pamatuji si jeden případ, kdy jsem nejprve s osobou komunikovala po telefonu, a nakonec i osobně, kdy se vzhledem k dalším okolnostem nedařilo navázat kontakt, a nakonec musel být proveden zákrok. Nicméně zpětně jsem si uvědomila, že již během prvního telefonátu jsem měla příležitost osobu rozmluvit o svých problémech, nicméně jsem ji v tu chvíli nevyužila.*

R6: *Musím díky bohu říct, že takovou zkušenost ještě nemám.*

4.6.17 Otázka č. 17

Jakým způsobem se připravujete na vlastní vyjednávání?

R1: *Žádný rituál nebo magickou větu nemám, ale je fakt, že nejde zvednout telefon, u toho třeba řídit a začít vyjednávat. Já si potřebuji připravit nějaké zázemí, abych byla já v klidu, takže mít u sebe třeba tužku a papír, ztišit si telefon, kdyby mi někdo volal apod. Ať už tedy po telefonu nebo přímo na místě potřebuji pár vteřin klidu, abych se uzemnila, zorientovala a mohla se plně soustředit. Podstatné jsou také informace, které jsme schopni v tu chvíli získat.*

R2: *Dodnes mi vyletí tepovka, když zazvoní služební telefon. Mně pomáhá se zhluboka nadechnout, čímž se „přepnu do vyjednávačského módu“, abych byl schopen koncentrace a získat potřebné informace. Uklidňujícím rituálem pro mě může být i získávání informace na místě události následující po mém příjezdu.*

R3: *Cestou na místo se samozřejmě snažím zjistit co nejvíce dostupných informací. Mně osobně ale funguje to, že se nejprve zhluboka nadechnu a před tím, než začnu mluvit, si v hlavě předříkávám jednu až dvě věty, např. „Dobrý den,*

jmenuji se „X“ a přišel jsem sem, abych Vám zkusil pomoci, a hlavně aby se tady nikomu nic nestalo.“. Tím se uklidním a poté již pokračuji dle reakcí té osoby v krizi.

R4: *Vždy, když přijíždím na místo vyjednávání, sám sobě si řeknu „dneska tady budeš hodně dlouho“, abych se vnitřně nastavil na to, že to může trvat opravdu dlouho, protože čas je v mnoha případech významným spojencem vyjednávače. Musím se nastavit, že dnes nejsem v roli zakročujícího policisty, ale budu se s tou osobou bavit „jako obyčejný člověk“. Jinak ve chvíli, kdy mi operační zavolá, abych někam jel nebo s někým telefonoval, udělám si nejdřív nějakou organizační přípravu, kdy třeba zjišťuji, jestli mi někdo může přijet na pomoc apod. Další fáze je určitě příprava k vedení samotného vyjednávání, to znamená, že se snažím zjistit informace k situaci a k osobě. Také si před tím promyslím vstup do toho vyjednávání, to znamená, s jakou větou tam vstoupím a jak to řeknu.*

R5: *Já mám spíš myšlenku, aby např. neskočil dříve, než já dorazím na místo. Ve chvíli, kdy se mi na dosahovém telefonu objeví informace o tom, že mi volá operační, tak mě to automaticky přepíná do vyjednávacího režimu.*

R6: *Žádný rituál nemám, většinou se to nese v duchu shánění maxima informací o tomto konkrétním případě, o osobě v krizi, popř. pachateli. Přimo před samotným vyjednáváním se snažím nemyslet na nic soukromého a neřešit své ani jiné problémy. Snažím se řídit heslem být tady a teď pro osobu, která mě potřebuje.*

4.6.18 Otázka č. 18

Jakým způsobem se vyrovnáváte s vlastním zvládnutím stresu z vyjednávání?

R1: *Já si asi žádný konkrétní způsob neuvědomuji, spíš to bude součástí aktivit, které dělám běžně v rámci nějakého normálního fungování jako celku. Jako že si jde člověk občas zaplavat apod., ale že bych si šla po každém vyjednávání třeba zaběhat, to nedělám.*

R2: *Mám rád sport, takže si čistím hlavu tím, že si jdu třeba zaběhat nebo plavat. Práci se snažím si domů netahat, ale úplně se mi to nedaří, a naštěstí mám*

možnost aktivního naslouchání i pro sebe. A to opět navazuje na podstatu vyjednávání, protože jeden z nejsilnějších nástrojů je právě sdílení. Protože sdílení prožitků a životních příběhů má obrovskou sílu.

R3: *Stres si naštěstí netahám domů a nemám asi žádné specifické potřeby pro odreagování. Mým největším prostředkem pro odreagování je asi další práce, která na mě po návratu čeká. Nemáme nařízené žádné psychoterapie apod., nicméně samozřejmě pokud by to někdo z nás potřeboval, určitě jsou možnosti, na koho se můžeme obrátit.*

R4: *Takové to prvotní vyrovnávání se se stresem z té události... Tam mi dobře funguje přesně to, že si to proberu s druhým vyjednavčem sedneme si a řekneme si, jak to bylo, co jsme tam dělali, co by šlo příště líp co se nám povedlo nepovedlo a podobně. Takže mi asi pomáhá že to můžu s někým probrat nicméně ve chvíli kdy mi skončí dosah nebo to vyjednávání tak se těma věcmi už dál nestresuji. Největší stres by mně asi vyvolává to samotné povolání do vyjednavací situace až do chvíle, než do ní vstoupím. A tam mi asi pomáhá ta příprava.*

R5: *Určitě je zásadní o tom mluvit, my to rozebíráme v rámci debriefingu. A já ve svém volnu potom cvičím se psem a chodíme do lesa, takže si tam vyčistím hlavu.*

R6: *Rozborem a sdílením informací a zážitků s kolegy a sportem.*

4.6.19 Otázka č. 19

Dochází ve Vašem týmu k nějakému vyhodnocování jednotlivých případů, případně jakým způsobem?

R1: *Oficiálně debriefingy nějak neprobíhají, nicméně pokud někdo něco potřebuje probrat, tak si s někým z týmu zavolá nebo se individuálně sejdou.*

R2: *S kolegy si vzájemně vyměňujeme informace z jednotlivých případů, současně dochází k takové výměně právě v rámci již zmiňovaných IMZů s ostatními týmy vyjednavců.*

R3: *Není to pravidelná aktivita, nesetkáváme se pravidelně k vyhodnocování jednotlivých případů. Ale o zajímavých případech hovoříme na společných zaměstnáních, které mám cca 2x ročně a tam rozebíráme situace, problémy a postupy, které zafungovaly nebo naopak.*

R4: *Nějaké základní vyhodnocení probíhá jednou za čas, třeba jednou za půl roku, ale po každém vyjednávání se snažíme v teamu nebo ve dvojici spojit hned poté a něco si k tomu říct.*

R5: *Kdyby šlo o nějakou větší akci, určitě bude následovat debriefing, ale u těch menších si většinou voláme s kolegy.*

R6: *Z každého vyjednávání píšeme zprávu, kterou si napříč týmem sdílíme, ty zajímavější případy pak rozebíráme na společných výcvikách.*

4.6.20 Otázka č. 20

Probíhá v místě Vašeho působiště nějaké školení řadových policistů, kteří bývají na místech událostí mezi prvními, nějaké kurzy/školení v rámci krizové komunikace? Jaký je Váš názor na toto vzdělávání?

R1: *V Praze se snažíme dělat přednášky v rámci krizové komunikace a podle mě je důležité vzdělávat lidi, které těmto eskalacím mohou předcházet v rámci své činnosti, ať už je to policie, hasiči nebo záchranná služba. Nicméně už se uvažuje o tom, že by se udělalo komplexní vzdělání pro policisty.*

R2: *Já považuji za nutné v tomto směru řadové policisty vzdělávat. Pokud se budeme bavit o Praze, policisté, kteří jsou na místě události mezi prvními jsou s osobou v krizi sami třeba půl hodiny, než přijede vyjednávač. A během té půlhodiny se věci mohou zlepšit, ale i zhoršit, a to i v přímé návaznosti na jejich jednání. Pro zlepšení situace stačí znát opravdu pár základních informací o tom, jaké jednání je na místě žádoucí a jakému je třeba se naopak vyvarovat. V rámci Celoživotního vzdělávání policistů pořádám kurz „Krizová komunikace před příjezdem vyjednávače“, do kterého se může přihlásit kdokoli z prvosledových hlídek nebo hlídek obvodních oddělení. Zároveň jsem doposud o krizové*

komunikaci proškolil PMJ, většinu SPJ a cizineckou policii. V Praze tedy za poslední dobu vidím velkou změnu, kdy už nedochází ke strhávání sebevrahů z mostu, protože ti policisté chápou nebezpečí takového postupu a vědí, jak to jde dělat jinak. Aktuálně jednáme o zavedení systémového vzdělávání policistů, nicméně zatím nemáme jasnou koncepci.

R3: *Ano, určitě. Zejména náš koordinátor v Praze školí policisty z přímého výkonu v rámci zásad krizové komunikace, včetně i dalších opatření na místě. Ohledně krizové komunikace školíme společně i personál nemocnic, věznic i HZS. Z posledních zkušeností musím říct, že poslední dobou hlavně policistky bývají úspěšné v krizové komunikaci, a proto jim často do vyjednávání ani nezasahujeme, spíš jim zůstáváme nápomocni. Jsem rád, že už tolik nedochází ke strhávání sebevrahů apod., protože je to nebezpečné a do budoucna pro vyjednavče i dost nevýhodné, protože to narušuje důvěru. Můj názor je, že by každý policista měl projít nějakým základním kurzem krizové komunikace, protože stačí málo, aby věděl, co dělat či nedělat. Proto by nebylo od věci, kdyby to bylo součástí ZOP.*

R4: *Ano v Praze probíhá kurz krizové komunikace a jednoznačně to hodnotím jako obrovský přínos a klad je to důležitá součást vzdělávání která nese svoje ovoce a je to vidět při událostech které se dějí. Některé z nich se podaří vyřešit už před příjezdem vyjednavče to už jsou samozřejmě ty nejlepší případy, anebo i tím že vyjednavč má už připravenou dobrou půdu pro vedení vyjednávání.*

R5: *Myslím, že v řadě krajů probíhá školení prvosledových hlídek v rámci různých výcviků ohledně krizové komunikace. Nicméně v našem kraji máme poměrně málo vyjednávání, a proto nedokážu posoudit, jestli má toto vzdělávání na průběh situací nějaký vliv.*

R6: *V současné době se tato problematika pomaličku rozjíždí a zavádí se tzv. školení krizové komunikace pro prvosledové hlídky. Osobně si myslím, že je to dobrá cesta a že by každý policista měl absolvovat toto školení již na ZOP s ostatními předměty, které se tam vyučují.*

4.6.21 Otázka č. 21

Jaký je Váš názor na šíření myšlenek a principů vyjednávání do řad civilistů?

R1: *Podle mě hodně záleží na tom, co a jak je řečeno a ke komu to směřuje. Myslím, že je vhodné, aby k problematice vyjednávání vznikaly odborné publikace, ale nepovažuji za žádoucí rozebírat jakoukoliv policejní taktiku a obsahy jednotlivých případů za účelem nasycení zvědavosti diváků v TV. Mně osobně například vadí, když se nevhodně medializuje nějaký konkrétní případ. My během vyjednávání navážeme s tím člověkem nějaký raport, a to poslední co chce je, aby se někdo z jeho okolí či známých dočetl ve zprávách o tom, jaké má problémy a že se pokusil o sebevraždu. Zejména když je pak zpráva doplněna o záběry z místa jeho bydliště apod. čímž se zvyšuje pravděpodobnost jeho identifikace. Z mého pohledu to není vůči dotyčnému a jeho okolí fér.*

R2: *U nás žádné publikace o krizovém vyjednávání nevychází, nicméně v zahraničí jsou takové publikace volně dostupné a není nijak potvrzeno, že by jejich zveřejňováním došlo k narušení úspěšnosti vyjednávání. Já se domnívám, že je důležité, aby lidé věděli, že když na místo přijede vyjednávač, nepřijede nějaký podivný manipulátor, ale člověk, který se jim opravdu bude snažit pomoci.*

R3: *U nás je hodně zažitá, že se tyto informace nemají sdílet s veřejností. Pravděpodobně z toho důvodu u nás takové publikace vlastně nenajdete. Nicméně já souhlasím s názorem, že v zahraničí jsou takové publikace běžně veřejně dostupné a nevím o žádných negativních dopadech na úspěšnost vyjednávání, proto na tom nic špatného nevidím.*

R4: *Myslím si, že medializace je dobrý nástroj k získávání důvěry policie veřejností a je dobré ukazovat že policie není jenom represivní orgán který dává pokuty a zadržuje pachatele, ale že je to i služba veřejnosti. Vyjednávání není něco tajného a nevidím důvod pro potřebu principy vyjednávání nijak výrazně tajit. Ten princip není nijak objevený AV zahraničí k tomu existuje mnoho publikací, které jsou veřejně přístupné a kdo chce může si je nastudovat. Ale samozřejmě jednotlivé dílčí techniky a způsoby ovlivňování už jsou poté na zvážení a nemusí se zveřejňovat vše.*

R5: *Nemyslím si, že je dobře, sdílet vyjednávací strategie a naše postupy s veřejností. Ať veřejnost ví, že existují vyjednávači a že řeší situace bez použití násilí. Ale nejezdíme pouze na sebevrahy a člověk, který chce někomu opravdu škodit, tak čím více toho o nás bude vědět, tím horší ta situace může být. Také nejsem pro medializaci jednotlivých případů, protože člověk, který si projde pokusem o sebevraždu ještě opravdu nepotřebuje číst o jeho situaci na krimi Plzeň apod. Bohužel se to ale děje i bez našeho vědomí a souhlasu.*

R6: *Veřejnost by měla na sto procent vědět, že je zde nějaké vyjednávání, kdo je a co dělá vyjednávač a v jakých případech je nasazován. Taktika samotného vyjednávání a postupy by se na venek již dostávat neměla, čím méně podrobností budeme sdílet, tím bude naše práce v budoucnu úspěšnější.*

4.6.22 ZÁVĚR VÝZKUMU

Z rozhovorů, které byly vedeny s šesti respondenty vyjednávačů, které odlišuje služební zařazení, místo působení, doba výkonu specializace i pohlaví – viz. *přehled respondentů a otázky č. 1, 2 a 3*, vyplývají následující závěry pro jednotlivé výzkumné otázky.

VO1 Jaké předpoklady by měl mít uchazeč o pozici vyjednávače a jakým způsobem je možné tuto specializaci získat?

K této výzkumné otázce se vztahují položené otázky č. 4, 5, 6, 7 a 8.

Motivace pro ucházení se o specializaci vyjednávače u respondentů pramení často již v dětství z dobrých komunikačních schopnostech, zájmu o druhé lidi či fascinací psychologií osobnosti a využitím jejích poznatků v praxi.

Respondenti se shodují, že vedle hlavních předpokladů, kterými je např. trvající služební poměr, je klíčová schopnost empatie, aktivního naslouchání a osobnostní vyzrálost, spojená s životními zkušenostmi. Mezi další podstatné předpoklady dále řadí trpělivost, schopnost sebereflexe, vážný zájem o tuto problematiku a schopnost týmové práce.

Potřebné dovednosti pro výkon této specializace je možné si osvojit pílí a tréninkem, nicméně velkou výhodou jsou již vrozené vlohy. Někteří respondenti se shodují, že i přes možnost osvojení vyjednávacích technik, je třeba mít jisté osobnostní fluidum, které z člověka přirozeně vyzařuje a umožňuje mu vzájemné napojení se s osobou v krizi během vyjednávání.

Výběr nových uchazečů probíhá napříč kraji v rámci PČR obdobným způsobem, kdy si sami vyjednavací mohou vhodného uchazeče vytipovat a oslovit ho, anebo je může zájemce oslovit sám. Tuto problematiku mají na starost zejména koordinátoři jednotlivých týmů a způsob výběru kandidátů není upraven žádnou konkrétní metodikou. Podstatným faktorem je schopnost začlenit se do kolektivu již sloužících vyjednaváčů. Pražský tým pořádá následně mezi uchazeči vlastní předvýběr, během kterého se snaží odhalit osobnostní rysy uchazečů a jejich vhodnost pro tuto specializaci.

Následný výcvik uchazečů je v gesci Útvaru rychlého nasazení, který se koná jednou ročně a školí uchazeče z celé České republiky. Je rozložen do dvou týdnů, během nichž probíhá intenzivní příprava spočívající z obsáhlé teoretické části i náročných modelových situací. Cílem tohoto kurzu je budoucí vyjednaváče co nejlépe připravit na budoucí krizové situace a zjistit, zda jsou schopni tuto specializaci opravdu vykonávat.

Po absolvování tohoto kurzu získá vyjednaváč osvědčení o získání této specializace, pro jejíž udržení je nutné každé dva roky absolvovat tzv. prolongaci. Tato probíhá formou různých instrukčně metodických zaměstnání. Další možností vzdělávání vyjednaváčů je účast na dalších výcvicích či vzdělávání v rámci osobního zájmu, do kterého se dají zařadit účasti na mezinárodních konferencích, zahraničních stážích či studium odborné literatury a sledování aktuálních poznatků z jiných států.

VO2 Jakým způsobem mohou přitěžující faktory ovlivňovat způsob a průběh vyjednávání?

K této výzkumné otázce se vztahují položené otázky č. 9, 10, 11, 12, 13, 14 a 15.

Není možné obecně paušalizovat faktory, které automaticky předpokládají průběh vyjednávání, dobu jeho trvání či výsledek. Nicméně na místě události může existovat řada faktorů, které její průběh mohou ovlivňovat a mezi takové můžeme řadit např. množství a míru stresových faktorů, hladinu emocí u osoby v krizi či např. duševní poruchu nebo ovlivnění alkoholem či jinou návykovou látkou. Je nutné brát v potaz, že i tyto faktory jsou vysoce individuální a nepředvídatelné.

Průběh krizového vyjednávání může být ovlivněn i pohlavím vyjednavatele, nicméně to opět není možné nějakým způsobem kategorizovat. Je tedy velkou výhodou, pokud jsou ve vyjednávacím týmu zástupci obou pohlaví. V některých situacích může působit uklidňujícím dojmem komunikace se stejným pohlavím, jindy zase právě naopak, nicméně i pohlaví samo o sobě nemusí být rozhodující a velkou roli na místě hrají i osobní sympatie či averze. Ne vždy je ale možné těmto preferencím vyhovět, a proto je vhodné, aby byl vyjednavatel schopen v rámci svých dovedností navázat komunikaci i navzdory tomuto faktu nebo si případně poradit i jiným způsobem, např. využitím některého ze zasahujících policistů.

Míra náročnosti jednotlivých vyjednávání je pro každého respondenta subjektivní záležitostí, nicméně z rozhovorů vyplývá, že respondenti mezi tyto případy řadili situace demonstrování úmyslu sebevraždy, kdy se opravdu dlouho nedařilo navázat komunikaci s osobou v krizi, ať už kvůli míře vlastního zoufalství nebo psychické poruše, případně situace, během kterých nebylo možné navrhnout žádné racionální řešení situace či během nichž působil výrazný časový tlak. Další situace, které respondenti uváděli jako velmi psychicky náročné, se týkaly dětí, zejména tedy barikádových situacích, při nichž děti vystupovaly jako rukojmí.

Doba trvání vyjednávání je opět silně individuální, nicméně nejdelší vyjednávání, které respondenti uváděli přesahovala dobu trvání dvanácti hodin. Mezi faktory, které v těchto případech ovlivňovaly dobu trvání, bychom mohli na základě jejich odpovědí zařadit psychické problémy osob v krizi, které díky nim nevnímaly ani své fyziologické potřeby, dále ovlivnění jinými návykovými látkami či problémy s navázáním raportu.

Nejmladší osoby, se kterou se někteří oslovení vyjednavatelé během své praxe setkali byly děti ve věku okolo deseti let. V těchto případech se jednalo o DUS.

Specifikem vyjednávání s nezletilými osobami je určitě způsob a forma komunikace, kdy mladí lidé v současné době často preferují komunikaci prostřednictvím sociálních sítí a mobilních aplikací, jelikož je pro ně psaná forma projevu snazší. Během komunikace často užívají různé slangové výrazy, zkratky či emotikony, které mohou být pro jiné generace hůře srozumitelné či těžko pochopitelné. Dalším specifikem jsou určitě motivy jejich jednání, které bývají často souvislé s problémy v rodině, ve škole či milostným životem. U dětí je třeba brát v potaz i možnou míru infantilnosti, stejně jako u např. osob s psychickou poruchou. Ať už se nám mohou zdát důvody jejich krize sebemalichernější či absurdní, není možné do vyjednávání vkládat vlastní soudy a musí se přijmout fakt, že pro danou osobu v krizi je to prostě životně důležitý problém či reálná obava a s tímto srozuměním k celé komunikaci přistupovat. Problémem může taky být, že mladí lidé nemívají dostatek životních zkušeností, aby dokázali najít jiné východisko z dané situace. Díky internetu mají v dnešní době problém odlišit co je a není reálné.

Vnímání úspěšnosti vyjednávání je pro každého vyjednavče subjektivní. Obecně by se dalo říct, že úspěšné vyjednávání je takové, během něhož nemusí dojít k taktickému zákroku anebo nedojde ke zranění či usmrcení žádné osoby. Na základě odpovědí v rozhovorech je však evidentní, že někteří respondenti vnímají jako svá dílčí selhání nevyužití příležitosti či jiné chyby, kterých se během vyjednávání mohli dopustit a také situace, kdy, přestože udělají všechno správně, nevidí žádný výsledný dopad na změnu chování osoby v krizi.

VO3 Jaký vliv má výkon této specializace na vlastní psychiku vyjednavců?

K této výzkumné otázce se vztahují položené otázky č. 16, 17 a 18.

V rámci přípravy před vyjednáváním se respondenti shodují na tom, že je třeba maximální zacílená koncentrace na danou situaci a snaha zajistit si co nejvíce dostupných informací o osobě v krizi (případně pachateli). Některým z nich také pomáhá se před samotným vstupem do vyjednávání soustředit na úvodní větu, kterou celý proces zahájí. Jiní se potřebují na chvíli zklidnit a psychicky se uzemnit.

Co se týče stresu plynoucího ze samotného vyjednávání, opět se všichni respondenti shodují, že nejvýznamnější technikou pro jeho ventilaci je komunikace a sdílení informací z dané situace, zejména s ostatními členy týmu, kteří rozumí konkrétní problematice a všem jednotlivým aspektům. Jako další možnosti odreagování poté respondenti uvádí sport, čas strávený v přírodě či s rodinou.

Oficiálně v rámci České republiky nejsou nařízeny žádné debriefingy, nicméně v rámci jednotlivých týmů probíhají dle vlastních potřeb a současně po každém zákroku každý tým individuálním způsobem vyhodnocuje jeho průběh a sdílí mezi svými členy důležité informace z toho plynoucí.

VO4 Je pro práci vyjednače školenost řadových policistů v krizové komunikaci podstatným přínosem?

K této výzkumné otázce se vztahuje položená otázka č. 20.

Respondenti se ve většině shodují, že vzdělávání řadových policistů v rámci krizové komunikace je velmi efektivním prostředkem pro minimalizaci potřeb příjezdu vyjednače na místo krizové události či vhodnou přípravu „půdy pro vyjednávání“ do jejich příjezdu. V rámci hl. m. Prahy již probíhají samostatné kurzy a školení policistů v přímém výkonu služby (a také členů HZS, nemocničního personálu či vězeňské služby) a dle slov zde působících vyjednačů je od té doby pozorovatelný rozdíl v přístupu policistů během řešení takových událostí. V ostatních krajích dochází k příležitostnému školení zejména prvosledových hlídek, nicméně zatím není zavedeno žádné plošné vzdělávání v rámci Základní odborné přípravy ani následného školení. Aktuálně se již na nové formě plošného vzdělávání policistů v rámci této problematiky pracuje.

VO5 Je pro vyjednače v některých ohledech výhodné sdílet některé principy vyjednávání s veřejností nebo to může být naopak nevýhodou?

K této výzkumné otázce se vztahuje položená otázka č. 21.

Tato otázka se v současné době často řeší právě v řadách policejních vyjednávačů a názory na ní se někdy odlišují. Ve výsledku se respondenti shodují na tom, že je vhodné, aby byla veřejnost seznámena s existencí a funkcí krizového vyjednávače u PČR, protože to může podporovat získávání jejich důvěry v rámci jednotlivých krizových situací i z obecného vnímání Policie veřejností. Jednotlivé dílčí techniky a vyjednávací strategie by však měly zůstat interní záležitostí. Ačkoli existují zahraniční publikace, ve kterých je možné si veškeré informace nastudovat, protože krizové vyjednávání samo o sobě není nic tajného, je zbytečné (podle některých až možná kontraproduktivní) tyto informace servírovat veřejnosti prostřednictvím médií apod. Názory se poté rozcházejí zejména v problematice zveřejňování jednotlivých případů vyjednávání. Část respondentů se domnívá, že medializace úspěšných případů může podporovat pozitivní názor na policii v řadách veřejnosti a ukazuje to, že se nejedná pouze o represivní složku. Druhá část respondentů se však domnívá, že medializací konkrétních případů dochází k narušení navázaného raportu, jelikož to může být vnímáno jako zrada projevené důvěry. Pro osobu v krizi pravděpodobně nebude příjemné se o své situaci dočíst další den v novinách a vzhledem k časté publikaci fotografií z místa události, kde se dají identifikovat jednotlivé ulice, domy či vozidla, hrozí, že jí okolí pozná a způsobí jí to další komplikace.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zaměřila na vyjednavče Policie České republiky, přičemž cílem práce bylo vysvětlit význam, potřebu a druhy jejich sociálních kompetencí, a dále zjistit existující možnosti, jakými je mohou v rámci své profese prohlubovat. Z tohoto důvodu byla práce rozdělena na teoretickou a empirickou část.

Teoretickou část jsem následně rozdělila do tří hlavních kapitol, kdy první z nich je věnována psychologicky relevantním pojmům pro pochopení okolností krizového vyjednávání, jako jsou stres a životní krize. Dále jsem vysvětlila hlavní principy a rozdíly mezi krizovou komunikací, krizovým vyjednáváním a krizovou intervencí, včetně jejich vzájemné provázanosti. Druhá kapitola je věnována obecným zásadám mezilidské komunikace, s důrazem na její význam. Třetí kapitola se blíže zabývá krizovým vyjednáváním Policie České republiky, včetně jeho historie v České republice a podmínek pro výkon této specializace. Jednotlivé kapitoly rozebírají vybrané typologie osob a situací, které s krizovým vyjednáváním často přímo souvisí a doporučené zásady, které při těchto krizových situacích mohou být nápomocné pro účely vyjednávání. Práce popisuje jednotlivé fáze krizového vyjednávání, které vychází z amerického modelu FBI, včetně některých z jejich primárních zásad. Poslední kapitola teoretické části řeší obecná doporučení pro zvládání vlastního stresu, který během těchto situací vzniká.

Empirická část práce obsahuje kvalitativní výzkum provedený formou polostrukturovaných rozhovorů, jejichž cílem bylo získat data a poznatky, které zodpovídají pět stanovených výzkumných otázek. První z těchto otázek se zaměřuje na průběh procesu získání specializace vyjednavče v rámci Policie České republiky, jako i potřebné předpoklady případného uchazeče. Druhá výzkumná otázka zkoumá faktory, které mohou mít vliv na způsob, délku či úspěšnost vyjednávání. Z výzkumu vyplývá, že není možné žádným způsobem obecně paušalizovat a vždy je třeba počítat s tím, že na místě hraje roli nespočet faktorů a vývoj situace se může opakovaně měnit. Třetí z výzkumných otázek řeší zvládání vlastního stresu vyjednavců a případné dopady na jejich psychiku. Z rozhovorů vyplývá, že ke zvládání vlastního stresu přispívá vzájemná komunikace v rámci vyjednavčského týmu, sport i čas strávený s rodinou či v přírodě. Čtvrtá

výzkumná otázka se zabývá možnostmi vzdělávání v rámci krizové komunikace řadových policistů v přímém výkonu služby. Respondenti se ve výsledku shodují, že vzdělávání policistů v této oblasti je velice efektivním nástrojem pro minimalizaci možných rizik či eskalací během krizových událostí. Poslední pátá výzkumná otázka řeší možné dopady medializace jednotlivých případů či sdílení jednotlivých vyjednávacích taktik s veřejností a zkoumá pozitiva i negativa této problematiky.

Z práce je evidentní, že vyjednávači jsou nenahraditelnou součástí Policie České republiky a jejich přínos spočívá zejména v nenásilném řešení krizových situací, během nichž nastává prostor pro krizovou komunikaci. Výkon této specializace osobně vnímám jako další poslání, které zachraňuje lidské životy a pro jehož výkon je podstatné kromě kvalitního výcviku i vlastní nadání.

Seznam použité literatury

Monografie:

BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. Manažer. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1971-9.

ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998. ISBN 80-902614-1-8.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Forenzní psychologie*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-461-9.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan a REMR, Jiří. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HOLOUBEK, Petr. *Taktika boje*. Praha: Naše vojsko, 2005. ISBN 80-206-0760-9.

HRAZDÍRA, Ivo. *Základy metodiky výcviku a taktiky služebních zákroků*. Praha: Policejní akademie České republiky, 1996. ISBN isbn80-85981-25-4.

KOLLÁRIK, Teodor a SOLLÁROVÁ, Eva. *Metódy sociálnopsychologickej praxe: [psychologické metódy - prostriedok poznávania sociálneho priestoru]*. Pegas (Ikar). Bratislava: Ikar, 2004. ISBN 8055107653.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 8071691216.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Aplikovaná forenzní psychologie*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4580-0.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid a SPURNÝ, Joža. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-37-7.

M.J. McMains, W.C. MULLINS, A.T. YOUNG: *Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections*. New York, 2021. ISBN: 978-1-138-58551-5

MILLER, Rory Kane a KADLEC, Jan. *Komunikace v konfliktu*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.

MILLER, Rory Kane a KANE, Lawrence A. *Přiměřená sebeobrana: efektivní rozhodování v násilné situaci*. Přeložil Jan KADLEC. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-5038-8.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 8024713624.

MORGAN, David L. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Metodologie. Tišnov: Sdružení SCAN, 2001. ISBN 80-85834-77-4.

NÁCHODSKÝ, Zdeněk. *Taktika policejní akce*. Praha: Armex, 1993. s 19-20.

OLECKÁ, Ivana a IVANOVÁ, Kateřina. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 9788024756462.

POŠÍVAL, Karel a NEKOLOVÁ, Markéta. *Vyjednavač: knižní rozhovor s elitním policistou*. V Brně: CPress, 2023. ISBN 978-80-264-4908-9.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Sociologie (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

STANĚK, Karel a Milan GREGOR. *První zásah při vysoce rizikových situacích (policisté prvního zásahu): studijní pomůcka*. Praha: Centurion, 1992. ISBN 80-901121-2-9.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krizová intervence pro praxi*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0586-9.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0888-4.

ŠVARŤÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 9788026206446.

STILWELL, Alexander. *Crisis survival*. London: Amber, 2010. ISBN 9781906626822.

STILWELL, Alexander. *Psychická & fyzická odolnost: příručka speciálních jednotek: cesta tělesnou i duševní dokonalostí*. Praha: Naše vojsko, 2010. ISBN 978-80-206-0906-9.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese / Marie Vágnerová*. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služeb]*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Metodické příručky:

INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022.

Zákonná úprava a IAŘ:

Pokyn rektora Policejní akademie České republiky v Praze č. 10 ze dne 14. října 2016, kterým se upravuje formální úprava vysokoškolských kvalifikačních prací zpracovávaných na Policejní akademii České republiky v Praze

ROZKAZ ředitele Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 100 ze dne 16. listopadu 2022, kterým se zřizuje stálý tým vyjednávačů

ROZKAZ ředitele Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 17 ze dne 20. března 2023, kterým se mění rozkaz Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 100/2022, kterým se zřizuje stálý tým vyjednávačů

ROZKAZ ředitele Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 38 ze dne 26. května 2023, kterým se mění rozkaz Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 100/2022, kterým se zřizuje stálý tým vyjednávačů

ROZKAZ ředitele Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 48 ze dne 19. června 2023, kterým se mění rozkaz Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy č. 100/2022, kterým se zřizuje stálý tým vyjednávačů

POKYN policejního prezidenta ze dne 3. října 2022, o vyjednávačích

Úplné znění zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky: Úplné znění zákona č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich; Úplné znění zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích. Vydání: šestnácté. Praha: Armex Publishing, 2020. Edice kapesních zákonů. ISBN 978-80-87451-70-0.

Webové a elektronické zdroje:

Chris Guthrie: Rapport: Influence: Principles of Influence in Negotiation [online]. [cit.29.1.2024]. Dostupné z: <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=mulr>

Janice Nadler: Rapport: Rapport in Negotiation and Conflict Resolution [online]. [cit.28.1.2024]. Dostupné z: <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=mulr>

Policejní vyjednavači zachraňují životy. Policie ČR [online]. [cit.18.01.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/policejni-vyjednavaci-zachranuji-zivoty.aspx>

Útvar rychlého nasazení: Vyjednávání. Policie ČR [online]. [cit. 10.1.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvar-rychleho-nasazeni-vyjednavani.aspx>

Výzkumný rozhovor. Masarykova univerzita. [online]. [cit. 1.2.2024]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/podzim2017/PS_BA016/um/_----Interview_-_prezentace_pro_studenty_a_zadani_semestrove_prace.pptx.pdf

Seznam použitých zkratek

V práci i během rozhovorů jsou občasně používány zkratky, jejichž význam je vysvětlen níže:

DUS – demonstrování úmyslu sebevraždy

FBI – Federal bureau of investigation (Federální úřad pro vyšetřování)

HZS – Hasičský záchranný sbor

IMZ – instrukčně metodické zaměstnání

JNL – jiná návyková látka

PČR – Policie České republiky

SKPV – Služba kriminální policie a vyšetřování

SPJ – Speciální pořádková jednotka

URN – Útvar rychlého nasazení

VTOS – výkon trestu odnětí svobody

ZOP – základní odborná příprava

Seznam obrázků

Práce obsahuje několik obrázků, které souvisejí s danou problematikou a jsou zasazeny v textu.

- **Obr. č. 1** - *Model postupné změny chování* – zdroj: autorka práce, přepracováno a upraveno z publikace *INTO THE CHAOS 2.0 – Crisis negotiation field manual. Crisis Systems Management, 2022.*
– **str. 37 práce**

- **Obr. č. 2** - *ledovec emocí a vzájemné působení emocí a času* – zdroj: autorka práce, na základě vědomostí získaných během „Kurzů krizové komunikace před příjezdem policie“, v rámci Celoživotního vzdělávání policistů, ze dne 12.12.2023, přednášel nrap. Karel Pošíval.
– **str. 41 práce**

- **Obr. č. 3** - *Maslowova pyramida potřeb* – zdroj: autorka práce, přepracováno a upraveno z publikace *MILLER, Rory Kane a KADLEC, Jan. Komunikace v konfliktu. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4815-6.*
– **str. 42 práce**

Seznam příloh

Přílohová část této diplomové práce má samostatnou vazbu a obsahuje jednotlivé polostrukturované rozhovory s policejními vyjednávači. Tato část práce je však neveřejná a bude uložena u vedoucího práce s možností nahlédnutí pro účely hodnocení práce.

V přílohové části jsou společně obsaženy následující přílohy:

- **Příloha č. 1 = Rozhovor s R1** (str. 6)
- **Příloha č. 2 = Rozhovor s R2** (str. 13)
- **Příloha č. 3 = Rozhovor s R3** (str. 22)
- **Příloha č. 4 = Rozhovor s R4** (str. 28)
- **Příloha č. 5 = Rozhovor s R5** (str. 34)
- **Příloha č. 6 = Rozhovor s R6** (str. 39)