

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra společenských věd

**Krizová komunikace v teorii i praxi a dobrá praxe**

*Diplomová práce*

**Crisis communication in theory and practice and good practice**

**Master thesis**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**Doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D.**

**AUTOR PRÁCE**

**Radka Guyazová**

**PRAHA**

**2023**

## Obsah:

Seznam zkratk	
Úvod	2
<b>Teoretická část</b>	
1. Pojmy	4
1.1 Komunikace obecně	6
1.2 Krizová komunikace v teorii – krize a spouštěče	7
1.3 Krize z potřeb u A. H. Maslowova	12
2. Krizová komunikace a pomáhající – PČR, IZS, LD	15
2.1 Linky důvěry v systému pomoci	21
2.2 Krizová komunikace v praxi pracovníka Linky důvěry	23
2.3 Systemický přístup v krizové komunikaci	26
2.4 Psychohygiena	30
<b>Empirická část</b>	
3. Výzkum	33
3.1 Kvalitativní šetření – narativní a analýza	34
3.1.1 Řízený rozhovor – Respondent č. 1	35
3.1.2 Řízený rozhovor – Respondent č. 2	39
3.1.3 Řízený rozhovor – Respondent č. 3	44
3.1.4 Experiment s Pyramidou potřeb A. H. Maslowova	48
3.2 Výsledné shrnutí	49
Závěr	52
Literatura	54
Přílohy	60

Diplomová práce, téma:

Motto: „*Nejlepším pomocníkem je koneckonců dobrý člověk.*“<sup>1</sup>

## **Krizová komunikace v teorii i praxi a dobrá praxe**

### **Úvod**

Před mnoha lety jsem zjistila, že je možné se věnovat příběhům, jenž odkrývají lidská tajemství. Zpočátku jsem chtěla zloduchy chytat, pak napravovat, následně pomáhat potřebným, a na konec jsem došla k poznání, že mi vždy šlo pouze o ty „příběhy“ které jsou lidmi vyprávěny, a popisují život. Člověk je tvor komunikující, to mu slouží k přežití. Jenže „žítí“ se nám natolik zrychlilo, že je z něj tzv. přežívání. Z komunikace, kdy se vyprávěly příběhy, předávaly se zkušenosti, lidé si povídali o úrodě, počasí, cestách, věnovali se dětem, nám zbyla pouze komunikace v krizi, kterou zažíváme téměř od rána do večera. Možná právě proto vznikl nový obor studia, Krizová komunikace. Jeho účelem je naučit studenty, a pomáhající různých profesí, jak jednat s osobou v krizi. Nedávno mi jedna kolegyně, již velmi zkušená, říkala, že klienty nabádá, aby o sebe pečovali. Přitom sama neví, jak to v praxi udělat, a to ani po mnoha pracovních intervizích, supervizích a pár letech vlastní psychoterapie. Vzpomněla jsem si na knihu s názvem *Neurotická osobnost naší doby*<sup>2</sup>, v které je vše skvěle popsáno, ale řešení nenajdeme. Možná proto, že je v nás, a my jen nevíme, jak se k němu dostat. A tak nějak jsem se já dostala k této Diplomové práci s názvem *Krizová komunikace v teorii i praxi a dobrá praxe*.

V první, teoretické části, budou uvedeny zdroje a relevantní odborná literatura, shrnující poznatky o krizové komunikaci, a to v okruzích podle Zadání diplomové práce. Výchozím problémem je to, že krizová komunikace má svá specifika, kdy komunikanty ovlivňuje zátěž, jejímiž spouštěči jsou ztráta, změna či nutnost volby. Pomáhající profesionálové, v pracovním procesu krizově komunikující, se i sami současně nachází v obtížných situacích, stavech, a poznání umožňuje zvládnutí.

---

<sup>1</sup> MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014, s. 43.

<sup>2</sup> HORNEYOVÁ, Karen. *Neurotická osobnost naší doby*. Praha: Portál, 2007. 184 s.

Diplomová práce uvádí pojmy a teorie komunikace, krizí, informací, potřeb, věnuje se i státnímu systému, kde se krizová komunikace uplatňuje v původním záměru, tedy komunikace s osobou v krizi, s přihlédnutím k poptávce pomáhajících ve státních organizacích a sborech. Zaměřuje se na Linky důvěry v systému pomoci. Teoretická část představuje i přístup, který je prvotním hybatelem celé krizové komunikace, a to přístup systemický, a je uzavírána statí o psychohygieně. V druhé, empirické části, výzkumné, je narativně přiblížena možnost komunikace v krizi, a to v rámci příkladů „dobré praxe“, a jejich rozboru, tedy využití získaných poznatků z jednoho okruhu pomáhajících pro okruh pomáhajících jiný.

Výzkumná část je odvozena a zpracována na základě teorií z části teoretické. Zaměřuje se na krizové stavy a potřeby pomáhajících, kteří odborně a profesionálně v praxi krizově komunikují. Dotazovaní, respondenti, jsou pracovníky Linky důvěry. Linky jsou v České republice jedinými oficiálními „krizovými komunikanty“ sloužící osobám v krizi přes 20 let. Z mnoha jejich zkušeností lze bohatě čerpat, neboť linkaři umí bez obtíží reflektovat „krize“ při provádění krizové komunikace. Cílem šetření je prověřit využitelnost daných východisek pro „dobrou praxi“ a nastínit návod aplikovatelný pro další pomáhající, včetně možnosti využití nástroje, tedy metody a techniky, s kterým lze v krizích užitečně pracovat. V rámci malého experimentu s nástrojem bude hledána odpověď, zda je vhodný k autoanalýze.

Vzhledem k narativní empirické části Diplomové práce, kvalitativnímu výzkumu „dobré praxe“<sup>3</sup>, jehož způsob je popsán v Příloze č. 1, se u toho druhu prací hypotéza nestanovuje. Základními otázkami, na které má tato Diplomová práce odpovědět, jsou: „Jak lze zvládat a řešit krize komunikantů, zvláště pomáhajících profesionálů, při krizové komunikaci?“ a „Mohl by být využitelný nějaký „nástroj“ (metoda, technika) také pro krizovou komunikaci u Policie České republiky (PČR), Integrovaného záchranného systému (IZS) a dalších složek státních pomáhajících profesionálů?“. Účelem této práce je přiblížit, jak lze zvládat a řešit krize, a tezí je myšlenka, že procesem praktického učení můžeme být krizovými komunikanty užitečnými nejen sobě, ale především druhým.

---

<sup>3</sup> CENTRUM PRO STUDIUM VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ. csvs.cz. VESELÝ, Arnošt. *Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe*. Časopis AULA, roč. 18, 03/2010. 12 s. [online]. ©Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i., 2023, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: [https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3_clanek_vesely.pdf)

## 1. Pojmy

Pro účely této Diplomové práce je představen základní pojmový aparát tak, jak bude nadále používán. Definice jsou přebírány z odborné literatury.

**Komunikace**<sup>4</sup> – znamená dorozumívání, sdělování, přičemž obecně komunikace není specificky lidským jevem. V psychologii se jedná o přenos myšlenek.

**Komunikace mezilidská**<sup>5</sup> – jde o dorozumívání mezi lidmi, může být verbální i neverbální. **Komunikace verbální**<sup>6</sup> - tedy slovní, je zprostředkována jazykem. „Podle odborníků z univerzity v Palo Alto z roku 1964, zabývajících se analýzou komunikačního kontextu, ji lze dělit do třech úrovní, a to na suplementární (přítel x přítel), komplementární (tzv. informující x přijímající), a meta-komplementární, v které osoba mající dominantní pozici tuto možnost (tzv. záměrně a regulovaně vědomě) nevyužívá a úmyslně ji přenechává druhé osobě (pomáhající x druhá osoba). V tomto třetím způsobu se projevuje „umění naslouchat druhému, mlčet, lépe tak vniknout do problému (obtíže, krize), a společně pak nalézt řešení“.<sup>7</sup> Dále je zajímavý zjištěný psychologický poznatek, že „podíl slovní komunikace činní cca 7 %, a z toho hlasově slovní pouhá 4 %, zbytek jsou komunikační normy“.<sup>8</sup> Komunikace mezi lidmi v běžném styku se tedy podprahově odehrává především v rámci **komunikace neverbální**<sup>9</sup>, mimoslovní, která je „zprostředkována pohyby těla (chůze, změna polohy, pozice, držení těla), gesty (podání ruky, aj.), mimikou, pohyby očí, hlasem (kvalitou, silou, hloubkou, výslovností, tempem, frázováním, pauzami, intonací, zvuky) čichovými vjemy, artefakty (oděv, ozdoby, aj.), dále také předměty a prostředím, či vzdáleností mezi komunikujícími“.

**Komunikace sociální**<sup>10</sup> – obsahově je: „formou sociálních styků, nespočívající v pouhém přenosu informací, předpokládá porozumění sdělovanému, a jde tedy o interakci mezi sdělujícím, přijímajícím, a vlastním sdělením“. Více k pojmu níže.

---

<sup>4</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 265.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 265.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 266.

<sup>7</sup> Tamtéž.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 265.

<sup>9</sup> Tamtéž.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 266.

**Komunikace dle Slovníku sociální práce**<sup>11</sup> – obecně jde o: „*sdělování informací jak mezi lidmi, příp. zvířaty, tak v systémech jiného druhu. Při sdělování mezi lidmi zahrnuje termín všechny existující prostředky, a komunikace lidí má vždy stránku obsahovou a stránku vztahovou. V každém komunikačním aktu člověk definuje sám sebe a očekává, že tato definice bude opětována*“.

Z výše uvedených pojmů můžeme dojít ke shrnutí, že komunikace jako přenos myšlenek může směřovat nejen ven, mezi druhé lidi, ale i dovnitř komunikujícího, tak zvaně v úvahách nad vlastními myšlenkami. Komunikace je ovlivněna mnoha proměnnými, z kterých mohou vznikat různá nedorozumění a krize.

**Krize**<sup>12/13</sup> – je popisována v psychologii jako: „*situace selhání dosavadních regulativních mechanismů, nefunkčnost v oblasti biologické, psychické, sociální, dále také výraz pro psychickou zátěž, nebezpečný stav, životní událost*“. Ve Slovníku sociální práce má označení význam „*vyvrcholení děje, vrcholný moment konfliktu (vnitřního či vnějšího), také volba, rozhodnutí, rozloučení, rozpolčení, zkouška. Jde o stav oslabení adaptačních schopností, vnímán jako bezmoc, neschopnost se s událostí vyrovnat obvyklými způsoby a v obvyklém čase, může vést až k ohrožení vlastní existence*“. Jsou definovány tři obecné **spouštěče**<sup>14</sup>: „*ztráta, změna, nutnost volby*“. **Krizový**<sup>15</sup> pak pojmově znamená „*nacházející se v nesnázích, v těžké, rozhodující situaci*“. V takových situacích jde o „*krizovou komunikaci*“, a ten kdo „*cíleně*“ komunikaci v daném okamžiku svým zásahem ovlivňuje, se nazývá „*intervent*“, odvozeno od **intervence**<sup>16</sup>, tedy: „*... zákroku, předem promyšleného zásahu, zaměřeného na zmírnění tíživé osobní situace osoby, také postup, technika směřující k přerušení, zamezení, úpravě probíhajícího procesu*“. **Intervence krizová**<sup>17</sup> je pak pomoc poskytovaná v krizových situacích, a to přímo (tváří v tvář – KI) nebo po telefonu (tzv. telefonická krizová intervence – TKI), a: „*zaměřena je na akutní potíže, cílem je ohraničení stavu, zeslabení intenzity krize a zklidnění k obnově psychického stavu*“.

---

<sup>11</sup> MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 85.

<sup>12</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 279.

<sup>13</sup> MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 90.

<sup>14</sup> Tamtéž.

<sup>15</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 279.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 239.

<sup>17</sup> Tamtéž.

## 1.1 Komunikace obecně

Obecná rovina pojmu komunikace podle uvedeného výše stanovuje, že jde v základu o **proces dorozumívání se**. V teoriích evoluce řeči se předpokládá, že: „*Prvotní potřebou byl přenos významu (význam = myšlení + řeč + zobecnění + sdělování, autor: Vygotskij, rok 1934)*“. Dále: „*teorie míní, že primárním popudem byly například: potřeba instrukce při výrobě nástrojů, (potřeba) sdílení emocí, (potřeba) organizovaný lov, potřeba kmenové sounáležitosti. Je také možné, že vývoj řeči byl potřebný jako předpoklad složitějšího uvažování člověka o světě. S rozrůstající se skupinou lidí byla potřeba vytvořit a sdělovat složitější pravidla*“.<sup>18</sup>

Odborníci na danou problematiku také tvrdí<sup>19</sup>, že prvotně lidé komunikovali posunky, jakýmiž znaky s významy, posléze skřeky či hvizdy, a tak symboly jsou projevy tělesnosti. Naopak jiní k tomu nevidí důvod<sup>20</sup>: „... vznik jazyka u člověka nevyžadoval žádné speciální změny (pozn.: fyziologicky), pouze evoluci mozku. Není pak důvod předpokládat, že lidé nejprve měli nějakou srovnatelně komplexní posunkovou řeč – jakmile to bylo kognitivně možné, šlo začít mluvit „normálně““. Všechny činnosti související s řečí, popř. jazykem, jsou tedy řízeny mozkiem<sup>21</sup>.

V minulém století se také došlo pozorováním k uznávanému odbornému závěru o **nemožnosti ne-komunikace**<sup>22/23</sup>: „*Vyjdeme-li z předpokladu, že veškeré chování v interakční situaci má význam sdělení, tj. je komunikací, plyne z toho, že ať se člověk snaží jakkoliv, nemůže ne-komunikovat. Aktivita nebo neaktivita, slova či mlčení, vše má význam sdělení*“. Tedy komunikujeme neustále. U organismu, který jeví známky života, je komunikace přirozenou potřebou.

---

<sup>18</sup> WIKISOFIA. *Řeč* [online]. ©2013, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-9]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/%C5%98e%C4%8D>. ISSN: 2336-5897

<sup>19</sup> SHANAHAN, Daniel. *Vznik jazyka* [online]. ©VESMÍR, spol. s. r.o. 2022, datum publikování – 05.12.2000, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-9]. Dostupné z: <https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2000/cislo-12/vznik-jazyka.html>. ISSN 1214-4029.

<sup>20</sup> HOUSER, Pavel. *Proč makak mlčí* [online]. ©2022 Nitemedia s.r.o., datum publikování – 12.12.2016, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-9]. Dostupné z: <https://sciencemag.cz/proc-makak-mlci/>

<sup>21</sup> WIKIPEDIE. *Řeč* [online]. ©2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – 01.12.2021 [cit. 2022-07-9]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98e%C4%8D>

<sup>22</sup> WATZLAWIK, Paul, Janet Beavin BAVELASOVÁ a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace, interakční vzorec, patologie a paradoxy*. Brno: Newton Books, 2011, s. 51.

<sup>23</sup> Pozn.: V poznámce pod čarou pak autoři píší: „... i o samotě lze vést dialogy ve fantazii s vlastními představami nebo se životem. Některá pravidla, jimiž se řídí takováto vnitřní komunikace, se patrně shodují s pravidly mezilidské komunikace“.

## 1.2 Krizová komunikace v teorii – krize a spouštěče

Stejně tak jako je nemožné ne-komunikovat je krizová komunikace nedílnou součástí našich životů. Přitom se proměnně pohybujeme ve větší či menší míře na ose pomáhající vs. osoba v krizi od pólu k pólu.<sup>24</sup> Podle definice teorie komunikace<sup>25</sup> (řecky theoros – divák, a latinsky communicatio – spojovat) jde o: „*oblasti komunikace neboli přenosu informací od určitého jedince nebo skupiny k jiným, tedy komunikačních procesů a komunikačního chování účastníků těchto procesů v různých interaktivních systémech. Formou modelu je popisován a vykládán mechanismus komunikačního chování, respektive podstata komunikační situace, která je určena účastníky, společným kódem (např. jazykem) a znalostí jeho využití, komunikačním kanálem a komunikačním záměrem*“.

Do definice Teorie komunikace a modelu vstupují ještě **psychologické vazby**, a to: „*záměry komunikujících, funkce jejich komunikace, motivace k ní (potřeby), dorozumění i nedorozumění, účinky na psychiku účastníků*“, dále také: „*emoce, poznávací procesy a zkušenosti (jejich výsledky v podobě myšlenkových a jazykových vzorců a stereotypů)*“, a též: „*čas, prostor a komunikační kontext (mentální – vědomý i nevědomovaný, a fyzický – věcný, kulturní, jazykový)*“.<sup>26</sup> Další složkou, podstatnou, krizové komunikace je samotné „sdělení“, viz. výše, které by mělo obsahovat nějakou informaci. K **informaci** například autor Hník píše: „*Informace ... z latinských slov „in“ a „forma“, tedy vložit formu (v aristotelském smyslu) do lidské mysli, tvarovat ji, vytvořit nějakou myšlenku. Informace způsobuje, že si něco myslím. Z toho, že si něco myslím, poznávám, že existuje informace, která moji myšlenku tvarovala. Informace není materiální, není totožná s hmotou ani energií, může být získána z existujících forem hmoty a energie*“.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Pozn.: Například potomek přijde ze školy s pláčem, že do něj spolužák strčil a má rozbité koleno (trauma, násilí, úraz). Jako rodič jsem v pozici „laického krizového komunikanta“, protože dítě bych měl utiшит, událost mu vysvětlit, popř. ránu ošetřit. K tomu je dobré ještě posoudit, zda a do jaké míry jde o „ohrožení“, a podle toho učinit „zásah“ směrem k rodiči spolužáka a událost také „komunikovat“ se školou. Zároveň já sám jsem v situaci „osoby v krizi“, např. proto, že v zaměstnání probíhá restrukturalizace, a reálně hrozí, že přijdu o obživu (obavy – ztráta zaměstnání, chudoba).

<sup>25</sup> WIKIPEDIE. *Teorie komunikace* [online]. ©2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – 23.05.2021 [cit. 2022-07-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie\\_komunikace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_komunikace)

<sup>26</sup> SPURNÝ, Joža a Ingrid MATOUŠKOVÁ. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, s. 9.

<sup>27</sup> HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze, 2022, s. 17 a 20.

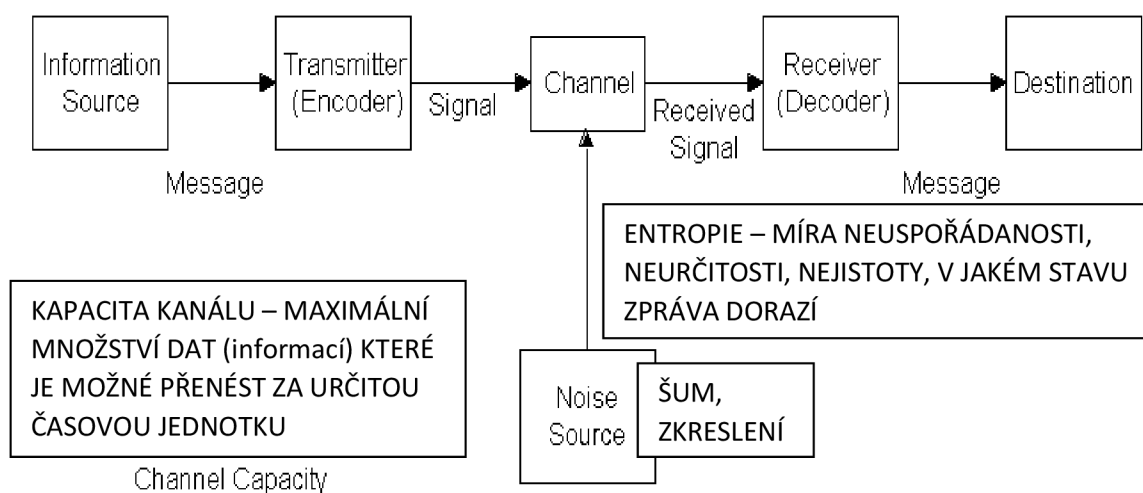


S informacemi je to tedy velmi složité. Již mnoho odborníků se zabývalo tím, jak lidský mozek s informací „pracuje“. Obecně lze shrnout, že některé informace mozek zpracovává během sekund (reakce na podnět), jiné informace zapomíná nebo je nechává uležet (úvahy). K tomu, jak informace vzniká je psáno: „*Informaci může někdo vytvořit vlastním přemýšlením (a chtěním), bezděčně (informace se bezúsilně a zdánlivě sama vynořila v mysli, objevila se jako nápad), pozorováním (interakcí s vnějším i vnitřním (vlastním tělem) prostředím prostřednictvím vlastních smyslů případně i nějakých přístrojů). Varianta, že informaci nemusel nikdo vytvořit, že může vzniknout sama od sebe z ničeho, je zjevně nemožná*“.<sup>28</sup>

Člověk, jako „divák“ tedy pozoruje nebo je účasten nějaké situace, a „spojuje“. Z této premisy plyne, že vzniká (uvnitř i z vnějšku) informace, která je nadále sdělována (uvnitř i navenek). Způsobem, jak je informace „pojímána“ a „dávána“ může vzniknout spouštěč a krize, tedy životní událost, zátěž, a to bio-psycho-sociální.<sup>29</sup>

K porozumění tomu, kde všude se může nacházet spouštěč ke „krizové komunikaci“ je možné využít například tento – obr. č. 1: Matematický model komunikace<sup>30</sup>

## The Shannon-Weaver Mathematical Model, 1949



<sup>28</sup> HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze, 2022, s. 40.

<sup>29</sup> Pozn.: K příkladu potomka viz. výše mohou přistoupit „zpracováním informace“ i tak, že ho „pochválím“ za to, že situaci zvládl (bránil se, událost sdělil, vyhledal pomoc a učitelce nežaloval). Ke ztrátě zaměstnání mohou informaci učinit radostnou – hurá, mám možnost si najít jiné a lepší.

<sup>30</sup> WIKISOFIA. *Přenos dat informačním kanálem* [online]. ©2013, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-10]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Samoopravn%C3%A9\\_k%C3%B3dy\\_a\\_limity\\_p%C5%99enosu\\_zpr%C3%A1v\\_informa%C4%8Dn%C3%ADm\\_kan%C3%A1lem](https://wikisofia.cz/wiki/Samoopravn%C3%A9_k%C3%B3dy_a_limity_p%C5%99enosu_zpr%C3%A1v_informa%C4%8Dn%C3%ADm_kan%C3%A1lem).

ISSN: 2336-5897.

Popis v českém jazyce pro účely této Diplomové práce by pak byl ve volném překladu takovýto: ze zdroje informace (člověk = jeho mozek či médium – TV, PC, aj.) vychází sdělení, to je přenašečem kódováno (opět člověkem či médiem), tedy nějak zpracováno, dál v signálu (jazyku) odesláno, přičemž již zde působí šumy a zkreslení (a to v podobě samotného „chybného zpracování“ v začátku nebo vlivy vnějšími), sdělení dále pokračuje k příjemci, jenž si sám pro sebe dekóduje, tedy zpracovává tak, jak tomu sám rozumí, a výsledně se sdělení, ovlivněno kapacitou kanálu a entropií dostává tam, kam je určeno, tedy do „škatulky v lidském mozku“.

Naše evropská kultura vymezila mnoho „škatulek“<sup>31</sup>, kategorií, které jsou již okolnostmi bytí. Nejen že je jimi ovlivňován mozek téměř od početí, ale existence živého je formována i různými kodexy (etickými, morálními, právními). Vědecké bádání stále přináší nové poznatky a lidé se počínají ztrácet v sděleních, představují sami hodnotit informace, a spoléhají se na „hodnocení“ druhých osob. Hník uvádí<sup>32</sup>: *„Důvodem popírání pravdivé informace jsou někdy předsudky, chyby rozumu, v uvažování, kdy rozum popírá pravdivou informaci, je zablokován vůči poznání předchozím chybným soudem. Předsudek způsobuje uzavřený postoj vůči poznání informace jako pravdy. Důvodem odmítání jsou někdy předpojatosti, nesprávné chtění, kdy vůle „má jasno předem“ a přijmout informaci odmítne, protože se jí nezdá dobrá. Předpojatost způsobuje uzavřenost vůči chtění informace jako dobrá“*. Krize, a tím potažmo krizová komunikace, je nedílnou součástí našich životů. Shrňme-li uvedené, nemáme moc „možností“, aby tomu bylo jinak.

V 60. letech 20. století vznikl **inventář spouštěčů krize**<sup>33</sup>, který „měl objasnit nemocnost a předčasná úmrtí“, a jak je uváděno, „může sloužit k odhadu míry závažnosti a ohrožení jedince (součet bodů nad 250 znamená pro organismus, že se ocitá na pomezí vlastních rezerv)“, pojmenován – T1) Tabulka životních událostí:

UDÁLOST	BODY	UDÁLOST	BODY
Úmrtí partnera – partnerky	100	Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
Rozvod	73	Syn nebo dcera opouští domov	29
Rozvrat manželství	65	Konflikty s příbuznými	29
Uvěznění	63	Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
Úmrtí blízkého člena rodiny	63	Manžel / ka mění zaměstnání	26

<sup>31</sup> MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí. Odpor vůči škatulkování*. Praha: Portál, 2014, s. 183.

<sup>32</sup> HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. Praha: Policejní akademie ČR v Praze, 2022, s. 43.

<sup>33</sup> VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. *Krizová intervence*. Praha: Portál, 2002, s. 32 a 33.

Úraz / vážné onemocnění	53	Vstup do školy nebo její ukončení	26
Sňatek	50	Změna životních podmínek	25
Ztráta zaměstnání	47	Změna životních zvyklostí	24
Usmíření a přebudování manželství	45	Problémy a konflikty se šéfem	23
Odchod do důchodu	45	Změna pracovní doby či podmínek	20
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44	Změna bydliště	20
Těhotenství	40	Změna školy	20
Sexuální obtíže	39	Změna rekreačních aktivit	19
Přírůstek člena do rodiny	39	Změna církve nebo politické strany	19
Změna zaměstnání	39	Změna sociálních aktivit	18
Změna finančního stavu	38	Půjčka menší než průměrný roční plat	17
Úmrtí blízkého přítele	37	Změna spánkových zvyklostí a režimu	16
Přeřazení na jinou práci	36	Změny v širší rodině (úmrtí, sňatky)	15
Závažné neshody s partnerem	35	Dovolená	13
Půjčka vyšší než 1 průměrný roční plat	31	Vánoce	12
Splatnost půjčky	30	Přestupek (př. dopravní), projednání	11

Tyto „běžné“ spouštěče možných krizí však nejsou jedinými. Jak již bylo uvedeno, mohou to být i samotné komunikační přenosy, kodexy, nastavení účastníků, situační podmínky, a další bio-psycho-sociální faktory, vnitřní i vnější.

Abychom „věděli“ jak na tom jsme, byl vytvořen odborníky klasifikační systém, pojmenován **Typologie krizí**<sup>34</sup>, který je založen na odstupňování závažnosti krize, jak psáno, a: „*při posunu od třídy 1 ke třídě 6 se krize stává závažnější a zdroj stresu přechází od vnitřního k vnějšímu*“. T2) Tabulka typologie krizí:

TŘÍDA	POJMENOVÁNÍ	POPIS KRIZE
1	Situační krize	Vznik z nepředvídatelného stresu, závažnost krize dána subjektivním nazíráním situace, jde o situace: ztráty a její hrozby (zdraví, blízkého, obava ze zkoušky, aj.), změn (zaměstnání, stěhování), volby (dva partneři, budoucí studium).
2	Tranzitorní krize – krize z očekávaných životních změn	Jde o nároky růstu a zrání, tyto krize jsou předvídatelné procesy, definovány v rámci života jedince (puberta, adolescence) či rodiny (sňatek, dítě).
3	Krize pramenící z náhlého traumatizujícího stresoru	Tyto krize jsou založeny na vnějším stresoru, neočekávaném (úmrtí blízkého, znásilnění), také hromadná neštěstí a katastrofy.

<sup>34</sup> VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. *Krizová intervence*. Praha: Portál, 2002, s. 34.

4	Krise zrání, vývojové	Dochází k nim tam, kde neproběhla krize tranzitorní, a jde o „dorovnávání se“ s přirozenými změnami a vývojovými úkoly života, přitom jde o otázky: jistoty, bezpečí, nasycení (emoční i fyzický hlad), symbiózy vs. separace, moc vs. bezmoc, tělesnost, partnerství, sexualita, aj..
5	Krise pramenící z psychopatologie, resp. krize v kontextu psychopatologie, vs.:  Psycho-spirituální krize	Jde o krize v souvislosti s neřešenými vývojovými otázkami, u osob dle dg. s poruchami osobnosti, neurotickými obtížemi, závislostmi, depresemi, psychózami.  Krizové stavy vypadají obdobně, jde však o těžko vysvětlitelné prožitky neobvyklých zkušeností (transcendentální epoché <sup>35</sup> ).
6	Neodkladné krizové stavy	Situace naléhavé, akutní: stavy psychotické, alkoholové či drogové intoxikace, sebevražedné či vražedné chování, nekontrolovatelná zlost či agrese, dále: panická úzkost, automatické či dezorganizované chování bez kontroly, stavy extrémního psychického vypětí.

Komunikace ve výše uvedených stavech, krizích, je pak právem označována za „komunikaci krizovou“, neboť jde o abnormální sdělování, a to jak na straně sdělujících, tak příjemců, přičemž mnohokrát není zřejmé, co je obsahem sdělení, tedy jaká je informace a k čemu směřuje. Ještě náročnější je celý proces krizové komunikace v situacích, kdy došlo k hromadné události nebo katastrofě, a počet sdělujících, informátorů, a počet příjemců je násobně vyšší. V takovém případě jde o krizovou komunikaci, kterou můžeme chápat jako: „*výměnu informací, která nastává mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení. Komunikaci rizika lze chápat jako podstatnou součást krizové komunikace*“<sup>36</sup>. A: „*Klíčové pro praxi je, zda vnímání lidí odpovídá reálnému stavu, a jakou mají lidé schopnost asimilovat informace v období ohrožení*“<sup>37</sup>.

Zamyslíme-li se nad obsahem této části s názvem Krizová komunikace v teorii – krize a spouštěče, byly v základu představeny poznatky o psychologických vazbách, informacích, spouštěcích a typologie krizí, ale co vlastně „sdělujeme“?

<sup>35</sup> HOGENOVÁ, Anna. *Filosofie*. Přednášky. Praha: PVŠ PS, 2013. Pozn.: Transcendentální – lat. nadmyslové, podle I. Kanta myšlení, zaměřeno na možnost poznání před vší zkušeností. Zdroj: BAKEŠOVÁ, Alena a kol. *Filosofický slovník*. Praha: Euromedia Group, 2009, s. 332.

<sup>36</sup> VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009, s. 10.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 16.

### 1.3 Krize z potřeb u A. H. Maslowova

Obsahem veškerých lidských sdělení je potřeba. Jak je již zmíněno výše, jde v komunikaci o přenos myšlenky, dorozumívání se, a to z důvodu především žití ve společenství, ať už prvotním popudem byla obživa, výchova potomků, či něco jiného. Lidé také počali své základní emoce<sup>38</sup>, pramenící z potřeb<sup>39</sup>, pojmenovávat ve chvíli, kdy k tomu byl mozek evolučně zralý. Tak například<sup>40</sup> české ne (nechci), je hebrejsky no, anglicky no, dánsky ingen (i-ne ...), kurdsky na, české jíst (hlad) je ve stejné jazykové skupině polsky jeść, chorvatsky jesti, anglicky pak eat, čínsky chí, thajsky kin (jí-n). Jazyky se zabývá jiná věda<sup>41</sup>, pro účely této Diplomové práce je podstatný kontext, tzn. že sdělení, význam informace, měl stejný „prazáklad“, čímž jediné, co jím mohlo u rodu Homo být, byly **potřeby**.

Lidé také svoje potřeby běžně komunikují, aniž by se nad nimi více zamýšleli, například: „potřeboval bych se najíst, potřeboval bych jinou práci, potřebuji chlapa, potřebuji abys mi zavolal, potřebuji dostat jedničku, je potřeba mít vzdělání, něčím být, mám potřebu vysadit“. Často, z důvodu nezamýšlení se, zaměňujeme potřeby jazykově za „chtění“, říkáme: „já chci“ místo „potřebuji“ a myšlenkově i naopak<sup>42</sup>. Krizi z potřeb můžeme též pojmenovat jako **frustraci**<sup>43</sup>: „stav ohrožení, oddálení nebo znemožnění uspokojit určitou potřebu, podle K. Horneyové: vzniká v rozporu mezi potřebou a skutečnou možností jejího uspokojení“. Tím, jaké potřeby člověk má, jejich pojmenováním, popisem a seřazením, se zabýval i A. H. Maslow.

---

<sup>38</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 138.

<sup>39</sup> Pozn.: Tamtéž, cit.: „*Emoce provázejí základní životní situace, rozlišujeme osm základních emocí: radost, důvěra, překvapení, předvídání, strach, vztek, smutek, znechucení*“. Jiní autoři se shodují pouze na čtyřech, a to: očekávání, radost, strach a odpor. Jde-li o novorozence, výzkumníci pozorují, že pláče má-li hlad či je mu zima, radostně vítá matku úsměvem, vzteká se při přebalování, a jinak leží tiše a očekává.

<sup>40</sup> Zdroj: ČT24, Max Planck Institute. *Zvuky slov a jejich významy jsou propojené, dokázali jazykovědci. Mění to pohled na vývoj řeči* [online]. © Česká televize 1996–2021, datum publikování – 18.09.2016, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-18]. Dostupné z:

<https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/1908455-zvuky-slov-a-jejich-vyznamy-jsou-propojene>

<sup>41</sup> SOUKUP, Martin. *Kapitoly ze sociální a kulturní antropologie. Jazyk a kultura: Lingvistická antropologie*. Praha: PVŠ PS, 2008, s. 50–60. Pozn.: cit.: „... jazyk vznikl díky dětem“. Tamtéž, s. 51.

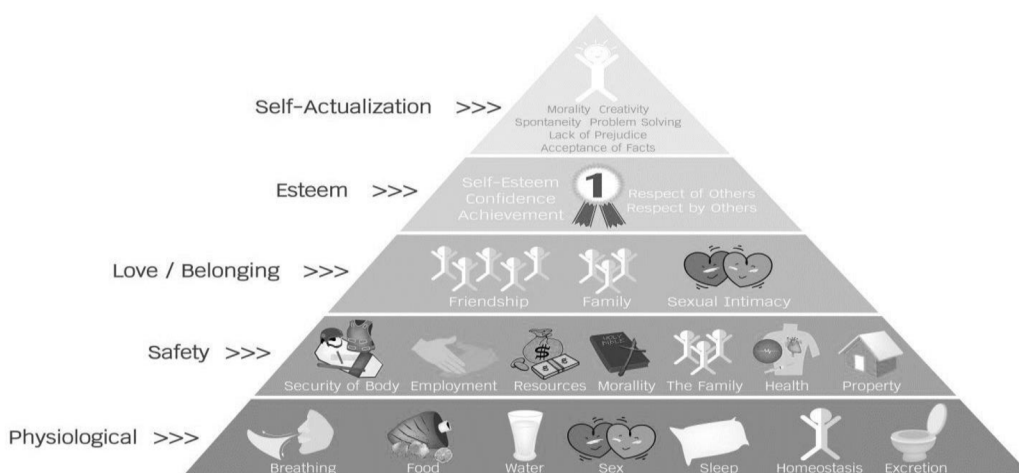
<sup>42</sup> Pozn.: Zvláště patrné je to u reklam, které nám například sdělují, že potřebujeme nový mobilní telefon, a informují nás o jeho funkcích. Většina zasažených ho „potřebuje“, protože ho „chce“. Jen málo osob takový telefon chce, protože ty funkce potřebuje. A ten, kdo opravdu potřebuje telefon, většinou ty úžasné nové funkce nechce. A už vás potomek informoval o tom, že ho spolužák strčil při dohadování se právě o tom novém telefonu z reklamy? Ano, to je ten telefon, který budete muset zaměstnavateli vrátit.

<sup>43</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 172.

Americký psycholog humanistického proudu Abraham Harold Maslow rozpracoval již v roce 1943 **teorii potřeb**. Ve své knize<sup>44</sup> píše: „*Moje původní otázka byla, proč jsou lidé neurotičtí?*“. Odpovědí bylo, že chybí uspokojení z „něčeho“. To „něco“ Maslow označuje jako potřeby, a dodává: „... *součástí většiny neuróz je, krom dalších činitelů, neuspokojená touha po bezpečí, soupatřičnosti a ztotožnění, touha po blízkém láskyplném vztahu, po uznání a prestiži. Závěry z letitých výzkumů nám umožňují definovat potřebu přirozeným, snadným a spontánním způsobem jako zevšeobecnění skutečných experimentálních údajů*“.<sup>45</sup>

V kapitole O psychologii zdraví, kde autor nahlíží „vnitřní podstatu“ (člověka), nalezneme i tuto úvahu: „*Základní potřeby, základní emoce a základní schopnosti jsou neutrální, pre-morální nebo jednoznačně „dobré“.* Vše nasvědčuje tomu, že *zhoubnost, sadismus, krutost, zlovolnost a tak dále nejsou vnitřně dané, ale jsou násilnou reakcí vyplývající z frustrace našich vnitřních potřeb, emocí, schopností. Uvedené stavy mohou vést a vedou ke špatnému jednání, ale nemusí to tak být. Nezdoláme-li překážky, neustále se zaobíráme pochybnostmi*“.<sup>46</sup> Abychom mohli zdolávat překážky, musíme vědět jaké „překážky“ to jsou, tedy je pojmenovat, to znamená definovat potřebu. K tomu byl sestaven také nástroj, použitelný snadným a spontánním způsobem, s názvem – obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb<sup>47</sup>

## Maslow's Hierarchy of Needs



<sup>44</sup> MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014, s. 79.

<sup>45</sup> Tamtéž.

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 59-60.

<sup>47</sup> Zdroj: Seznam.cz. *Maslowova pyramida potřeb – obrázky* [online]. © 1996–2022 Seznam.cz, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://search.seznam.cz/obrazky/?q=maslowova%20pyramida%20pot%C5%99eb&fulltext&sourceid=fulltext&thru=hint-obrazky> a <https://www.gbsweb.it/wp-content/uploads/2017/01/maslow.jpg>

Teorie potřeb<sup>48</sup> rozlišuje – T3) **5 základních potřeb**, jsou řazeny následovně:

.1. **Nedostatkové potřeby (D – potřeby = deficitní – nižší N a vyšší V potřeby):**

a) N: základní tělesné, tzv. fyziologické potřeby (tzv. primární, vrozené) – dýchání, regulace tělesné teploty, potřeba tělesné integrity, vody (žízeň), potravy (hlad – jíst), spánku, vyměšování, rozmnožování, fyzické aktivity
b) N: potřeba bezpečí, tzv. jistoty – příjem a přístup ke zdrojům, zaměstnání, fyzická bezpečnost (ochrana před násilím a agresí – ne), jistoty – morální a fyziologická, rodiny a zdraví, také: stabilita, spolehlivost, potřeba struktury, pořádku, zákona
c) V: potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti, tzv. sociální potřeby (tzv. získané, kulturní a citové vztahy) – přátelství, partnerské a rodinné vztahy, potřeba někam patřit
d) V: potřeba uznání, úcty – být respektován, mít sebeúctu, být přijímán, oceňován, potřeba dosažení úspěšného výkonu

.2. **Růstové potřeby (B – potřeby = metapotřeby):**

e) potřeba seberealizace, sebeaktualizace – potřeba naplnit své schopnosti, možnosti osobního rozvoje, potřeby vědění, porozumění, estetické, přičemž: „ <i>Naplnění kognitivních (poznávacích) potřeb zahrnuje získávat poznatky nejen z praktických důvodů, ale i pro poznání samo. Objevovat smysl, který pro člověka poznání má. Estetické potřeby reprezentují potřeby objevovat a vytvářet harmonii, řád a krásu</i> “. <sup>49</sup>
---

Maslow popsal seberealizované osoby: „*Přijímají okolnosti života (včetně sebe sama) namísto toho, aby je odmítali nebo se jim vyhýbali. Jsou spontánní v tvorbě svých myšlenek a činů. Jsou tvořiví. Zajímají se o řešení problémů, často i o řešení problémů jiných lidí. Mají vnitřní etiku, která je nezávislá na vnější autoritě. Posuzují jiné lidi bez předsudků, způsobem, který je možné považovat za objektivní*“<sup>50</sup>. A dodával, že nad pyramidou se nachází sebe-transcendence (duchovní potřeby): „*...měli bychom zkoumat a rozvíjet vrcholné zážitky (krátké a zřídka momenty inspirace, extáze, uvolnění tvořivé energie), jakož i cestu k dosahování osobního růstu a naplnění. Jednotlivci s předpoklady k dosahování vrcholných zážitků jsou sebe-aktualizovaní, zralí, zdraví a sebenaplnění. Člověk je schopný mít vrcholné zážitky. Ti, kteří je nemají, je nějak potlačili, či zabránili jejich vzniku*“.<sup>51</sup> Závěrem této části lze tedy vyvozovat, že chybí-li nám nějaká potřeba, vzniká nepohoda, krize, což opět potvrdil i psychologický výzkum v USA, viz. Příloha č. 2 této práce.

<sup>48</sup> WIKIPEDIE. *Maslowova pyramida* [online]. ©2022, datum poslední revize – 17.07.2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida), a; Zdroj: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc 2012. ŠMAHAJ, Jan. *Komplexní teorie motivace. Hierarchie potřeb Abrahama Harolda Maslowova* [online]. ©2012, datum publikování – 08.07.2012. [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1386>

<sup>49</sup> Tamtéž.

<sup>50</sup> Tamtéž.

<sup>51</sup> Tamtéž.

## 2. Krizová komunikace a pomáhající – PČR, IZS, LD

Krizová komunikace v teorii, představená v předešlé kapitole této Diplomové práce stručně v pojmech, komunikaci obecně, definováním krizí a jejich spouštěčů, včetně podstaty vzniků krizí z potřeb, je v praxi prováděna při mezilidských vztazích „komunikanty“<sup>52</sup>, laickými nebo profesionálními, kteří způsobují i to, že si něco myslíme, a to tím, že nám sdělují, podávají informaci. Stojíme-li tedy před ztrátou, změnou nebo nutností volby, prožíváme-li životní událost, nacházíme-li se v krizi, protože není naplněna nějaká naše potřeba, obracíme se na druhé, kteří jsou nám komunikanty při ději, a pojmenováváme je **pomáhající**.

T4) Pomáhající bychom mohli rozdělit takto:

a) Laický – příslušníci rodiny, sociálního okolí, náhodný pocestný, uvědomělý (partner, kamarád, soused, neznámá osoba, profesionál mimo pracoviště).
b) Profesionál proškolený – příslušníci státní správy a samosprávy, ozbrojených sborů, příslušníci složek integrovaného záchranného systému (hasiči, policisté, zdravotníci, armáda), lékaři a sestry, pracovníci v sociálním neziskovém sektoru, učitelé a vychovatelé – mající základní povědomost o komunikaci v krizi.
c) Profesionál odborník – příslušník proškolený s dalším vzděláním mající relevantní akreditaci pro specializaci ke komunikaci v krizi a krizové komunikaci, provádějící intervenci (promyšlený zásah vědomý) na pracovním místě.

Profesionál proškolený nebo odborník, který má přímo v heslu svého povolání pomoc, tedy „Pomáhat a chránit“, je **příslušník Policie ČR**. V den nástupu výkonu služby skládá služební slib<sup>53</sup>, který zní: *„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“* Dále se v Hl. 3, §79, odst. 3)<sup>54</sup>, uvádí, že: *„za osobnostně způsobilého se považuje příslušník,*

<sup>52</sup> Pozn.: Komunikant zde obecně osoba komunikující. Jinak: „Komunikátor – osoba sdělující, komunikant – osoba přijímající sdělení, komuniké – obsah sdělení“. MATOUŠKOVÁ, Ingrid a Joža, SPURNÝ. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, s. 32.

<sup>53</sup> ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, §17, odst. 3)* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

<sup>54</sup> Tamtéž.



u něhož byly dle závěru psychologa bezpečnostního sboru zjištěny osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby na místě, na které má být příslušník ustanoven<sup>55</sup>. V Příloze č. 1<sup>55</sup> jsou popsány i charakteristiky tarifních tříd příslušníků PČR, včetně – T5) nároků psychických, dle služebních hodností:

.1. TT – referent – zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou převážně zastoupeny konkrétní jevy a procesy různorodějšího charakteru s nároky na dlouhodobější paměť, dílčí představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Přesné smyslové rozlišování drobných detailů.
.2. TT – vrchní referent – zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost, operativnost. Značná smyslová náročnost.
.3. TT – asistent – psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představivost (dále jen "mírně zvýšená psychická námaha"). Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací a zvýšené nároky na vestibulární aparát (dále jen "vysoká smyslová a neuropsychická zátěž").
.4. TT – vrchní asistent – s výkonem služby je spojena mírně zvýšená psychická námaha a vysoká smyslová a neuropsychická zátěž.
.5. TT – inspektor – zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání (dále jen "zvýšená psychická námaha"). Vysoké nároky na vestibulární aparát a mimořádná zátěž nervové soustavy (dále jen "mimořádná smyslová a neuropsychická zátěž").
.6. TT – vrchní inspektor – s výkonem služby je spojena zvýšená psychická námaha, případně mimořádná smyslová a neuropsychická zátěž služebních úkolů.
.7. TT – komisař – s výkonem služebních úkolů je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií (dále jen "značná psychická námaha").
.8. TT – vrchní komisař – s výkonem služby je spojena značná psychická námaha.
.9. TT – rada – vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení. Hledání nových postupů a způsobů řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných, spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů (dále jen "vysoká psychická námaha").
.10. TT – vrchní rada – s výkonem služby je spojena vysoká psychická námaha.
.11. TT – vrchní státní rada – velmi vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.

<sup>55</sup> ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Příloha č. 1 [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

Komunikace policisty s **každým**<sup>56</sup> je vytyčena postavením a činností PČR<sup>57</sup> takto: „*Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu*“. Přitom policista musí dbát základních povinností<sup>58</sup>, tj. „*být zdvořilý, iniciativní, dbát na přiměřenost postupu, prokazovat svoji příslušnost a osoby dotčené úkonem poučit*“. Již v první tarifní třídě u referenta jsou uvedeny zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů, což je dáno tím, že téměř každý, kdo komunikuje s policistou při policejním úkonu, je vystaven předsudku, předpojatosti, kdy vůle „*má předem jasno*“ o příslušníkovi i úkonu, což vede při daných životních událostech, jak policisty, tak každého, ke krizové komunikaci podle matematického modelu, neboť i policista mívá „*předem jasno*“. Tedy sdělení a informace bývají nesdíleny, je potřeba více vyjasňovat a doptávat se.

Krizová komunikace, komunikace v krizi, prováděná v **praxi u PČR** je nezastupitelně a podrobně popsána, objasněna, v knihách Joži Spurného<sup>59</sup> nebo Ludmily Čírtkové<sup>60</sup>. Mezi komunikačně náročné situace bezesporu patří, včetně podávání informace policistou, úkony k podání vysvětlení k objasnění věci, odhalování činů, jednání PČR s každým svědkem, podezřelým, zadrženým, obviněným, obžalovaným, odsouzeným, s každým ve výkonu vazby, trestu, tedy s pachateli přestupků, a činů trestných, ale také jednání s poškozenými, tzn. oběti, přeživšími, a těmi, kteří jsou jejich blízkými, či jim způsobenou újmu pocítují jako vlastní. Často také do procesu komunikace vstupují další oprávněné osoby a organizace<sup>61</sup>.

---

<sup>56</sup> ÚZ. LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD. *Usnesení č. 2/1993 Sb., Hl. 6, čl. 42, odst. 3*). Pojem: Každý člověk, jde-li o základní práva a svobody, které Listina přiznává bez ohledu na státní občanství. Ostrava: Sagit, 2021, s. 22.

<sup>57</sup> ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

<sup>58</sup> Tamtéž.

<sup>59</sup> SPURNÝ, Joža a Ingrid MATOUŠKOVÁ, I. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 159 s. a SPURNÝ, Joža. *Psychologie výslechu*. Praha: Portál, 2003. 120 s.

<sup>60</sup> ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Kriminální psychologie*. Praha: Eurounion, 1998. 255 s. Dále: *Policejní psychologie*. Praha: Portál, 2004. 272 s. a *Forenzní psychologie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. 431 s.

<sup>61</sup> ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád)* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1961-141#>

Za náročné jsou považovány i komunikační situace policistů s osobami, které označujeme jako „zvlášť zranitelné jedince“, jimiž jsou děti, senioři, a osoby se zdravotním postižením<sup>62</sup> (rozlišováno: tělesné, mentální, duševní, smyslové nebo kombinované postižení). K tomu, aby policista byl proškoleným komunikantem, je **vzděláván**, a web PČR uvádí: „*Cíle a obsah základní odborné přípravy (ZOP) jsou založeny na novém filozofickém pojetí policejní práce, které je charakterizováno těmito hlavními principy: policejní práce musí být službou občanovi, policista musí být vysoce profesionální, kvalifikovaný, motivovaný, disponující vysokým etickým standardem, vzdělávání a výcvik policisty musí být založeny na kompetenčním přístupu a ve vzdělávání a výcviku policistů je nutno zdůraznit osobní odpovědnost každého policisty za sebevzdělávání*“.<sup>63/64</sup>

Upřesnění filozofického pojetí policejní práce nalezneme ve Školním vzdělávacím programu ZOP – I., r. 2013<sup>65</sup>, konkrétně ve výukovém modulu „Komunikace a etika policejní práce“, s dotací 22 hodin, a **tematickými okruhy**: Základní pojmy z oblasti etiky a morálky, 1 h, Etický kodex PČR a předsudky, 2 h, Problematika etnických menšin, 1 h, Verbální a neverbální komunikace, jednání s osobou pod vlivem omamných či psychotropních látek, řešení konfliktů a jednání s agresivním jedincem, 3 h, Komunikace v běžných situacích (tzv. diferencovaný přístup), 2 h, Komunikace s oznamovatelem, svědkem, poškozeným, podezřelým, dítětem nebo dalšími osobami, 3 h, Problematika jednání s oběťmi trestných činů, krizová komunikace, 2 h, Sdělování nepříznivé zprávy blízkým osobám, 3 h, Jednání a vystupování policisty před soudem a Mediální komunikace – 2 h, Stres a duševní hygiena a Poskytování posttraumatické intervenční péče – 3 h. V rámci ZOP pak policista vykoná praxi a odbornou zkoušku, a další vzdělávání má dle zařazení.

---

<sup>62</sup> ZÁKONY PRO LIDI. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §3, písm. g) [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#>

<sup>63</sup> POLICIE.cz. Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy. Základní odborná příprava (ZOP) [online]. ©2022 Policie ČR, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvar-policejního-vzdelavani-a-sluzebni-pripravy>

<sup>64</sup> Tamtéž. Cit.: „Každý nově přijatý policista musí absolvovat ZOP. Základní odborná příprava poskytuje všem policistům zaměření vzdělání v oboru bezpečnostně-právní činnost formou odborného vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních Útvaru policejního vzdělávání a služební přípravy PČR (dále jen „ÚPVSP“) ve smyslu zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění novel“.

<sup>65</sup> TÁBORSKÁ, Táňa. Odborná příprava policistů Policie ČR v oblasti komunikace a následné využití získaných komunikačních dovedností v krizových situacích. Diplomová práce. Ostrava: OSTRAVSKÁ UNIVERZITA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA, KATEDRA SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY, 2015, s. 30.

Policisté plní ve své praxi **svěřené úkoly**, a těmi jsou potřeby státu (ochrana zájmů ČR), potřeby služební (nároky osobnostní a psychické), potřeby vzdělanosti (ZOP), přitom dbají potřeb každého (práva a povinnosti), a mají také i své „osobní a profesní potřeby“. Z mnoha výzkumů vyplývá, že „komunikační dovednosti“ jsou výraznou „potřebou“ zmiňovanou samotnými policisty, a to jak proškolených, tak odborníků, neboť komunikují v krizích a komunikují krizově téměř neustále.

Táborská píše: *„Základní potřebou policistů řešících krizové situace je pocit jistoty, kterého policisté dosahují svou připraveností v oblasti komunikace, která je základem každého jednání. Tyto aspekty mohou ovlivnit průběh celého zákroku. Vzdělávání v oblasti komunikace u PČR však policistům nepřináší komunikační strategie, které by při řešení krizových situací mohli využít, a tudíž jsou odkázáni sami na sebe, na své znalosti, zkušenosti a případně na pomoc kolegů nebo na „selský rozum“. Policisté se tak necítí připraveni, jdou do zákroku nejistí a s obavou, že udělají chybu, za kterou budou následně potrestáni. To se poté odráží na dalším vývoji situace a kvalitě provedených zákroků“*, a dodává: *„Jde o potřebu jistoty – správnosti postupu“*.<sup>66</sup> Z jiného výzkumu vyplynul závěr: *„Specificky se projevila hlavně potřeba dostát své roli, zvládnout daný úkol a vše provést tak, jak se od jedince očekává. Jako obtížné se pro policisty (při poskytování podpory, pomoci), také jevílo nalezení rovnováhy mezi profesionálním přístupem a přístupem lidským a empatickým“*.<sup>67</sup> Policisté bývají prvními volanými k místu události. Provádí úkony, u kterých dopředu neví, co se bude dít. Mohou pouze odhadovat, očekávat a připravovat se na neočekávané. Nemohou vědět, zda sami nebudou napadeni, verbálně či neverbálně, zda se nesetkají v komunikaci sociální kromě krizových situací s vlastní krizí. Policisté jsou proškolení profesionálové převážně teoreticky, komunikační praxi často nabývají jen způsobem pokus vs. omyl. Mezi policisty, profesionální odborníky krizové komunikace, patří úzký okruh policejních psychologů, vyjednávačů, někdy jsou také mezi krizovými interventisty, kteří mají specializované výcviky, realizované v programech dalšího vzdělávání. Tací potom

---

<sup>66</sup> TÁBORSKÁ, Táňa. *Odborná příprava policistů Policie ČR v oblasti komunikace a následné využití získaných komunikačních dovedností v krizových situacích*. Diplomová práce. Ostrava: OSTRAVSKÁ UNIVERZITA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA, KATEDRA SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY, 2015, s. 81.

<sup>67</sup> KOSTKOVÁ, Vanda. *Sociálně psychologické zdroje selhání policistů v situacích poskytování podpory*. Bakalářská práce. Praha: POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE, Fakulta bezpečnostního, managementu, Katedra společenských věd, 2022, s. 50.

bývají využíváni i mezi složkami **Integrovaného záchranného systému (IZS)**. Nicméně i Spurný uvádí: „*Za komunikačně náročné (podle kritéria očekávanosti a neočekávanosti) považují příslušníci IZS situace vzniklé „neočekávaně“ (v průběhu interakce), které vyžadují od nich přístup s prvky podpory a pomoci*“.<sup>68</sup>

IZS právně spadá zařazením do „*přípravy na mimořádné události, využívá se při záchranných a likvidačních pracích a při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu a válečného stavu (tzv. krizové stavy)*“<sup>69</sup>. Krizové stavy podléhají krizovému řízení (KŘ). To je souhrnem řídicích činností orgánů KŘ zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo ochranou kritické infrastruktury. Koordináčním orgánem v přípravě na krizové stavy je Ministerstvo vnitra ČR.<sup>70</sup> IZS je aktivován ve chvíli, kdy dvě jeho složky jsou v místě události nezbytné. **Složky**<sup>71</sup> základní jsou: Hasičský záchranný sbor ČR, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické a další záchranné služby, Policie ČR. Mezi ostatní složky IZS patří: síly a prostředky ozbrojených sil, obecní policie, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení civilní ochrany, a neziskové organizace a sdružení občanů, využitelné k záchranným a likvidačním pracím, například Český červený kříž či ADRA, o.s., sdružující převážně dobrovolníky, na základě Dohod o poskytnutí pomoci<sup>72</sup>. IZS tedy není systémově samostatný, jde o propojení složek ve smyslu hesla<sup>73</sup>: „*Aby nikdo nebyl opomenut kdo pomoci může a vzájemně si nikdo z nich nepřekážel.*“ Každý z uvedených pomáhajících je při aktivaci IZS krizovým komunikantem.

---

<sup>68</sup> SPURNÝ, Joža. *Krize v komunikaci nebo komunikace v krizi?* Podklad k DP. Praha: POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE, Fakulta bezpečnostního managementu, Katedra společenských věd, 2022, s. 5.

<sup>69</sup> ASPI. *ZÁKON č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů* [online]. ©2023 Wolters Kluwer. [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49556/1/2/>

<sup>70</sup> HZS. Hasičský záchranný sbor. *Systém krizového řízení* [online]. ©2022. [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/krizove-řízení-a-cnp-system-krizoveho-řízení>

<sup>71</sup> HZS. Hasičský záchranný sbor. *Integrovaný záchranný systém* [online]. ©2009. [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/integrovaný-záchranný-systém.aspx>

<sup>72</sup> Tamtéž.

<sup>73</sup> MINISTERSTVO VNITRA – GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY. *Ústřední poplachový plán integrovaného záchranného systému* [online]. ©2022. [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>

## 2.1 Linky důvěry v systému pomoci

V době koronavirové, kdy lidé byli přinuceni zůstat v obydlí, nicméně potřebovali informace o aktuálním dění a potřebovali sdílet své obtíže, byly do systému pomoci zařazeny i linky důvěry přímo odkazem na stránkách Ministerstva vnitra ČR, a to v **Adresáři pomoci**<sup>74</sup>. Kromě Centrální informační linky 1221, a Linky kolegiální podpory pro pracovníky ve zdravotnictví, jsou uváděny ještě linky, které přešly do režimu čísel 800, tedy jsou pro volající zdarma. Mezi ně patří některé linky pro seniory a jejich blízké, poradenská linka pro pečující doma provozovaná Diakonií, linka pro rodiče a blízké dětí s postižením, linka pro odvykání (závislosti alkoholové, drogové, gambling) a „národní“ krizové linky s celostátní působností v režimu čísel 116, také zdarma, to jsou vybrané linky pro děti a mládež, pro rodinu a školu, linka první psychické pomoci, a linka pro oběti kriminality a domácího násilí. Dalších 19 uvedených linek je „regionálních“, služby jsou hrazeny volajícím.<sup>75</sup> Akreditované linkaře sdružuje Česká asociace pracovníků linek důvěry (ČAPLD), evidující 26 pracovišť, 300 konzultantů, a cca 400.000 kontaktů ročně.<sup>76</sup>

První linka důvěry (LD) byla založena roku 1964 při Psychiatrické klinice FVL UK, kde primářem byl M. Plzák. Do roku 1989 vzniklo 12 linek, po revoluci v roce 1989 se jejich činnost zdravotnická rozšířila i mezi další obory, a dnešní systém ukotvuje **činnost LD** v Zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb., Část 3, Díl 4, § 55, Telefonická krizová pomoc (TKI): „(1) Služba telefonické krizové pomoci je terénní služba poskytovaná na přechodnou dobu osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života nebo v jiné obtížné životní situaci, kterou přechodně nemohou řešit vlastními silami. (2) Služba podle odstavce 1) obsahuje tyto základní činnosti: a) telefonickou krizovou pomoc, b) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“.<sup>77</sup> Služba má být

<sup>74</sup> Zdroj: mvcr.cz. *ADRESÁŘ POMOCI (telefonní informační a krizové linky a online pomoc v České republice). TELEFONICKÁ POMOC* [online]. ©2022, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/adresar-pomoci-telefonni-informacni-a-krizove-linky-a-online-pomoc-v-ceske-republice.aspx>

<sup>75</sup> Tamtéž.

<sup>76</sup> ČAPLD. *O nás* [online]. ©Česká asociace pracovišť linek důvěry, z.s., 2021, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.capld.cz/o-nas/>

<sup>77</sup> ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#>

vedena v Registru sociálních služeb Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, a její poskytování je za úhradu, telefonní hovor až na výše uvedená čísla 800 a 116 hradí volající podle svého tarifu, nicméně provoz pracoviště LD podléhá žádosti v dotačním řízení u MPSV ČR, kraje nebo obce, a na dotaci není právní nárok. Pracovníci LD mohou být jak kmenový zaměstnanci, tak tzv. dohodáři (DPP, DPČ) nebo dobrovolníci. Jde tedy o bohatý soubor lidí, kteří mají různá vzdělání a jiná stálá zaměstnání, patří mezi ně zdravotníci, psychologové, sociální pracovníci, lidé zařazení do IZS, učitelé atd., a splňují podmínky akreditovaného výcviku v TKI a předpoklady pro výkon podle zákona<sup>78</sup>, což je: „*plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost*“, přičemž: „*Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci*“<sup>79</sup>. Provoz některých linek je nonstop, tedy 24/7, a i přesto, že jsou uváděny jako regionální, volající bývají z celé republiky i ze zahraničí, a volajícím může být každý.

Témata hovorů na linkách důvěry bývají velmi pestrá. Zahrnují jak celou škálu tabulky životních událostí, tedy inventáře spouštěčů krize, které ji ale spustit nemusí a může jít jen o ztrátu, změnu či nutnost volby kterou chce volající sdílet, tak o hovor, v kterém je zapotřebí vyhodnotit naléhavost podle tabulky typologie krizí, a tak ho také vést. Pracovník LD provádějící službu telefonické krizové pomoci je k tomu vycvičen v akreditovaném kurzu s rozsahem 150 h teorie a modelové praxe, a návazné naslechové praxe, od 10 do 50 h, dle požadavků provozovatele LD. Vzhledem k tomu, že většina materiálů, tedy metody a techniky krizové intervence a telefonické krizové intervence byla přivezena, převzata, ze zahraničí, jsou akreditované **výcviky**<sup>80</sup> poskytovány na stejné bázi, mívají obdobný obsah, a prochází jimi každý, kdo se témat krize, jakkoliv profesně dotýká. Jde nejen o pracovníky organizací státních, příspěvkových nebo nestátních, ale i zdravotníky, a také státní zaměstnance, příslušníky PČR, HZS, IZS a dalších složek, tzv. pomáhajících, pro

---

<sup>78</sup> ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §110* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – neuváděno, datum poslední revize – neuváděno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#>

<sup>79</sup> Tamtéž, §111.

<sup>80</sup> ČAPLD. *Vzdělávání. Nabídka akreditovaných výcviků a kursů (například: Remedium Praha od roku 1998, Děčko Liberec, z.s., Linka bezpečí Praha)* [online]. ©Česká asociace pracovišť linek důvěry, z.s., 2021, datum publikování, datum poslední revize – neuváděno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.capld.cz/akreditovane-vycviky/>

keré byla zřízena i speciální linka, a to **Anonymní linka pomoci v krizi**. Ta je určena, jak píší, k okamžité a snadno dostupné telefonické psychické podpoře příslušníkům a zaměstnancům, jejich příbuzným a blízkým: „*Policie ČR, Hasičského záchranného sboru ČR, Celní správy a Vězeňské služby ČR, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Armády ČR*“<sup>81</sup>. Popis služby: „*Každý z nás se může dostat do situace, se kterou si neví hned rady a hledá, na koho se může obrátit. Anonymní linku pomoci můžete zavolat při řešení osobních, vztahových i pracovních obtíží. Neuspokojivá situace v partnerském vztahu, dluhy, obavy o potomka, komplikovaný vztah s někým z rodiny či z práce, sousedské neshody, závislosti, nejistota – to jsou častá témata volajících. Na Anonymní lince pomoci vás vyslechneme a podpoříme. Spolu můžeme hledat cestu, jak z toho ven. Nebudeme vás odsuzovat ani hodnotit. TELEFON: 974 834 688. Hovor je z celého území ČR zpoplatněn jako běžný vnitrostátní hovor podle podmínek vašeho operátora*“.<sup>82</sup>

## 2.2 Krizová komunikace v praxi pracovníka Linky důvěry

Pracovník akreditované linky důvěry, tzv. služby telefonické krizové pomoci, je krizovým komunikantem, profesionálním odborníkem, na komunikaci v krizi i krizovou komunikaci. Při své práci dodržuje Etický kodex pracovníka LD a pracoviště LD, který obsahuje například: „*Pracovník LD aktivně klientovi naslouchá, hovoří s ním a neomezuje ho v jeho svobodě vyjádření, pomoc pracovníka LD spočívá především v poskytnutí podpory klientovi a v jeho zplnomocnění k vlastnímu řešení jeho problémů a snášení jeho starostí*“.<sup>83</sup> Linkař komunikuje s volajícím pouze verbálně, slovně neboli „ušima“, nemůže si zrakem ověřit, zda to, co volající sdílí, má reálný základ. Primárně je vycvičen k tomu, že naslouchá, dotazuje se, pohybuje se v poli sdíleného, a volajícího, tzv. klienta, „doprovází“. Někdy se pracuje s emocemi, jindy se hledá řešení, ale vždy se vychází z **otázky**: „Co potřebujete?“.

---

<sup>81</sup> POLICIE.cz. *Anonymní linka pomoci v krizi* [online]. ©2022 Policie ČR, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

<sup>82</sup> Tamtéž.

<sup>83</sup> ČAPLD. *Etický kodex pracovníka LD a pracoviště LD* [online]. ©Česká asociace pracovišť linek důvěry, z.s., 2021, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.capld.cz/eticky-kodex/>



Standardní **postup hororu** na lince pak probíhá takto: Dobrý den, tady LD – a počká se, zda volající bude sám hovořit. Když ano, většinou klient také pozdraví, pak sdělí, že volá s tím či oním, a následuje základní otázka pracovníka LD – Co potřebujete? Jestliže klient nehovoří, je ohlášení LD opakováno, a položena základní otázka. Když po ohlášení LD volající sdílí emoce (je ticho, funí, vzlyká, pláče, křičí, nadává, aj.) či jsou slyšet ve sluchátku pouze skřeky, ošetří se dané stavy hlášeními: Slyším, že jste tam, a popíše se, co je slyšet (př. mlčíte, funíte, vzlykáte, pláčete, smějete se, máte vztek, nadáváte, skučíte, zrychleně dýcháte, aj.), a přidá se základní otázka: Co byste potřeboval? Tato otázka se během hovoru opakuje několikrát. A je jen málo volajících, kteří „nepotřebují nic“, protože i onanisté mají potřebu se prezentovat, nadávající potřebují někomu vynadat, sdílející sdílet.

Vedení hovorů je rozpracováno v **metodách a technikách**, nazývaných krizová intervence, neboť se předpokládá, že má při TKI docházet k zákroku, zásahu, předem promyšlenému. Studenti Katedry psychologie FF UK zpracovali například Pár tipů na úvod: „*Věnujte se pouze volajícímu. Navažte kontakt. Kladte mapující otázky. Rekapitulujte, co bylo řečeno (vy budete situaci lépe rozumět a volající bude vědět, že mu nasloucháte). Stanovte si zakázku – vyjasněte si s klientem, co zrovna potřebuje a co bychom v tuto chvíli společně mohli vymyslet či probrat. Hledejte zdroje – kde má volající sociální oporu. Pracujte s emocemi, normalizujte prožívání. Oceňujte, že klient vyhledal pomoc*“.<sup>84</sup>

Mezi metody a techniky krizové komunikace, intervence, tedy bezesporu patří zakázka, očekávání, mapování, provázení, vedení, podpora, zrcadlení, reflexe, rekapitulace, parafrázování, kotvení, hledání zdrojů, i podávání informací, práce s emocemi, normalizace, přítomné vyrovnávací strategie (minulost a budoucnost), přeznačkování, katastrofické scénáře, kontrakty, ukončování a oceňování.<sup>85/86</sup>

Linkař, jak zmíněno výše, komunikuje s volajícím „ušima, mozkiem a hlasem“. Klient je každý, dítě, dospělý, senior, zdravotně postižený nebo cizinec (ne-Čech).

---

<sup>84</sup> STUDENTI KATEDRY PSYCHOLOGIE FF UK. *Rozcestník krizové pomoci. Přehled krizové intervence v souvislosti s válečnými nepokoji na Ukrajině. Techniky krizové intervence* [online]. ©2022, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://uapomocvkrizi.cz/techniky/>

<sup>85</sup> VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. *Krizová intervence*. Praha: Portál, 2002. 544 s.

<sup>86</sup> DÉČKO LIBEREC, z.s. *Komplexní akreditovaný výcvik v KI a TKI*. Skripta. Liberec: D-z.s., 2007. 50 s.

Proto je nezbytné komunikovat v modu **nerozumím**. To znamená neustále se doptávat, vyjasňovat si sdělené, přeformulovávat tak, aby se linkař a klient shodli na tom, o čem komunikují. Zda „mám hlad“ je potřebou základní fyziologickou, znamená jíst, udržet organismus při životě, nebo potřebou růstovou, mám hlad po vzdělání. Zda „ne“ je rozhodnutím, potřeba bezpečí, či je potřebou jen kulturní. Tedy společně tvoří informaci, vkládají formu do mysli a tvarují ji, poznávají. Přitom se zaměřují na obtíže, s kterými klient volá, ohraničují daný stav, zeslabují ho, tím dochází ke zklidnění a obnovují se klientovi možnosti zvládnutí. V krizové komunikaci jde o obsahy sdíleného i o vztahovou rovinu, volající by měl ze způsobu vedení hovoru linkařem nabýt přesvědčení o jeho nezávislosti a nestrannosti.

Postupy, jak vést telefonické krizové hovory, byly přehledně zpracovány v roce 2002 Danielou Vodáčkovou, Bohumilou Bašteckou a dalšími, v knize<sup>87</sup>, odborném **učebním textu**. Věnují se např. práci s emocemi (pláči, strachu, úzkosti, panikám, hněvu, vzteku), krizím života (růstu, rodině), žen (menstruace, těhotenství, sterilita, klimakterium), muže (nebrečení, omylnosti, biologicky náročným obdobím), tématům sexuality (pohlaví, identita, intimita, gender, u lidí s postižením, a ve stáří, poruchám, dysfunkcím a deviacím, hovorům za účelem uspokojení), dětem a rodičům volajícím kvůli dítěti (škola, nároky, sourozenci, kamarádi, hádky, rozvody, útěky z domova, týrání, sebevraždy, závislosti, nemoce, postižení, aj.), dále zde najdeme postupy krizové intervence k tématům smrti a umírání, duchovním a psychospirituálním krizím, krizím vzniklým z traumatizujícího stresoru (akutní reakce na stres, trauma, posttrauma), poskytování pomoci obětem hromadných neštěstí. Mezi další témata patří hovory s klienty psychopatologickými (psychózy, deprese, neurózy, užívající psychofarmaka, i trpící nespavostí, či s podezřením na otravy), s klienty závislými (alkoholové a jiné závislosti), s poruchami příjmu potravy, osobami týranými, zneužívanými, žijícími v domácím násilí, sebevrahy, pozůstalými. Vždy, při každém hovoru, se mapují potřeby. Na nich je celý „proces“ vystaven, a to i když volající není schopen své potřeby definovat. Linkař je uchem dokáže nabídnout i z povzdechu či ne-komunikace. Sám přitom má „své potřeby“, mezi pracovní patří příkladně délka hovoru, hranice, a osobní, kde sleduje při komunikaci „vlastní krize“, s kterými si pak chodí na intervize nebo supervize.

---

<sup>87</sup> VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. *Krizová intervence*. Praha: Portál, 2002. 544 s.

## 2.3 Systemický přístup v krizové komunikaci

Představovaná krizová komunikace, v pojetí této Diplomové práce, je ve své podstatě zkratkou v komunikačním procesu. V americkém Palo Alto vznikla kolem roku 1950 pracovní skupina G. Batesona, poté ho vystřídal P. Watzlawick, která zkoumala přístupy práce s klientem orientované na procesy (lidské problémy jsou nešťastná řešení logických paradoxů, je potřeba nastolit úspěšnější komunikaci), a strategicko-strukturalistické přístupy (problémy jsou důsledkem komunikačních vzorců v rozporu se strukturálními zákonitostmi). Tak vznikla tzv. rodinná terapie, a roku 1976 je prvně zmíněna systemická rodinná terapie, spojená s milánskou školou M. S. Palazzoliové, která používala v sezeních proti-paradoxy na paradoxy v komunikaci. V té době je zpracována v teorii i cirkulární kauzalita, a k roku 1981 je již samostatně uznávána systemika, tzv. **systemický přístup**. Manželé z USA, Millwaukee, I. K. Berg a S. de Shazer, popsali svoji práci takto: „*Chtěli jsme nalézt něco efektivního a účinného, něco, co bude fungovat, klienti budou spokojeni, ale zároveň něco, co by při hledání řešení nebylo moc časově náročné. Zaměřili jsme se proto na to, co funguje, místo toho, abychom hledali to, co problém způsobilo. Nezajímalo nás, co lidem chybí, zajímali jsme se o způsob a metodu (cestu), jak lidé řešení nacházejí. Model nevycházel z teorie, ale z pozorování, co v konkrétních situacích bylo opravdu nápomocné (užitečné), a co ne. Poznali jsme, že řeč má klíčovou funkci v procesu změny, je nejdůležitějším nástrojem ve vztazích. Řeč není jen vyslovením toho, co si myslíme. Řečí a posloucháním formulujeme, tím vytváříme nové ideje, tak způsobujeme změny*“.<sup>88</sup> Jejich práce byla pojmenována jako „krátká terapie zaměřená na řešení“. Vycházela z poznatků např. kybernetiky (teorie informace a zpětné vazby), práce G. Batesona (kontext), teorie systémů (systém je živý organismus uzavřený dovnitř a otevřený navenek), sociálního konstruktivismu (realita), a v základu Sokratovského kladení otázek.<sup>89</sup> Dnes hovoříme o tzv. **zakázkovém modelu**, v kterém zní první otázka: „S čím chcete odcházet?“. A další, protože klient „nerozumí“ je: „Co potřebujete?“.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> LUDEWIG, Kurt. *Základy systemické terapie*. Praha: Grada, 2011, s. 54-60.

<sup>89</sup> GUYAZOVÁ, Radka. *Teoretická východiska systemického koučinku a příklad jeho využití v praxi*. Disertační práce. Praha: Ústav práva a právní vědy, Centrum profesních studií, 2017. 55 s.

<sup>90</sup> Pozn.: Pracovník ovládající zakázkový model by po vyslechnutí paní s potomkem řekl: „Říkáte, že chlapci se neshodli a váš zaměstnavatel provádí restrukturalizaci? No a co? Co potřebujete?“.

V zakázkovém modelu vydefinovat klientovi potřeby není jednoduché. Klient předkládá různé variace „předpokladů“ (je jest to, co se nachází před poklady<sup>91</sup>), v podobě emocí, hodnot, motivace, komplexů, a z nich plynoucí „neuroticismus<sup>92</sup>“. Klienti volají vystresovaní, frustrovaní, zmatení, nerozhodní, zaplavení sděleními, která považují za reálná. Říkají: „nevím, nemůžu, neumím, neporadím si, jsem tak bezmocný, nejistý, samotný atd.“. Proto je nezbytné navracet je nejprve zpět k nim samým, k podstatám, jejich potřebám. I když klient nezná Maslowovu pyramidu potřeb (někdy ji nezná ani linkař) po dotazování se dokola (cirkularita, základy položil H. G. Gadamer<sup>93</sup>), každý, jako komplexní živý organismus, provádí „volbu“ jež směřuje k naplnění nějaké potřeby, která je aktuální, a jemu samotnému dává v daném okamžiku smysl (mozek sám vyhodnotí, že TO je to, co potřebuje). Anna Hogenová<sup>94</sup> hovoří o „usebrání se“. Jde-li o sebe-transcendence (duchovní potřeby) a meta-potřeby<sup>95</sup> (porozumění), i ty se týkají každého při určité životní události.

**Potřeba v definici<sup>96</sup>** je pojmem označujícím: „*nutnost organismu něco získat, něčeho se zbavit. Jde o stav, znamenající porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti. Opakem je stav rovnováhy, nepřítomnosti aktuální potřeby. Doplnujícím pojmem k potřebám jsou hodnoty, jejichž výběrem mohou být potřeby uspokojovány. Systém potřeb ve vývoji lidstva se podstatně nemění, hodnoty proměnlivé jsou, tedy potřeba vzniká při odchylce od ideální hodnoty, není-li upravena, je aktivován pud, organismus zahájí činnost ke znovuoobnovení rovnováhy. Na rozdíl od přání jsou potřeby životní nutností člověka jako druhu a jejich dlouhodobě nenaplnění se nepříznivě odráží ve zdraví*“.

---

<sup>91</sup> ÚLEHLA, Ivan a kol. *Umění psychoterapie*. Skripta. Praha: IZS-GI, 2007-2010. 200 s.

<sup>92</sup> Pozn.: Krom klientů s diagnózou jde o přechodné projevy neuróz, neurotických poruch, mající základ v mozku, v neuronu, nervové buňce, která má obtíž (př. chemickou) a její projev je fyziologický, volající klient např. nemůže popadnout dech či dýchá zrychleně, zadržává, nemluví, nemůže se vyjádřit, mluví překotně, sdělované nedává smysl, zaměňuje slova či výrazy a opravuje se, nemůže si vzpomenout, říká že se třese, je mu špatně, má pocit, že se nemůže pohnout, že ho brní ruce, nohy, že omdlí, je vysílen nebo naopak energičtí, je v napětí a tryská, vybuchuje. Zkráceně: „*Zásadním způsobem není změněna schopnost vnímat realitu, dá se u klienta najít zvýšená míra úzkosti, kombinovaná s depresivní náladou, ale také s agresivitou, dále i strach, souvislosti s náročnými situacemi, příznak konfliktu*“. Příčiny: „*Chybné učení, konfliktní vztahy, nepřizpůsobivé chování v zátěži, zkreslený obraz sebe a sebehodnocení, nevhodná hierarchie hodnot*“. Zdroj: MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce. Neurózy*. Praha: Portál, 2008, s. 115. A: HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník. Neuróza*. Praha: Portál, 2000, dot. 2004, s. 354.

<sup>93</sup> Pozn.: GADAMER, Hans-Georg se věnoval práci s texty, jejich struktuře, rozboru a porozuměním.

<sup>94</sup> HOGENOVÁ, Anna. *Filosofie*. Přednášky. Praha: PVŠ PS, 2010-12.

<sup>95</sup> Pozn.: Podle uložení Aristotelových spisů v knihovně, kdy se jiné jeho práce uložily za fyziku (za-meta).

<sup>96</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 444.

Krizová komunikace v systemickém přístupu je tedy založena na zakázkovém modelu. Volající klient nejprve sděluje téma: „Mám problém, něco se mi stalo, potřeboval bych vyřešit, nevím, co s tím ...“. Linkař vyslechne a ptá se: „Co byste potřeboval?“ Klient: „Já nevím. Asi bych potřeboval – to či ono“. Linkař: „Je to to, o čem potřebujete hovořit?“. Klient: „Ano, já bych potřeboval ...“ nebo: „Ne, já bych potřeboval ...“. Tak je vytvořena zakázka, **pole společné práce**. V tomto poli poté následují **otázky**: kdo, co, kdy, kde, jak, jakým způsobem, k čemu je to potřeba<sup>97</sup>, čemuž se říká mapování. V praxi jde o otázky: „Kdo to potřebuje, kdo to může zařídit, kdo je či není zapojen v systému (ovlivňuje), atd. Co je potřeba mít nebo nemít, udělat či neudělat, aj. Kdy je to potřeba (bylo, je, bude?). Jak to potřebujete (můžete, nemůžete). Jakým způsobem potřebujete, aby bylo, se stalo či nestalo?“. Jde o navrácení volajícího do reality, jeho zplnomocňování, přiznávání mu kompetence k samostatnému řešení. Otázka: „k čemu je to potřeba?“, bývá kladena průběžně, neboť klient často dochází k tomu, že mnoho z toho, co si myslel a říká je nepotřebné. Tak se zbavuje předpokladů, že něco má nějak být, a nachází své poklady, tedy cesty a zdroje k řešení krizí.

Témata hovorů bývají, jak psáno výše, velmi různorodá. Naopak zakázky jsou si **podobné**. Volající klienti potřebují býti ve svých krizích vyslyšeni, uklidněni, porozuměni, pohlazeni, podpořeni. Potřebují se například vyplakat, sdělit, jak je to pro ně těžké, někomu vynadat, před někým se uspokojit (i sexuálně), potřebují mít někoho, kdo s nimi v daném okamžiku bytí „pobyje – pobije“. Jinak řečeno, bude přítomen a pomůže jim v boji s jejich drakem. Klient sice volá „vědomě“, nicméně jeho potřeby jsou „neuvědomované“. Krizový pomáhající jim tak s nimi pomáhají, definují je, tedy hledají je a pojmenovávají, aktivují mozkovou činnost klienta k řeči, snaží se o upřesňování výrazů a slov k jejich zjednodušení tak, aby si v zakázce společně rozuměli. Tímto procesem se dobírají k prázákladům, pudům a potřebám. Vysvětlení toho, co se v linkových hovorech odehrává, můžeme popsat slovy W. Glassera<sup>98</sup>, z roku 1975, zkráceně: „*Klíčem k uspokojování potřeb je pouto k někomu, o koho stojíme, a víme, že i on stojí o nás. Jde o dvě základní potřeby, a to blízkého vztahu a uznání. Nejsou-li naplněny, člověk strádá*“.

---

<sup>97</sup> Pozn.: Obdoba kriminalistických otázek, jsou pokládány PČR i IZS.

<sup>98</sup> GLASSER, William. *Terapie realitou. O uspokojování potřeb a nalézání skutečného vztahu k realitě*. Praha: Portál, 2001, s. 8 a 27.

Přestože systemický přístup staví na premise: „*Buď užitečný, aniž bys dopředu věděl jak*“<sup>99</sup>, jinde je základem práce DUO<sup>100</sup> (důvěra, uvědomění, odpovědnost), můžeme rozdělit – T6) způsoby komunikace s klientem v krizi do dvou kategorií:

.1. způsob – direktivní – volajícího je potřeba rychle stabilizovat, řeč zřetelná, úsečná, užity krátké věty, pokládány dotazy na bezpečí, a směřování (Co se teď děje? Co potřebujete? Jste tam sám, s někým? Co potřebuje on? Je potřeba abyste se posadil, šel, dýchal, otevřel okno, udělal, aj. Potřebujete zajistit pomoc?)

.2. způsob – nedirektivní – volající hledá, řeč se mu přizpůsobí, věty jsou rozvinuté, dotazy cirkulární, směřování k řešení vlastními silami (Co byste teď nejvíce potřeboval? Je tato potřeba tím, co opravdu potřebujete nebo je to něco jiného?)

Jak se může pomáhající v krizové komunikaci ke klientovi připojit, se dá odvodit z popisu I. Úlehly<sup>101</sup>, zkráceně: „*Používejte jednoduchý hovorový slovník. Nedopusťte přímé konfrontace a nedělejte nic, co by klienta nutilo k obraně. Odmítněte vstoupit do hádky, přijměte pozici hloupějšího, řekněte, že nerozumíte a požádejte ho o vysvětlení. Dopřejte klientovi být znalcem vlastních problémů a okolností. Přistupte na jeho způsob myšlení a jednání, činní to cestu schůdnější“.* Dalšími nezbytnostmi v krizové komunikaci je opatrné zacházení se záporů či negacemi, předponou ne (nemůžeš, nesmíš, nejde to), se slovem proč (působí jako výtky – proč jste tam šel, dělal to), uzavřenými otázkami kde odpověď je jen ano nebo ne, a předkládáním možností buď a nebo (buď tak nebo onak – zužuje výběr).<sup>102</sup>

Zakázkový model v systemickém přístupu dle Úlehly zahrnuje i tyto poznatky: „*Často to není klient, kdo má nejsilnější potřebu problém řešit. Stojí za to vyjasnit si tuto otázku, zvláště proto, že to může být sám pracovník, kdo má potřebu problém řešit větší než klient. Klient nejlépe ví, co je jeho problém. Bude-li se pracovník snažit problému porozumět, nikdy nemůže dohnat celá léta zkušeností, zážitků a všeho, co klient sám se sebou prožil. Klient od pracovníka očekává změnu, proto je potřeba najít něco, co změnu představuje“.*<sup>103</sup> V krizové komunikaci, komunikaci v krizi, a to vnitřní i vnější, bývá už změnou samotná otázka po potřebě. Přiznat si, sdělit, definovat, že něco „potřebuji“, je totiž předpokladem slabosti, za kterým se skrývá poklad, užitečnost. Takovou se jeví pro pomáhající i psychohygienu.

<sup>99</sup> ÚLEHLA, Ivan a kol. *Umění psychoterapie*. Skripta. Praha: IZS-GI, 2007-2010. 200 s.

<sup>100</sup> KOUČINK CENTRUM. *Akreditovaný profesionální kouč*. Skripta. Praha: KC, 2013. 100 s.

<sup>101</sup> ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat. Učebnice metod sociální práce*. Praha: SLON, 2007, s. 49.

<sup>102</sup> Tamtéž. 128 s.

<sup>103</sup> Tamtéž, s. 78 a 83.

## 2.4 Psychohygienu

Při krizové komunikaci, či komunikaci v krizi, se pomáhající především věnuje každému, kdo pomoc potřebuje. Tedy komunikuje navenek, přičemž sám má svoji vnitřní komunikaci, a i ta bývá „krizová“, a někdy je potřeba ji sdílet. Vnitřní dialog, ve fantazii (v mozku) s vlastními představami nebo se životem, má nejspíše tedy pravidla shodující se s pravidly mezilidské komunikace<sup>104</sup>. Pomáhajícím, PČR, IZS i pracovníkům LD, se nabízejí možnosti sdílet s laiky (zde však naráží na podmínku mlčenlivosti), anebo jsou nabízeny v rámci výkonu podle zařazení intervize a supervize (proškolenými či odborníky), u linkařů jsou dobrovolně povinné (chybí zákonná úprava, každá linka si nastavuje podle svých potřeb, v rámci vzdělávání, nebo v akutní potřebě se sdílí při výměně služeb).

**Situace** krizové vnitřní komunikace mohou nastat u každého a kdykoliv, stejně jako u klientů. Spouštěčem může být podnět vnější, příkladně téma klienta, jeho potřeba (i klient sám, př. opakovaně volající s tím samým, u PČR stálý přestupkář, u IZS osoba neuposlechnoucí opakované naléhavé výzvy), zvuk, pach, zrakový vjem aj., a z nich pramenící vzpomínka (nezpracovaná potřeba), či podnět vnitřní, pomáhající je také člověk (základní fyziologické potřeby a jiné<sup>105</sup>). Za zvláště náročné situace, spouštěče krizí, označují pomáhající případy, v kterých jde o děti, osoby v ohrožení života a zdraví (volající sděluje, že skočí pod vlak, z okna, podřezal si žíly, vzal si prášky), pachatele trestných činů (i potencionální, např. linkař má hovor, v kterém volající říká, že má nůž, zbraň, někoho zabije), hovory o smrti obecně (úmrtí blízkého, vážná nemoc, ale i úvahy v rámci sebe-transcendence). V mnoha odborných textech jsou zpracovány návody, jak řešit vlastní akutní krize v náročných komunikačních situacích. U policistů jsou v tarifních třídách uváděny psychické nároky od zvýšené psychické námahy, přes mírně zvýšenou, značnou, vysokou až po velmi vysokou, a smyslové a neuropsychické zátěže, i mimořádné, u linkařů takto nároky rozděleny nejsou, předpokládá se jejich psychická odolnost, a ve výcviku KI či TKI je pozornost věnována praktickému nácviku těchto návodů,

---

<sup>104</sup> Pozn.: Poznámka pod čarou str. 6.

<sup>105</sup> Pozn.: Pomáhající nastupuje na směnu po tom, co se dozvěděl že se potomek popral se spolužákem, manželku vyhodí z práce, takže místo k moři pojedou na chatu, a on nebude moci „googlit“, protože ona odevzdá telefon, a odborník na kterého se obrátili tomu vůbec nerozumí, neboť se ptal: „No a co?“.

kterým se říká také **psychohygienu**<sup>106</sup>, hygiena duševní. J. Spurný<sup>107</sup> uvádí, že: „*při vzniku náročné situace, či bezprostředně po ní, lze nabýt zpět psychickou rovnováhu – T7) technikami krátkodobého ulehčení od stresu*“, například takto:

.1. spontánní uvolnění – pomocí svalů (střídání napětí a uvolnění – př. zatnutí ruky v pěst a roztážení prstů, tlak rukou do zdi, nohou do podlahy a uvolnění) či prohloubené dýchání (pomalý hluboký nádech, zadržení, a pomalý výdech).
.2. odvrácení pozornosti – vnitřní (v myšlenkách zaměření od stresorů k pozitivním věcem), vnější (pohled z okna, na oblíbený předmět aj.).
.3. pozitivní instruování sama sebe – vnitřní komunikace (zvládneš to, není to tak těžké).
.4. fyzické nebo emocionální odreagování – fyzické aktivity (procházky, cvičení aj.) či pojmenování emocí (zanadáváme si, zakřičíme – dáme jim průchod, pokud to jde).
.5. autoanalýza – racionální či emoční zpracování situace (pomáhající po ukončení situace popíše a analyzuje, sám či s druhým, vzniklou náročnost, krizi).

Provedeným šetřením<sup>108</sup> u PČR z roku 2001 bylo zjišťováno, jak se vyrovnávají policisté s následky stresové (krizové) situace: „*60 % se svěřilo blízkému, 38 % se vyrovnalo samo (kvalitně?), a 2 % vyhledali odbornou pomoc*“. Dnes, po 20 letech, je postoj pomáhajících již trochu jiný. PČR a IZS krom nabídky Anonymní linky pomoci v krizi, se mohou obrátit, stejně jako LD, na mnoho odborníků v různých zařízeních, i soukromých, které provádí **procesy praktického učení**<sup>109</sup>, tedy:

**Intervize**<sup>110</sup> – provádí proškolený kolega či odborník, je: „*způsobem sdílení případové práce, zkušeností, vzájemné podpory a reflexe mezi kolegy*“.

**Supervize**<sup>111</sup> – provádí odborník, je dohledem nad průběhem, má funkci vzdělávací, podpůrnou, řídicí, zprostředkující při řešení konfliktů, brání vyhoření, rutinně, necitlivosti vůči potřebám (každého), ignoraci, zvyšuje odpovědnost, také posiluje duševní zdraví. Zaměřena na: „*rozvoj dovedností a kompetencí, důraz kladen na aktivaci vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí, jde o profesio-*

<sup>106</sup> Pozn.: Pojem psychohygienu – jde o obor, zabývající se rozvojem a podporou duševního zdraví, prevencí duševních poruch a nemocí. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 199.

<sup>107</sup> SPURNÝ, Joža a Ingrid MATOUŠKOVÁ. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, s. 140.

<sup>108</sup> Tamtéž, s. 139.

<sup>109</sup> KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2011, s. 136.

<sup>110</sup> Zdroj: SCS.ABZ.CZ. *Slovník cizích slov. Intervize* [online]. ©ABZ.cz 2005-2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/intervize>

<sup>111</sup> HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004, s. 576. A: MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008, s. 218.



*nální postup pozorováním, reflexi profesní praxe. Postup: jeden přináší druhému příběh. Ve vzájemné spolupráci (supervidovaný a supervizor) jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí např. k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů atd.“<sup>112</sup>.*

**Dialog**<sup>113</sup> – je základní metodou i technikou provádění intervizí či supervizí (dialog je také základem zakázkového modelu při krizové komunikaci v kterém se hledají potřeby). Je učební metodou dotazováním se způsobem „porodnickým“, v kterém jde o pomoc při zrození myšlenek otázkami, účelem má být poznání. Přičemž také: „Sokratovský dialog zavedl zásadu neustálého ověřování poznatků a jejich porovnání s jinými rozborem pojmů a obsahů“<sup>114</sup>, a využívá se reflexe a sebereflexe.

**Reflexe**<sup>115</sup> – je způsobem popisu a znamená: „ohýbat, obracet nazpět, odrážet, také zpětný odraz, učiněn ve smyslové zkušenosti myšlením, obrat mysli k postupům a obsahům“. Jde o přemýšlení, uvažování, ohlédnutí se za danou aktivitou v rozhovoru, obsahem sděleného, zkoumání myšlenkových pochodů, tedy o mozkovou aktivitu převáděnou do zvuku (výrazu, symbolu). **Sebereflexe**<sup>116</sup> - je poté pozorováním vědomí samého sebe, také: „vědomí sebe jako akt vědomí, jehož tématem či intencí, je toto vědomí samo. R. Descartes řekl: „myslím tedy jsem“.“ Ve vyšším řádu jde o samo „pozorování“, a přemýšlí se o tom, co a jak to pozorování dělá. Výsledkem by měla být „vědomá“ intervence, i v krizové intervenci.

**Autoanalýza**<sup>117</sup> – je analýzou sama sebe, tedy: „rozběr sebe sama, svého chování a prožívání, vlastností své psychiky a osobnosti“. Metody a techniky jsou různé.

Psychohygienu by měla být hlavním zájmem pomáhajících, tedy jak příslušníků PČR a IZS, tak u LD. Jde v ní nejen o vlastní předcházení neuroticismu, ale také o stav profesionality vůči každému, kdo je účastníkem krizové komunikace.

---

<sup>112</sup> MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce. Supervize*. Praha: Portál, 2008, s. 349.

<sup>113</sup> GUYAZOVÁ, Radka. *Teoretická východiska systemického koučinku a příklad jeho využití v praxi*. Diplomová práce. Praha: Ústav práva a právní vědy, Centrum profesních studií, 2017, s. 7.

<sup>114</sup> BLECHA, Ivan. *Filosofie*. Olomouc: Olomouc, 2004, s. 88.

<sup>115</sup> WIKIPEDIE. *Reflexe* [online]. ©2022, datum publikování – neuváděno, datum poslední revize – 28.08.2020 [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Reflexe>

<sup>116</sup> WIKIPEDIE. *Sebereflexe* [online]. ©2022, datum publikování – neuváděno, datum poslední revize – 20.04.2021 [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Sebereflexe>

<sup>117</sup> Zdroj: SCS.ABZ.CZ. *Slovník cizích slov. Autoanalýza* [online]. ©ABZ.cz 2005-2022, datum publikování – neuváděno, datum poslední revize – neuváděno [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/autoanalýza>

### 3. Výzkum

Empirická část této Diplomové práce s názvem Krizová komunikace v teorii i praxi a dobrá praxe, vychází z teoretické části, z poznatků o komunikaci obecně, se zaměřením na mezilidskou, sociální, s prvky verbálními, neverbálními, dále z uvedených pojmů krize, krizový, intervence krizová, spouštěče krizí, popisu procesu dorozumívání se, a nemožnosti ne-komunikace, psychologických vazeb, pojmů sdělení a informace, dále z předestřené tabulky životních událostí, z typologie krizí podle závažnosti, z představené krize z potřeb založené na teorii A. H. Maslowova, a z mapování podmínek výkonu profese pomáhajícího, příslušníků PČR, IZS a pracovníků Linek důvěry, jako „krizových komunikantů“, a jejich vlastních potřeb k provádění krizové komunikace a komunikace v krizi, s přihlédnutím k psychohygieně jako procesu praktického učení, užitečného pro každého.

Teoretická část uváděla požadavky, potřeby, příslušníků PČR a IZS: *„Vzdělání v oblasti komunikace u PČR policistům nepřináší komunikační strategie, které by při řešení krizových situací mohli využít, a tudíž jsou odkázáni sami na sebe, na své znalosti, zkušenosti, popř. na pomoc kolegů či na „selský rozum“. „Specificky se projevila hlavně potřeba dostat své roli, zvládnout daný úkol a vše provést tak, jak se od jedince očekává“. „Za komunikačně náročné (podle kritéria očekávanosti a neočekávanosti) považují příslušníci IZS situace vzniklé „neočekávaně“ (v průběhu interakce), které vyžadují od nich přístup s prvky podpory a pomoci“.*<sup>118</sup>

Jak tyto požadavky PČR naplnit, bylo teoreticky, a částečně prakticky, nastíněno v kapitolách Krizová komunikace v praxi pracovníka LD a v Systemický přístup v krizové komunikaci, čerpající z metod a technik zakázkového modelu, který jako jediný v praxi některých pomáhajících nepracuje s diagnózami a nerozebírá problémy, ale poptává potřeby a hledá řešení. Analytická, výzkumná část Diplomové práce, bude zaměřena na to, jak to v průběhu krizové komunikace, komunikace v krizi, vnější, s klientem, a zároveň i ve vnitřní, při dostavení se krize u samotného pomáhajícího, udělat, upracovat tak, aby na konci komunikace byl užitek pro oba komunikanty, a tím se předcházelo „neurotickým osobnostem naší doby“<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup> Pozn.: Strana 19 a 20 této Diplomové práce.

<sup>119</sup> Pozn.: Strana 2 této Diplomové práce.

### 3.1 Kvalitativní šetření – narativní a analýza

Kvalitativní šetření je v sociálních vědách druhem výzkumu, v kterém je nahlíženo na chápání a interpretaci, a to: „... *pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu, přičemž se využívá popis situací, jde o porozumění akcím a významům v jejich kontextu. Převažuje zájem o reálné celky a individuální osudy. Úkolem je vytvoření celostního obrazu, zachycení toho, jak účastníci procesů situace interpretují*“<sup>120</sup>. Pro účely této práce je jejich popis neboli případové studie dobré praxe, v rozboru a shrnutí reflektován na bázi předkládané v teoretické části. Jde o výzkum analýzou narativů, s danou strukturou, tou je úvod, pojednání a závěr čili: „*stimulace, vyprávění, kladení otázek pro vyjasnění nejasností a zobecňující otázky*“<sup>121</sup>. Základem jsou dva sociální subjekty, vypravěč a posluchač, zde tazatel a respondent.<sup>122</sup>

Respondenti byli před výzkumným šetřením vybráni dle kritérií dlouhodobého výkonu krizové komunikace, s praxí více než 25 let, jsou profesionálními odborníky s akreditovanými výcviky v TKI. Byli řádně seznámeni s důvodem dotazování, jeho průběhem, účelem, cílem, nástrojem v podobě pyramidy (návazným doplňujícím experimentem), formou záznamu rozhovoru, podepsali informovaný souhlas.

Narativní šetření a analýza, tedy metoda, do českého jazyka přeloženo jako vyprávěcí rozhovor a jeho rozbor, je pro účely této Diplomové práce veden s respondenty v rámci rozhovoru, což je technika, kde zakázku má především tazatel, a tou je získat informace o „dobré praxi“<sup>123</sup>. Rozhovor zároveň kopíruje dotazování linkaře při práci s volajícím, tedy je také reálnou ukázkou. Respondenti se tak stali „dobrovolnými“ klienty, sdělovali jen to, co je právě napadalo, nad čím uvažovali. Za jejich autentičnost, otevřenost a upřímnost jim patří velké poděkování. A z toho

---

<sup>120</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. 407 s. Zdroj: WIKIPEDIE. *Kvalitativní výzkum* [online]. ©2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – 03.04.2022 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BD](https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BD)

<sup>121</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Narativní rozhovor*. Praha: Portál, 2008, s. 176.

<sup>122</sup> HÁJEK, Martin. *Čtenář a stroj. Vybrané metody sociálněvědní analýzy textu*. Praha: SLON, 2014, s. 153. Zdroj: WIKIPEDIE. *Analýza narativů* [online]. ©2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – 03.04.2022 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza\\_narativ](https://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza_narativ)

<sup>123</sup> CENTRUM PRO STUDIUM VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ. csvs.cz. VESELÝ, Arnošt. *Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe*. Časopis AULA, roč. 18, 03/2010. 12 s. [online]. ©Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i., 2023, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: [https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3_clanek_vesely.pdf)

důvodu jejich sdělení, sdílení, se v rozboru vztahuje pouze k teorii popsané v první části této práce a je záměrně odhlédnuto od jakýchkoliv dalších komentářů, které by mohli jinak pomáhající z různých psychosociálních oborů, napadat.

Dobrá praxe je v podstatě uspořádaný vzorový příklad, a smyslem její analýzy je zachytit a popsat, proč něco funguje, podložit to teorií, a tím umožnit také další aplikovatelnost. Zjednodušeně jde o konstrukci struktury s nějakou pravidelností.

Systemický zakázkový model<sup>124</sup> dotazování je vystaven primárně na příběhu klienta, veden v rámci respektu k němu, a neustálé zvědavosti pracovníka tazatele. Jediným přípustným „hodnocením“ je ocenění. Respondentům „... *bylo dopřáno být znalci vlastních problémů a okolností*“<sup>125</sup>, a tím, že byli ochotni podílet se na této Diplomové práci, zveřejnit své příběhy, přispěli každému, kdo poctivě „hledá“. Vydejme se tedy nyní společně do jejich světů a „naslouchejme“ dobré praxi.

### 3.1.1 Řízený rozhovor – Respondent č. 1:

T: Ahoj, mohla bys mi prosím vyprávět příběh, kdy jsi měla hovor, při něm jsi zažila vlastní krizi, a nakonec to dobře dopadlo?

R1: Ten hovor – volala klientka, žena, která se rozváděla a měla potřebu, své pocity s někým sdílet, hlavně jí trápilo to, že to zasáhne nejen jí, ale i děti, které byly v té době ne úplně malé, ale nezletilé, a ona byla vyloženě finančně závislá na manželovi, přestože pracovala v jejich společné firmě. Tak – nějaké peníze měla, ale měli vlastně společné finance, že jo ... Já jsem jí v podstatě nechala hodně ventilovat, její pocity, a dávala jsem jí pochopení pro ty její pocity, že to tak bylo. A v podstatě jsem chápala to, co ona prožívá. Protože – v mé nedaleké minulosti jsem si prožila něco podobného – a – ty pocity se mi při tom hovoru vracely – dost mě to zasáhlo. Ale tím, že jsem jí nechávala hodně mluvit, jenom jsem dávala najevo, že jsem s ní, tak jsem během toho jejího, té její ventilace, měla čas to v sobě zpracovávat ..., abych dokázala ten hovor s ní nějak úspěšně vést ..., úspěšně možná v uvozovkách, a i pak zakončit – a – co si pamatuji, ona byla v podstatě spokojená tím, že to mohla od-ventilovat, že se mohla svěřit někomu kdo do toho nebyl tak nějak, ani citově, třeba z rodiny, zatažen, že to mohla s někým probrat. Nabízela jsem jí tenkrát i rodinnou poradnu, a jestli si dobře vzpomínám, říkala mi – svěřila mi i takovou hodně citlivou věc, že jí v první chvíli napadlo, že – měla suicidální myšlenky ...

T: Jako že se zabije? Říkala i jak?

---

<sup>124</sup> Pozn.: Práce se zakázkou opakovaně volajícího, s. 103-106, kn.: BOHATÁ, Kateřina, Klára GRAMPPOVÁ JANEČKOVÁ a Jindřiška KOTRLOVÁ. *Proměny krizové intervence. Fenomén dlouhodobě opakovaně volajících v TKI*. Praha: Triton, 2019. 199 s.

<sup>125</sup> ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat. Učebnice metod sociální práce*. Praha: SLON, 2007, s. 49. A: DP s. 29.

R1: Ano. Ne. To neříkala. Ne, to neříkala, já jsem se jí na to zeptala, a ona řekla, že o tom nechce mluvit. Že – se za to stydí. Já jsem respektovala to, že o tom nechce hovořit. Měla obavu z toho, že ten nápad s tou poradnou, že to rezolutně odmítne, že nebude chtít, tak jsem jí nastínila, že může i sama – vyhledat – pomoc, terapii – a v podstatě ten hovor byl docela dlouhý, asi ¾ h, jestli si pamatuji dobře, a – ona jakoby „končila“ v tu chvíli, jestli se to tak dá říct, spokojená, že si o tom mohla promluvit, že to ze sebe mohla dostat, a já jsem jí nabídla, že může zavolat kdykoliv bude chtít. A tím jsme se rozloučili, tak nějak.

T: Jak ta paní mluvila? Jak jsi slyšela ten zvuk?

R1: Zklamaneč. Ten hlas byl zklamaneč, takový smutný (a ticho) – ke konci byl, jako bylo slyšet v tom hlase, že jí jakoby „odlehlo“. Zněl už jinak než na tom začátku, možná to byl na začátku i ostych, že jo, když ..., zřejmě volala poprvé. Já to tak z toho projevu usuzovala, když říkala, že by s někým, kdo v tom není zainteresovaný citově, nebo prostě příbuzensky, že by to potřebovala někomu zkrátka říct.

T: Myslíš, že „potřebovala říct“ bylo to nejdůležitější co potřebovala?

R1: Já si myslím, že potřebovala říct i to o těch myšlenkách na tu sebevraždu – a – svěřit to, prostě ona vyprávěla – v té ventilaci byl i jakoby sestřih toho jejich společného života, jo, to jako tam bylo, i o dětech hovořila (ticho). Ale hlavně z kraje mluvila o těch svých pocitech, jako by toho smutku, zklamání, i bezradnosti, že vlastně neví ... Ona se vlastně rozvádět nechtěla, že jo, i manžela ... že neví co dál, trápila ji ta finanční situace, trápilo ji to, jak to bude dál, když pracuje ve společné firmě s manželem. Já si myslím, že hlavní důvod bylo to – s někým to sdílet.

T: V které chvíli to pro tebe začalo být komunikačně náročné?

R1: Když začala mluvit o těch svých pocitech, které jsem v tu chvíli – jako by se mi vracely. Protože já jsem prožívala ty pocity stejně jako ona, tenkrát, když se to stalo mě. Chtělo se mi brečet (a ticho). Proto jsem také asi hodně mlčela, jenom jsem jí dávala, krátkými slovy, najevo, že tam jsem, a že jí poslouchám, že jsem s ní – a moc jsem mluvit nemohla. Jako rozprávět ten hovor víc ... Pak když už mluvila o tom průběhu jejich života, v té kostce, a o těch dětech, tak to už jsem se tak jako zklidnila, ale – určitě ne zcela, pochopitelně, no. Doznávalo to ve mně i po ukončení toho hovoru. Hodně dlouho. A když mluvila o té bezradnosti, co mám dělat, aby se se mnou on nerozvedl, tak v tu chvíli jsem to pocítila, nejvíc. Bylo mi jí hodně líto, tedy.

T: Bylo ti líto jí, nebo i sebe?

R1: Asi i sebe. To určitě.

T: Ale – ty jsi to v té konzultaci zvládla.

R1: Myslím si že jo. Že pak ano. Protože tím, jak začala ona jakoby hovořit o tom životě, jako takovém, a vyprávět příběhy zkráceně, tak já jsem se více zklidnila, a pak už jsem s ní mohla více hovořit, nejenom říct: „... hm, ano, poslouchám“, takové jenom ty zkratky, abych, jak jsem říkala, dáváš najevo, že tam jsi s tím klientem. Takže už jsem se jí dovyptávala třeba na ty děti, jaké mají zájmy. Že jsem se jí snažila, ahhh – i jí – díky těm svým pocitům – z těch, ehmm – smutků, bezradnosti jakoby dostat – mluvením o něčem, co je jí příjemné.

T: Pociťovala jsi to v té chvíli i sama pro sebe příjemné tím, že vlastně začínáte mluvit o něčem jiném?

R1: Ano. To určitě, jo. Ale musím říct, že mi to tedy bylo nepříjemné – to je blbé slovo, to ne – necítila jsem se komfortně, v tom, měla jsem pocit jako kdybych – na tom začátku toho hovoru – selhala, že – mě to takhle zasáhlo, jako kdyby to – ta prof.. profesionalita – u tu chvíli se upozadila, jako, rozumíš mi? Že jsem nevěděla v tu chvíli, zejména na začátku toho hovoru, když ona mluvila o těch pocitech – jestli vlastně já jsem ten člověk, který jí – to s ní – může takovýhle hovor vést. Je pravda, že jsem pak byla ráda, že i ona vlastně přistoupila na to, že jsme si povídali, nebo spíše ona povídala, o – ty zážitky a historky z toho svého života. Že ten hovor se trochu ubíral jiným směrem, že už to nebylo jenom o tom smutku, bezradnosti, a tak, o všem. Že vlastně tím ona vyvedla z toho i mě. Ale opravdu, já jsem to tak cítila, určitě, tenkrát. Přestože jsem to ještě hodně dlouho zpracovávala. Takže ona pro mě byla taky terapeutka. Já jsem to tak cítila. Já jsem měla pocit ééé – ne zrovna dobrý, z toho hovoru na konci, jestli vůbec jsem jí byla něco platná, i když jsem to tak jako vnímala, ale – protože jsem to dlouho v sobě zpracovávala – a tak jsem k tomu i došla, že vlastně i ona, tím, co vyprávěla, co říkala, tak vlastně ona pomohla mě. Je to zajímavé vid'?

T: V čem ti pomohla?

R1: No (ticho) – v tom, že jsem – to v sobě zase, v sobě, pro sebe, zpracovala, znova – opakovaně, v pozitivním slova smyslu. Že přes to, že se mi vrátily takové ty pocity jako měla ona, tak že jsem je v sobě dokázala zpracovat potom já. Pro své dobro. V tom, že mi vlastně ona pomohla.

T: Ty jsi to pojmenovala – bezradnost – myslíš že bys dokázala i ještě říct, podle té tabulky potřeb, kam by ta bezradnost vlastně patřila?

R1: No, možná hned na to první = znát a rozumět – proč jsem se tak cítila. Já nevím. Já abych ti řekla pravdu, tak nevím. Tak ti řeknu, že to nevím, kam to mám zařadit. Nevím. Nevím. Já si prostě ... Nevím. Když na to pohlídnu ... Ach ... Ta bezradnost byla v tom, že jsem neměla tu jistotu. To nepociťuješ, v takové chvíli, jo, když – ééé, nevím, stojíš před tím soudem, a oni říkají, že vás rozvedli, tak jakoby ztrácíš jistotu v tom druhém partnerovi, v tom zázemí, jo, a takové – tak – i tohle jsem tam určitě pociťovala. Já opravdu konkrétně nevím, to všechno ... Protože tu jistotu každopádně ztrácíš v něčem, jo. A taky tu finanční. To je jasný. A to ti řeknu ještě takovou zajímavost ... Když jsem tam vlastně, kolik, 26 let, od té doby jsem už nikdy takový hovor neměla. Jediné, co ti k tomu mohu říct, že to – ve mě přetrvávalo – no – půl roku, normálně.

T: Co v tobě přetrvávalo?

R1: Ty pocity, z toho hovoru. Jak ty negativní, jestli jsem opravdu byla ten správný – jak bych to řekla – pracovník na LD, odborník, v uvozovkách, tenkrát – intervize jsme neměli, ještě ..., takže jsem o tom hovořit nemohla ... Zpracovávala jsem to v sobě, ááá – řešila jsem to se svojí nejlepší kamarádkou, telefonicky, že jo.

T: A co ti ta kamarádka na to říkala?

R1: Že jsem blázen, že tam dělám (na LD, a smích). Jako chvíli poslouchala – a říká – no nekecej, fakt jo, jako takové to – no tak to – to jsi tedy, já nevím – to ti dala vidět? Nebo něco takového – to se ti všechno vrátilo – to jsem jí, jo, to jako, ano ... Jo, ale, závěr její byl, že jsem blázen, že tam dělám.

T: Dnes již máte intervize, supervize. A kdybys dnes s tím šla na intervizi, nebo individuální supervizi, co by sis tam přinesla, jako svoji potřebu?

R1: Jestli jsem byla ten profesionál. To bych chtěla probrat. Jestli jsem neselehala.

T: Co myslíš, s čím bys odcházela?

R1: S čím bych odcházela, z té intervize? No, že jsem byla, přeci, ne? (smích) Že bych to ráda slyšela. Že jsem vedla ten hovor dobře. Jo. Že to je přirozené, že, prostě, tě to může v těch citech zasáhnout. Vždyť jsme jenom lidi. Jak ta klientka, tak já, no. Jako profesionál.

T: Máš ještě něco, co ti teď jde hlavou?

R1: Že jsem překvapená z toho, co všechno se mi vybavilo. Tím, že jsem o tom začala mluvit. Takže i po tolika letech – se mi spousta věcí z toho hovoru vybavila, což jsem nečekala. A zřejmě proto, že to bylo pro mě hodně zásadní. V té, vlastně jakoby profesionální práci. Děkuji.

T: I já, moc ti děkuji za rozhovor.

### **Rozbor – krizová komunikace v teorii i praxi:**

**Vnější – krize klienta:** rozvod („... volala klientka, žena, která se rozváděla“, „... to zasáhne nejen jí, ale i děti“, „... byla vyloženě finančně závislá na manželovi.“)

**Vnitřní – krize linkaře:** neočekávané téma („... já jsem prožívala ty pocity stejně jako ona, tenkrát, když se to stalo mě“. „Chtělo se mi brečet“. „A když mluvila o té bezradnosti, co mám dělat, aby se se mnou on nerozvedl, tak v tu chvíli jsem to pocítila, nejvíc.“)

**Potřeba klienta:** sounáležitost („... že by to potřebovala někomu zkrátka říct“, „... hlavní důvod bylo to – s někým to sdílet.“)

**Potřeba linkaře:** bezpečí a seberealizace, tedy mít „jistotu a vědět“ („... necítila jsem se komfortně, v tom, měla jsem pocit jako kdybych – na tom začátku toho hovoru – selhala, že – mě to takhle zasáhlo, jako kdyby to – ta prof.. profesionalita – u tu chvíli se upozadila“, „... jestli vlastně já jsem ten člověk, který jí – to s ní – může takovýhle hovor vést.“)

**Návod:** uvědomit si – sebereflexe, přitom dát klientovi „prostor“, dát mu najevo svoji „přítomnost“ a pracovat na sobě („... *tím, že jsem jí nechávala hodně mluvit, jenom jsem dávala najevo, že jsem s ní, tak jsem během toho jejího, té její ventilace, měla čas to v sobě zpracovávat*“, „... *jak začala ona jakoby hovořit o tom životě, jako takovém, a vyprávět příběhy zkráceně, tak já jsem se více zklidnila.*“)

Dobrá praxe – **co bylo užitečné pro klienta** – sounáležitost („... *ona byla v podstatě spokojená tím, že to mohla od-ventilovat, že se mohla svěřit někomu kdo do toho nebyl tak nějak, ani citově, třeba z rodiny, zatažen, že to mohla s někým probrat*“, „... *„končila“ v tu chvíli, jestli se to tak dá říct, spokojená, že si o tom mohla promluvit, že to ze sebe mohla dostat.*“)

Dobrá praxe – **co bylo užitečné pro linkaře** – popracování si na svém tématu „opakováním“, zvládnutí a poděkování od klienta („... *tak jsem k tomu i došla, že vlastně i ona, tím, co vyprávěla, co říkala, tak vlastně ona pomohla mě.*“ „*Že přes to, že se mi vrátily takové ty pocity jako měla ona, tak že jsem je v sobě dokázala zpracovat potom já. Pro své dobro. V tom, že mi vlastně ona pomohla.*“)

### 3.1.2 Řízený rozhovor – Respondent č. 2:

T: Ahoj, mohl bys mi prosím vyprávět příběh, kdy jsi měl hovor, při něm jsi zažil vlastní krizi, a nakonec to dobře dopadlo?

R2: No – mě jako před – je to asi tak – nevím, asi 15 let, tak já si jako budu vzpomínat co, nevím, jak to vypadalo konkrétně, ale volal muž, bylo cítit – bylo cítit že – jako slyšet, že – trošku jako pil, před tím, a začal, začal vyprávět, že už nemá smysl – nemá pro něj smysl žít, a a mluvil jako docela tak páté přes deváté, že nebylo rozumět. Jako že jsem v první chvíli vlastně nevěděl, z jakého důvodu – jako nechce žít. A po – po chvíli jako bylo slyšet velmi blízko, velmi blízko, že jede vlak, tak jsem se poptal jako co, kde vlastně je. A on popsal jako že je u kolejí, že se rozhodl, rozhodl, že – že skočí prostě pod vlak. Tak jsme si o tom jako – jako povídali, povídali v tom smyslu, že – ehm – jsem se ho vypytał, jako proč, proč vlastně chce ukončit ten svůj život. A v druhé části jsem se ptal, proč zrovna pod vlak. No a on, jak jsme si povídali, protože ten hovor trval tak, no já nevím – ¾ hodiny, možná hodinu, to si nepamatuji, tak jak jsme si povídali, tak on asi jak – jako v uvozovkách střízlivě, tak byl konkrétnější, jak se mu nepovedlo podnikání, že se dostal do situace – do situace, že – ehm – asi neuživí rodinu, že mu to manželka vyčítá, že mají – že mají v zástavě – v zástavě barák. A říkal jako rodinnou situaci, vlastně v rodině, jak to je, a že bude nejlepší, když skočí pod ten vlak, protože prostě je pojištěný.

No, a v podstatě na tomhle tom – na tomhle tom – jsme nějak jako se zasekli. Já říkám, jako – jsem chtěl – na konkrétní věc se dostat – a říkám: „Jakou máte vlastně tu pojistku?“ A začali jsme si povídat. A on začal být strukturovaný. Opravdu v tom. A já říkám: „A myslíte si, jako že – že když skočíte pod vlak, tak že vaše rodina dostane jako ty peníze?“ To



v těch pojistkách moc jako nebývá, když člověk má sebevraždu, a takové ... A on najednou začal váhat, jo. A jak, jak jsme si povídali, tak podruhé najednou jel ten vlak. A až podruhé, když to jelo, tak – eh, tak mi najednou prostě v pozadí, při tom hovoru – é – jsem si vzpomněl na tu – eh – na tu nehodu, prostě, kterou jsem zažil já. A že jsem viděl někoho, jako, kdo opravdu jako zemřel na těch kolejích. A, chvíli – chvíli mi trvalo, vím že jako mi chvíli, teď neumím říct, jestli to byla minuta, nebo něco takového, že jsem poslouchal – a nebyl – ale v pozadí jsem měl prostě ten – ten svůj příběh ...

Tak jsem se nedokázal tak soustředit, jo, a vrátil jsem se až za chvíli, k tomu, a bylo to pro mě složité, teda. Víím, že, že to pro mě bylo jako těžké, těžké, to soustředění, co on mi povídá, abych se k tomu vrátil. No a v podstatě to skončilo tím, že, že on zaváhal s tou pojistkou. Bavili jsme se o konkrétnostech, co si myslí že by s tím, ještě, s tou jeho situací šlo dělat, a uzavřeli jsme vlastně – uzavřeli jsme spolu kontrakt, že zavolá další den, že si to promyslí, ještě, jestli jde – něco jako – něco udělat s tou situací jiného, než – než spáchat sebevraždu. No a ten hovor, ten hovor skončil.

A já jsem vlastně, to bylo v noci, a já jsem měl, já jsem byl ještě ráno tady, a on opravdu jako volal, druhý den, a říkal už, jako strukturovaně, co všechno – jako že se bude domlouvat se svým, se svým nějakým – tím, spolunajednatel, té firmičky, a nějaké kroky prostě vymyslel. A poděkoval. To bylo takové – hezké, v té chvíli. Takže jsem měl jako takovou zpětnou vazbu, zpětnou vazbu, jako že, že opravdu – jako to mělo nějaký – nějaký smysl, ten hovor. Ahh – ale po tom hovoru, po tom hovoru, vlastně si uvědomuji, že, že se mi vrátilo – to – že mi zůstal strach. Strach z toho, jestli ten hovor se opravdu povedl. A furt se mi vracel ten obrázek jako toho mrtvého – z té – z té – z té nehody, kterou já jsem s tím vlakem sám zažil.

T: Hm. Jak dlouho se ti vracel ten obrázek?

R2: Vracelo se mi to tak týden. Víím, že týden, jako, furt jsem si říkal, ty bláho, kdybych – a a – hodně jsem probíral si ten hovor, jako, co jsem – jak jsem ho vedl, nebo nevedl. To je jeden z nejdelších, které – které jsem nějak jako – si přemýšlel – a pak jsem si na to bral i individuální supervizi. Tenkrát.

T: A když jsi přemýšlel nad tím, jak jsi ho vedl, a nevedl ...

R2: No – ehch – jako uvědomil jsem si ten – ten svůj výpadek, jako jak – jak – se mi objevilo prostě to slepé místo, že jo, které jsem prožil sám. Že jsem byl spíše u sebe než u toho klienta. No, tak jsem si říkal jako co vlastně, co vlastně v tu chvíli bych měl udělat, abych se rychle vrátil, sám.

T: Napadalo tě to v tom momentu nebo až potom, když si nad tím přemýšlel?

R2: Ne, já ... Až potom. Až po hovoru. Jako v tu chvíli, jako když – když jsem si to uvědomil, že to je, tak víím, že jsem – eh – že jsem udělal to, jak člověk má prostě nacvičené, tak jsem se prostě kouknul na něco jiného. Na něco na nástěnku. Tenkrát, jako ... Něco bylo na nástěnce, a jenom jsem si to rychle přečetl, a ono to zas odešlo, že jo.

T: Jak bys odhadoval, že to slepé místo dlouho trvalo?

R2: To bylo takové, minutku, dvě. To nebylo dlouho. Ale – ehm – to je z toho důvodu, že když přeci jenom jako – jsem měl odsloužených – jako hromadu – hromadu hovorů, že jo, takže, kdyby možná se mi to stalo na začátku, všeho, co jsem sloužil, tak si myslím, že by to mohl být problém, jako, v tu chvíli, pro mě, jako. Který vede ten hovor. Jako že bych si to vlastně zkomplikoval, že by mi zůstala furt ta myšlenka, a přemýšlel bych jak – jak

bych toho člověka chtěl zachránit, že by to bylo prioritní, že bych tam já vlastně nebyl ten, který poslouchá, a našel to místo, kdy si s tím člověkem můžu povídat, a on se v tom hovoru v podstatě chytí, místo toho, abych já, vlastně, svůj příběh vzal jako prioritní, a dal bych za cíl jako toho hovoru, že jo, mermomocí musím zachránit, aby sss... - tam neležel, jako ten, kterého já jsem tam viděl, že jo, když to bylo s té – eh ...

T: Aha, takže, jestli tomu rozumím – co mi teď chceš říct – tak když bys neměl tolik zkušeností, tak bys vlastně přenesl ten svůj obraz do toho člověka, který ti volal, a snažil by ses ho zachránit?

R2: Ano, jo. Stal by se ze mě záchranář. A ne, ne jako konzultant, který – který prostě poslouchá ten hovor, že jo, a z toho hovoru, když je to vhodné, tak – tak se chytne toho tématu, které vlastně je užitečné pro toho klienta, potom. Třeba – třeba jak jsem říkal ...

T: Ta pojistka ...

R2: ... té pojistky, že jo. Kdyby, kdyby se mi to možná stalo jako dřív, tak bych si té pojistky vůbec nevšiml, protože prostě bych byl furt – eee – jako v tom – eh – jako ta zakázka, kterou by si já vlastně vytvořil – by byla, že musím udělat všechno proto, aby on na ten vlak nešel.

T: Takže jsi v podstatě, vůči němu, ten hovor – zvládnul ...

R2: Myslím si, že jo. Ale – jako, je tam něco, že – já mám slepé místo, kdy on něco povídal, a kdybych – jako i po tom hovoru, měl říct, o čem ty dvě minuty vlastně byly, tak bych to nedokázal.

T: Máš nějaký „praktický nástroj“ – co s tím?

R2: Popracoval jsem to. Protože – v podstatě jsme při té supervizi, jsme se koukali na to, co člověk vlastně může udělat, když ho potká takové slepé místo – jeho „něco“. Jo, a to něco začne převládat, nad tím, co, co mu říká ten klient, že jo. Praktický nástroj bylo, ehmm – bylo to, že jsme si říkali, že je dobré v tu chvíli – jako říct třeba tomu klientovi – moment, já – já jsem vám teď nerozuměl, můžete mi zopakovat – jako co jste říkal – že – že vlastně si říct, co ten člověk říkal, když jsem si toho nevšiml, že jo, pak nějaká ta psychohygiena, kdy – kdy člověk může říct zase o sobě – moment, já si potřebuji zakašlat – ahh – a zakašlat si, a vlastně sám se dostat myšlenkově někam jinam, že jo, nebo se kouknout na něco jiného.

T: Ty jsi říkal docela hezkou věc – že jsi – eh – nebyl „záchranář“, ale že jsi zůstal v pozici toho konzultanta. Co myslíš, že ten člověk potřeboval?

R2: Co potřeboval? Prvně potřeboval jako – ehm – někomu říct tu svoji beznaděj. Jako povyprávět tu „beznaděj“. Ale jak ji vyprávěl, tak se vlastně dostal k tomu – že by z toho – šlo ještě něco dělat. Že to má nějaké souvislosti. Když – prostě udělá – kdyby jako se zasebevraždil, tak že to má ještě souvislosti, které on nedomyslel. Které ho nenapadly. Že vlastně to mapování, mapování – co to vlastně všechno obnáší, proč k tomu dospěl, co se kolem toho děje, by mohlo být, kdyby to udělal, tak vlastně ty konkrétnosti – on si potom sám osahal – jako v tom rozhovoru. Když jsem se ho třeba zeptal na něco, tak on sám o tom začal mluvit, a vlastně našel nové – nové skutečnosti, které ho ovlivnily, že by se mohl rozhodnout jinak než – než – se rozhodl. Měl potřebu – to někomu říct.

T: A jakou jsi měl potřebu ty? On ti to sděloval, a ty jsi viděl mrtvolu na kolejích ...

R2: No – no po tom momentu co – co se mi to jako vybavilo, tak jsem si uvědomil, že – že prostě se objevil ten záchranář, že hlavní, co musím udělat je, abych něco udělal, aby on neskočil pod ten vlak. Jako – mě napadá jako ta – možná to bezpečí a jistota. Jako mít jistotu, že mu pomůžu, a že on to neudělá. To je první, co mě napadá. No, ta jistota je – že jo – v podstatě to, že já jsem končil, a že jsem s ním domluvil, že on to neudělá, dneska. To bylo i naplnění mé nějaké potřeby – kterou já jsem potřeboval. Že jo. Protože kdyby – kdyby se stalo to, že – že on třeba ukončil ten hovor, tak si myslím, že by mi to udělalo v hlavě zmatek, co jsem to vlastně udělal, že jo, že on – jako ukončil hovor – a že tam není nějaký výsledek toho, že – že on to neudělá nebo že to udělá – že nevím. Že jo, ten výsledek. Nevím jak jinak, no. Ale je – je tam – tu jistotu jsem vlastně hledal i tím, že když jsem po týdnu jako – si říkal, jako co – a furt jsem se vracel k tomu hovoru – že jsem si vlastně řekl o tu supervizi. Já jsem jako chtěl ... To že jsem to řekl kolegovi, no, tak to bylo pro mě málo. Normální jako v třeba složitých hovorech, když to člověk řekne – že jo, tak tečka a konec. Tady se to nestalo. Takže, já jsem hledal vlastně u supervizora, odborníka, který se dokáže se mnou podívat na to jiným způsobem. Vzhledem k tomu, že jsem o tom přemýšlel, tak jsem přemýšlel o sobě – co to se mnou udělalo, neudělalo, a proč se objevil zrovna ten obrázek, a v jaký moment se ... - tak jsem se v tom rochnil, ale jestli jsem jako to pojmenovával nebo nepojmenovával, to nevím, jo. To už nevím. Ale je možné že ne, že jsem to pojmenování hledal tam. To je možný.

T: Že jsi prostě hledal ...

R2: No, je to možný, že to „pojmenování“ jsem hledal.

T: Napadá mě – když slyšíš občas vlak, vrací se ti ten obrázek?

R2: Vůbec. Vůbec, ne, mě se to nikdy nestalo, jako, před tím, jo. To, to bylo snad, asi – já nevím – deset nebo 15 let před tím, jo, docela dlouho. Ale spíš ta souvislost – jako – toho zvuku, zvuku toho vlaku, takže mi okamžitě ten mozek dal – dal tuhle tu informaci, že vlastně když někdo, koho přejede vlak, tak vypadá takhle. Abych to zjednodušil. Takže jako – tohle není – jako ta moje historka – není – jako – by – kterou bych já jako prožíval, nějak, a vracel se k tomu, já jako osoba, ale že se mi vlastně vrátila, jako, v tom hovoru. No, ten obrázek. Ale – to už – to už zase přebily jiný ... (společný smích).

T: Takže jenom když se ty věci spojily, když to dalo dohromady nějaký kontext ...

R2: Jo, no, ten zvuk, no, a smrt pod koleje.

T: Děkuji moc za rozhovor. A bylo ti to k něčemu, že jsme si spolu povídali?

R2: Jo, jako je to zajímavý, jako, se na to kouknout i zpětně. A – a možná na tu strukturu, že – že by člověk si vzal, a v podstatě se kouknul na – na něco – a udělal nějaký – jako – jako sebereflexi, a mohl si z toho vybrat, a šel postupně, a přemýšlel o tom, tak si myslím, že to by mělo smysl.

T: No, to jsem nevymyslela já, to vymyslel Maslow, v roce 1943 (úsměv).

R2: Já myslím jako – cokoliv – když – když to – nějaké ty otázky, a takové – že člověk si – jak jsi měla ten (papír) – že jsou to otázky, které – které by si mohl člověk dát, ale nenapadnou ho. Že jo. Protože je zahlcený tím příběhem, jo. Že kdyby – kdyby si jako odpověděl – a to je jedno, jestli tyhle, nebo jaké ty tam dáváš, ty otázky, takže kdyby člověk měl takový muštr, a v podstatě si měl na to odpovědět, tak – tak si myslím, že by to mohla být pomoc, dobrá. Taky děkuju.

## **Rozbor – krizová komunikace v teorii i praxi:**

Vnější – **krize klienta**: sebevražda („... nemá pro něj smysl žít“, „... skočí prostě pod vlak“, „... se mu nepovedlo podnikání, že se dostal do situace – do situace, že – ehm – asi neuživí rodinu, že mu to manželka vyčítá, že mají v zástavě barák.“)

Vnitřní – **krize linkaře**: neočekávané téma („... jak jsme si povídali, tak podruhé najednou jel ten vlak. A až podruhé, když to jelo, tak – eh, tak mi najednou prostě v pozadí, při tom hovoru – é – jsem si vzpomněl na tu – eh – na tu nehodu, prostě, kterou jsem zažil já. A že jsem viděl někoho, jako, kdo opravdu jako zemřel na těch kolejích. A, chvíli – chvíli mi trvalo, vím že jako mi chvíli, teď neumím říct, jestli to byla minuta, nebo něco takového, že jsem poslouchal – a nebyl – ale v pozadí jsem měl prostě ten – ten svůj příběh ...“, „... já mám slepé místo.“)

**Potřeba klienta**: sounáležitost („... někomu říct tu svoji beznaděj.“)

**Potřeba linkaře**: bezpečí a seberealizace, tedy mít „jistotu a vědět“ („... prostě se objevil ten záchranář, že hlavní, co musím udělat je, abych něco udělal, aby on neskočil pod ten vlak. Jako – mě napadá jako ta – možná to bezpečí a jistota. Jako mít jistotu, že mu pomůžu, a že on to neudělá.“, „... že mi zůstal strach. Strach z toho, jestli ten hovor se opravdu povedl.“)

**Návod**: uvědomit si – sebereflexe, přitom dát klientovi „prostor“, dát mu najevo svoji „přítomnost“ a pracovat na sobě („... když jsem si to uvědomil, že to je, tak vím, že jsem – eh – že jsem udělal to, jak člověk má prostě nacvičené, tak jsem se prostě kouknul na něco jiného. Na něco na nástěnku ...“, „... a jenom jsem si to rychle přečetl, a ono to zas odešlo“, „... já – konzultant, který – který prostě poslouchá ten hovor, že jo, a z toho hovoru, když je to vhodné, tak – tak se chytne toho tématu, které vlastně je užitečné pro toho klienta.“)

Dobrá praxe – **co bylo užitečné pro klienta** – sounáležitost („Tak jsme si o tom jako – jako povídali, povídali v tom smyslu, že – ehm – jsem se ho vyptával, jako proč, proč vlastně chce ukončit ten svůj život. A v druhé části jsem se ptal, proč zrovna pod vlak. No a v podstatě to skončilo tím, že, že on zaváhal s tou pojistkou. Bavili jsme se o konkrétnostech, co si myslí že by s tím, ještě, s tou jeho situací šlo dělat, a uzavřeli jsme vlastně – uzavřeli jsme spolu kontrakt, že zavolá další den, že si to promyslí. Že vlastně to mapování, mapování – co to vlastně všechno

*obnáší, proč k tomu dospěl, co se kolem toho děje, by mohlo být, kdyby to udělal, tak vlastně ty konkrétnosti – on si potom sám osahal – jako v tom rozhovoru.“)*

Dobrá praxe – **co bylo užitečné pro linkaře** – popracování si na svém tématu „opakováním“, zvládnutí a poděkování od klienta („... on opravdu jako volal, druhý den, a říkal už, jako strukturovaně, co všechno ...“, „... a nějaké kroky prostě vymyslel. A poděkoval. To bylo takové – hezké, v té chvíli. Takže jsem měl jako takovou zpětnou vazbu, jako že, že opravdu – jako to mělo nějaký – nějaký smysl, ten hovor“, „... já jsem hledal vlastně u supervizora, odborníka, který se dokáže se mnou podívat na to jiným způsobem. Vzhledem k tomu, že jsem o tom přemýšlel, tak jsem přemýšlel o sobě – co to se mnou udělalo, neudělalo ...“)

### **3.1.3 Řízený rozhovor – Respondent č. 3:**

T: Ahoj, mohla bys mi prosím vyprávět příběh, kdy jsi měla hovor, při něm jsi zažila vlastní krizi, a nakonec to dobře dopadlo?

R3: No tak, přemýšlela jsem nad tím, kdy jsem se cítila na lince v největší krizi, a bylo to v den, kdy jsem měla službu, byla jsem tam sama a měla jsem tátu v nemocnici, a někdy okolo 10.00h dopoledne mi zavolala s pláčem moje máma, že jí přišel telegram, to se ještě psalo poštou, z nemocnice, že táta umřel. Potřebovala jsem nutně za mámou, a byla jsem tam vlastně sama, takže jsem, ahmm – pamatuji si, že jsem jí řekla – hned tam jedu, musím někoho najít za sebe, a pak tam hned pojedu. Aaa ... – vzala jsem nějaké papíry, a trhala jsem je na malé kousíčky papírů, protože jsem vůbec – jsem se nemohla zkoncentrovat. Naštěstí v té chvíli nikdo nevolal. Potom jsem zavolala – několika lidem, až se mi povedlo – že teda mě – ach – někdo mohl vystřídat. Takže teď nastala ta doba, kdy jsem tedy čekala, že někdo tedy přijede, abych mohla odejít – áá – kdy teda přišel hovor. A – to je právě ten můj – já si ho nepamatuji. Já si ten hovor nepamatuji, já si jenom pamatuji, že jsem – ééé – musela u toho stát, a že jsem se nutně soustředila na to, co ten člověk říká, a stejně jsem měla pocit, že ho moc nevnímám – ale povedlo se to v tom, že jsem se nějak – nějak to bylo v pohodě, nebyl to – nebylo to závažné téma. Takže jsem skončila tím, že jsem říkala – hleďte – ééé – děkujeme za hovor, pokud to chcete probrat víc, tak si zavolejte na jinou linku důvěry, nebo si najděte psychologa. Tak to byla moje – asi největší – pak už přijel, mě vystřídat, takže jsem jela domů.

T: Hm. Ty normálně v práci sedíš, vidí.

R3: No, no. To jako já hodně sedím.

T: A v té chvíli, jak se povedlo, že jsi stála?

R3: Stoupla jsem si. Prostě já jsem měla nějakou asi tu energii, z toho – šoku – a z té situace, že být v klidu bylo těžké, že jo. Bylo jednodušší stát a hýbat se nějak, trochu chodit. To byla – to bylo – nějaká – nějaká ochrana toho, že – můžu s tím člověkem mluvit. Že ho neodmítám a neposílám na jinou linku, a že s ním mluvím, no. A že jsem chodila. Protože mě to nějak uklidňovalo, ten – ta fyzická – ten fyzický pohyb.

T: A co jsi řekla, když jsi zvedla to sluchátko?

R3: Linka důvěry, dobrý den. V téhle situaci strašně pomáhá jakoby – ta rutina. Rutina, kterou – o kterou se můžeš opřít. Protože – to děláš vždycky, a teď jsem sice vykojená, ale ta situace je jako vždycky, takže uděláš tu rutinu. To nebyl problém. A dál jsem s tím člověkem mluvila, protože jsem to brala – že ho nemůžu hned odkázat někam jinam.

T: A pán ti začal povídat, když jsi zahlásila?

R3: To byla paní.

T: A paní ti povídala ... Co říkala?

R3: No, nějaký svůj – ale nebyl to žádný – na linku nevolají jenom lidi v nějaké velké krizi, že jo, to byl nějaký ... Jako – byla to žena, tak 40–45 normální žena, a měla nějaké starosti, rodinný. A fakt, nebylo to nic, jako že by se někdo chystal skočit z okna. Právě, nic takového. I když to by mě možná vytrhlo, že jo, z toho ... Kdyby to bylo hodně vážné hovor, tak možná že by člověka – přešlo to – úplně, a ..., nebylo to tak ... Ten hovor – ten hovor ze začátku docela šel, a pak jako když už jsem cítila, že bych měla víc-ccc se jako do toho víc vložit, mít o to víc zájem, a začít to vést do hloubky, tak to už mi moc nešlo. Tak proto jsem odkázala vlastně klientku – že může zavolat na jinou linku, kdyby zase potřebovala, anebo že by bylo nejlepší najít si nějakého terapeuta, jít do nějaké poradny.

T: Ty jsi říkala – ta paní potřebovala – co myslíš, že ta paní v té chvíli potřebovala?

R3: No ona potřebovala – to co dostala. Potřebovala to někomu říct, potřebovala to ucho, které prostě nějakým způsobem – přijme – nebo má zájem o to, co se s ní děje, a tak nějak to probere – s tím někým, že jo. To si myslím, že vždycky ty lidi nejvíc potřebují. Aby to – aby byli slyšet, aby někdo vnímal, že má problém, nějaký, že jsou z toho nešťastný, že jo.

T: Dostala to?

R3: Dostala. Tam – tam – zase v tomhle je ten telefon milosrdný, že když člověk nic neříká, tak ten člověk, když na začátku navážeš dobře ten vztah, že vyjádříš, že toho člověka slyšíš, a že ho chápeš, že vnímáš to, že se cítí těžce, tak navážeš nějakou důvěru, právě, ten člověk povídá, a nemusíš úplně, furt, reagovat, že jo. Protože on to potřebuje hlavně říct. No a pak jsem to nějak rekapitulovala, shrnula, a říkala jsem, že by jí pomohlo navštívit nějakou poradnu, a kdyby potřebovala, zas nějak víc, tak může zavolat.

T: Co jsi potřebovala v tom hovoru ty?

R3: Já bych potřebovala, bývala, aby ten hovor nebyl. Já byla tak vykojená ... Možná kdybych si dřív uvědomila, že – že bych něco si vymyslela, já nevím – někdo na mě zvoní, nezlobte se, zavolejte jinam ... Jo, jako – teď už – tenkrát jsem nebyla takhle ještě kovaná, teď už bych třeba tohle to udělala. Že bych si byla vědoma toho, že neodvedu 100 % práci, takže toho člověka regulérně – mu řeknu, že – že v téhle chvíli se něco děje a dám mu telefon na jinou linku. To bych teď udělala. Já tenkrát – prostě jsem – to byla moje práce, a moje odpovědnost, prostě jsem se do toho – ponořila stejně ... Já myslím, že to jinak nemohlo asi být. Bývala bych potřebovala, aby mi tam byl někdo jiný, a zvednul někdo jiný ten telefon, že bych si mohla, v té chvíli, kdy jsem se to dozvěděla, že bych mohla jít do vedlejší místnosti říct kolegovi, hele – prostě – tohle – tohle se stalo, když bude zvonit telefon, tak ho prosím tě zvedni, já jdu domů. A to je situace, kterou – prostě – to mi nešlo udělat.

T: Jenom se tě zeptám znovu – když se ptám, co bys potřebovala – tak jsi řekla, aby hovor nebyl, aby ho tedy třeba převzal kolega, že jo, který také nebyl, mě napadá, tak jak mi to vyprávíš, že vlastně v té chvíli, ty jsi se vytrhla z té své potřeby odejít, a věnovala jsi se jenom tomu hovoru.

R3: To jo. No, vytěsnila jsem to. Vytěsnila jsem to, protože jsem byla – jenom pro tu paní. A pak už jsem zase byla – pro tu mámu, že jo. Jo, protože – já jsem nebyla – my jsme věděli, že je táta v nemocnici, a že to není dobré. Já víc než – že bych byla zoufalá z toho, že umřel, jsem byla zoufalá z toho, že ta máma je s tím sama doma, že jo. Že má v ruce telegram, a teď tam prostě brečí. A že bylo fajn, že zavolala hned, a že prostě – potřebuji být s ní. To pro mě bylo horší než to, že umřel táta, když to takhle řeknu, když to zlehčím.

T: Protože to bylo očekávané, že se to může stát, že umře. Ale neočekávaná byla ta situace, kdy ta máma najednou volala, a teď sedí doma ...

R3: A teď jsi jí slyšela, to bylo – to byla krize největší, že jo, jsi slyšela, jak se jí třepe hlas, a prostě – vnímala jsem, že prostě – co – co udělá, že jo ...

T: Ty jsi věděla, co uděláš? Krom toho, že tam dojedeš?

R3: Co udělám já, až tam dojedu? No, vezmu ji za ruku, obejmu ji, budeme spolu, pak ...

T: Řekla jsi to, když volala? Mamince?

R3: Že tam hned pojedou, jak to bude možný, ať na mě počká, ať – ať prostě je v klidu, ať si třeba dá čaj, že jo, to jsem jí řekla.

T: Takže jsi ošetřila ty její základní potřeby, a těm emocím jsi se nevěnovala ...

R3: Achh – ona byla vlastně taky skoro jak klient (smích). No, to jsem – ne – to byla – no, to je pravda. To byla jiná situace. Já jsem jí nebrala jako klientku, že jo. Takže – já jsem měla – já emoce, že jo. To mě převálcovaly moje emoce – jakoby strach o ni. Takže jsem s ní mluvila klidně, i když – to byla – prostě – že jo – achhh – pane jo, že jo, člověk by jako lamentoval, ne, byla jsem klidná – no, jsme to čekali, tak – jasně, já tam hned s tebou budu, dej si něco k pití, já jsem tam teda co nejdřív. No, hned to nebylo, že jo, ale co nadělám. Tak to bylo – co jsem si vzpomněla na největší krizi, co jsem kdy měla ...

T: Šla jsi potom s tím na intervizi, supervizi? Nebo probírala jsi to ještě, třeba s nějakým kolegou?

R3: Myslím, že ne. Ne. Asi všem jsem řekla na semináři, že se mi tohle stalo ... Protože já jsem – cc – já myslím – že dva nebo tři dny jsem – to bylo nějak před víkendem – vím, že jsem jako hned druhý den do práce nešla, že jo. My jsme nějak to zvládli, doma.

T: Vznikla z toho nějaká dohoda nebo pravidlo? Pro práci na tom pracovišti?

R3: Ne. Víím, že my jsme pak měli, nevím, jestli kvůli tomu – nevím, jestli kvůli tomu, ale my jsme opravdu jeden čas měli, že vždy jeden z týmu – jako by byl k dispozici na telefonu. Teď už jsme to dělali – že vlastně jako by měl službu, kdyby kolega potřeboval, že mu může zavolat, jo. Tak to jsme nějak – ale nevím, jestli už to bylo, v tu dobu. Anebo jestli to – ale nevzniklo to přímo kvůli tomuhle. Možná – se ještě něco stalo. Takže byla tahle dohoda. Jeden čas jsme sss – nějak jako – a opravdu jsme to rozdělovali, které dny bude kdo vlastně jako by na „příslužbě“, tak jsme tomu říkali. Ale teď už to není. Teď už děláme

vyloženě, že prostě můžeš zavolat komukoliv, a – a kdo může tak to vezme. V tom roce 2000 nebyly mobily tak běžné. Takže, prostě, nebylo tak snadné být někde k dispozici.

T: 20 let. Jak se ti to vybavilo, když jsem požádala o rozhovor?

R3: Napřed jsem přemýšlela nad tím, kdy jsem se na lince cítila nejvíc v krizi. Jo, já jsem to nepojala jako – kdy ve mně vyvolal hovor krizi, ale kdy já jsem se cítila v krizi, v té své práci. Tak to jsem přišla na tenhle ten.

R3: Pak jsem si vzpomněla ještě na jeden, protože – jestli si pamatuješ, tak vždycky když tě někdo přišel střídat, tak jsi musela jít po schodech dolů otevřít, že jo. A já si pamatuji, že jsem – před seminářem měla službu, a volal mi člověk – právě se – že se chce zabít. A – v tom mi dole zvonili – teď už – tam nebylo – nemohla jsem prostě žádný bzučák, že jo. Tak to jsi pamatuji, že to bylo hodně – protože jsem s tím člověkem chtěla být ... A teď oni a teď si mysleli, že je neslyším, proto zvonili znova, že jo. A já jsem nějakým způsobem – ach – jsem s tím člověkem mluvila, že jo, co se mu děje, proč se to děje, a tak dále, a pak jsem vlastně musela najít chvíli, ve které mu řeknu – a když už byl trochu klidnější – protože se to dobře dařilo – kdy mu řeknu, malinký moment, počkejte – já se k vám hned vrátím, já musím něco tady zařídit. A musela jsem běžet dolů jim otevřít a říct buďte ticho, mám hovor (smích). Jo, a – pojdte dovnitř. Naštěstí se ss – ta schůze byla v jiné místnosti, ale – prostě, nemohli do baráku, no, jsme neměli klíč. Takže jako ... Hmm – ale já jsem za ty léta měla takových různých sebevrahů, že já tohohle konkrétního ti taky nedokážu ... Já jsem ti říkala, že to bude problém.

T: Děkuji. Děkuji moc za ten rozhovor.

### **Rozbor – krizová komunikace v teorii i praxi:**

Vnější – **krize klienta:** starosti, rodinný (R3: „*Já si ten hovor nepamatuji.*“)

Vnitřní – **krize linkaře:** neočekávané téma („*...zavolala s pláčem moje máma, že jí přišel telegram, z nemocnice, že táta umřel. A teď jsi jí slyšela, to bylo – to byla krize největší, že jo, jsi slyšela, jak se jí třepe hlas.*“)

**Potřeba klienta:** sounáležitost („*Potřebovala to někomu říct, potřebovala to ucho, které prostě nějakým způsobem – přijme – nebo má zájem o to, co se s ní děje, a tak nějak to probere – s tím někým, že jo. To si myslím, že vždycky ty lidi nejvíc potřebují. Aby to – aby byli slyšet, aby někdo vnímal, že má problém, nějaký, že jsou z toho nešťastný, že jo.*“)

**Potřeba linkaře:** bezpečí a seberealizace, tedy mít „jistotu a vědět“ („*Potřebovala jsem nutně za mámou*“). „*Já bych potřebovala, bývala, aby ten hovor nebyl. Bývala bych potřebovala, aby mi tam byl někdo jiný, a zvednul někdo jiný ten telefon ...*“)



**Návod:** uvědomit si – sebereflexe, přitom dát klientovi „prostor“, dát mu najevo svoji „přítomnost“ a pracovat na sobě („... v tomhle je ten telefon milosrdný, že když člověk nic neříká, tak ten člověk, když na začátku navážeš dobře ten vztah, že vyjádříš, že toho člověka slyšíš, a že ho chápeš, že vnímáš to, že se cítí těžce, tak navážeš nějakou důvěru, právě, ten člověk povídá, a nemusíš úplně, furt, reagovat. Protože on to potřebuje hlavně říct. No a pak jsem to nějak rekapitulovala, shrnula, a říkala jsem, že by jí pomohlo navštívit nějakou poradnu, a kdyby potřebovala, tak může zavolat“. „Bylo jednodušší stát a hýbat se nějak, trošku chodit. To byla – nějaká – nějaká ochrana toho, že – můžu s tím člověkem mluvit.“)

Dobrá praxe – **co bylo užitečné pro klienta** – sounáležitost („... jsem s tím člověkem mluvila, protože jsem to brala – že ho nemůžu hned odkázat někam jinam.“)

Dobrá praxe – **co bylo užitečné pro linkaře** – rutina, zvládnutí a poděkování od klienta („V téhle situaci strašně pomáhá jakoby – ta rutina. Rutina, o kterou se můžeš opřít. Protože – to děláš vždycky, a teď jsem sice vykojejená, ale ta situace je jako vždycky, takže uděláš tu rutinu.“)

### 3.1.4 Experiment s Pyramidou potřeb A. H. Maslowova

Za použití standardní metody a techniky, a nástroje, tedy kvalitativním šetřením rozhovorem, nad Maslowovou pyramidou potřeb, byl proveden i experiment, jehož cílem bylo zjištění, zda je tento nástroj, zkr. Pyramida, vhodný k užití, autoanalýze, v momentu poskytování krizové komunikace, kdy se sám pomáhající dostane do krize. Tezí bylo, že ukázka práce s tímto nástrojem, a výsledný výstup, by tak mohl být široce využitelný i pro další pomáhající, zvláště ve státních sborech (PČR, IZS) které problematiku krizové komunikace a komunikace v krizi opakovaně řeší.

Respondentům byla **Pyramida potřeb**<sup>126</sup>, včetně popisu jednotlivých úrovní, předložena, a měli čas se s ní seznámit. Při rozhovorech automaticky používali pojem „potřeba“, perfektně pojmenovávali potřeby klientů a také potřeby vlastní. V momentu, kdy měli provést zařazení potřeby do pyramidy, a její označení podle Maslowova, nebyli si jistí. Nicméně tento „**nástroj**“ posléze komentovali takto:

---

<sup>126</sup> Pozn.: Pyramida potřeb podle A. H. Maslowova s. 13-14 této DP.

R1: „Je to dobré k tomu, abych já měla dobrý pocit z toho hovoru, abych si z práce nenosila práci domů. A nepřemýšlela o tom dalších 14 dnů.“

R2: „Tohle má systémovou strukturu. Tedy když se něco děje a k něčemu se to přiřadí, tak můžeš dostat odpověď, kterou do té doby nemáš. Je to uzemnění ... Z toho, jak člověk bloudí emočně v příběhu, dostane se z toho.“

R3: „No, já už to nepotřebuji, ale pro ty začínající je to dobré. Kdyby nevěděli, tak se na to podívají, zařadí si to, a už se tím nemusí zabývat. A lidi se chtějí sebezpoznavat zejména po hovoru, kdy se kontakt nezdařil ...“.

### 3.2 Výsledné shrnutí

Kvalitativní výzkum je popisován v souhrnu takto: „Menší počet respondentů, vedeny osobní rozhovory, méně strukturovanosti, zkoumání problémů do hloubky, konkrétněji, časově náročný sběr dat, indukce z výsledků (úsudek směřující od jednotlivého k obecnému), nemožnost zobecnění, vytváření teorií, výzkumník je uvnitř, přítomen situaci“.<sup>127/128</sup> Šetřením, provedenými rozhovory, aniž by o tom respondenti dopředu věděli, nebyli seznámeni s teoretickou částí této Diplomové práce<sup>129</sup>, bylo zjištěno, že uvedené teorie, vycházející z letitých výzkumů, jsou plně platné v praxi. V komunikaci mezilidské, verbální, prováděné jazykem, řečí, v průběhu poskytování TKI linkařem, byla zaznamenána meta-komplementárnost (s. 4) a nezpochybnitelně šlo o komunikaci sociální (s. 4–5), s klientem v krizi, tedy o úkony krizové intervence (s. 4-5).

Že v procesu komunikace jde často o dorozumívání se je patrné jak z přepisů záznamů rozhovorů, kdy je vyjasňováno mezi linkařem a volajícím „o co jde“, tedy „zakázka“ (tzn. aktuální potřeba), například nejde v prvopočátku o deklarovaný rozvod, sebevraždu, starosti rodinné, ale potřebu zajistit rodinu, tak i vyjasňování

---

<sup>127</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. 407 s. Zdroj: WIKIPEDIE. *Kvalitativní výzkum* [online]. ©2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – 03.04.2022 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BD](https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BD)

<sup>128</sup> WIKISOFIA. *Kvalitativní výzkum. Typy výzkumů*. In: *vyzkumy.knihovna.cz* [online]. PARTSIP, KISK FF MUNI, ©2012 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>. Taktéž: [https://wikisofia.cz/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BDzkum#cite\\_note-2](https://wikisofia.cz/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum#cite_note-2)

<sup>129</sup> Pozn.: V textu a dále v textu v závorkách odkazy na kontext k teoretické části této Diplomové práce.

si, kdy se tazatel „dotazuje“ a respondent mu sdělené „vysvětluje“. Tím se eliminují komunikační šumy a je to nejpřínosnější způsob k pochopení u obou. Přepisy rozhovorů, jak bylo zmíněno výše, jsou i reálnou ukázkou (s. 34), kopírující práci linkaře s volajícím. Proto byly ponechány bez oprav tak, jak se právě respondenti vyjadřovali. Z toho plyne, že tam, kde je obtížné se vyjádřit, formulovat myšlenku, nastává ne-komunikace, pauzy či vzdychy a skřeky (s. 6), a následně je podávána informace tak, jak se ztvarovala a byla poznána (s. 7). Jsme tzv. „diváci“, kteří pozorují, a jsme účastníky situací, které spojujeme. Býváme obklopeni spouštěči, životními událostmi, vedoucími přes zátěže do krizí, a to bio-psycho-sociálních. Respondenti linkaři, pracující „ušima“, dokázali dobře odhadnout, kdy je vhodný okamžik ke krizové intervenci, zachytili „změnu“ (např. o dětech, pojistce), vedoucí k potřebě a tím pádem k „řešení“ (zakázkový model). Perfektně zvládli krize vnější, i když přitom prožívali krize svoje, vnitřní, popsané jako: „... *chtělo se mi brečet*“, „... *mám slepé místo, v pozadí jsem měl ten svůj příběh*“, „... *byla jsem v šoku*“. Zároveň automaticky, jako profesionální odborníci, naplnili potřeby klientů, poskytli jim „sounáležitost“, a sami se ve stejném časovém úseku postarali i o sebe: „... *mlčela jsem*“, „... *podíval jsem se na nástěnku*“, „... *chodila jsem*“. Zvládli to proto, že provedli reflexi a sebereflexi, možná i některými technikami krátkodobého ulehčení od stresu (s. 31), př. odvrácením pozornosti. Respondenti sdělovali: „*Že jsem se jí snažila, ahhh – i jí – díky těm svým pocitům – z těch, ehhe – smutků, bezradnosti jakoby dostat – mluvením o něčem, co je jí příjemné.*“, „... *jenom jsem si to rychle přečetl, a ono to zas odešlo*“, „*Bylo jednodušší stát a hýbat se nějak ...*“.

Na témata, s kterými klienti volají (s. 9), a krize (s. 10), včetně definování a práce se zakázkami (s. 26), je možné se výcviky a vzděláváním připravit, např. dle Přílohy č. 3: Na řešení orientované techniky v poradenství. Vezme-li tedy linkař sluchátko, jde o hovor „očekávaný“, tzn. „krize vnější“, které pro profesionálního odborníka „nejsou jeho“, a on, ona, „ví“, co s nimi. Ve chvíli, kdy téma, či kontext, je propojen v mozku linkaře s něčím, co dříve opomenul, nezpracoval, jde obecně o „neočekávanost“, a nastává tak zvaná „krize vnitřní“. To se může stát i nejlépe proškolenému, kdykoliv, a jak uvádí R1: „*Že to je přirozené, že, prostě, tě to může v těch citech zasáhnout. Vždyť jsme jenom lidi.*“ Pro pozorného čtenáře nicméně je jisté, že více než o citech, emocích či příčině, se v rozhovorech hledá „řešení“. Dobrou praxí, **co pomáhá klientovi**, je dle R1: „... *pocity s někým sdílet, dávala*

*jsem jí pochopení, nechávala ji hodně mluvit, dávala jsem najevo, že jsem s ní, vyptávala se, a možnost vyhledat pomoc (poradna, terapie)“, u R2: „... jsem se ho vyptával, tak jsme si o tom jako povídali, bavili jsme se o konkrétnostech, co si myslí že by s tím, ještě, s tou jeho situací šlo dělat, a uzavřeli jsme vlastně spolu kontrakt“, u R3: „... zájem o to, co se s ní děje, a tak nějak se to probere, pak jsem rekapitulovala, shrnula, a říkala, že by jí pomohlo navštívit nějakou poradnu, a kdyby potřebovala, nějak víc, tak může zase zavolat“. Dobrou praxí, **co pomáhá profesionálnímu odborníkovi**, je podle R1: „Ona jakoby „končila“ v tu chvíli, jestli se to tak dá říct, spokojená, že si o tom mohla promluvit“, u R2: „... on opravdu jako volal, druhý den. A poděkoval. To bylo takové – hezké, v té chvíli. Takže jsem měl jako zpětnou vazbu, jako že, opravdu, to mělo nějaký smysl, ten hovor.“ U R3 v doplňkovém hovoru: „... byl trochu klidnější – protože se to dobře dařilo“.*

Výzkumná část Diplomové práce se tedy zaměřovala na to, jak to v průběhu krizové komunikace, komunikace v krizi, vnější, s klientem, a zároveň i ve vnitřní, při dostavení se krize u samotného pomáhajícího profesionála, udělat, upracovat tak, aby na konci komunikace byl užitek pro oba komunikanty. V teoretické části předkládané psychosociální teorie, vycházející z mnoha výzkumů a praxe, byly opět při šetření potvrzeny. Volající procházejí různými životními událostmi (s. 9-10), nacházejí se v různých stupních závažnosti krizí (s. 10) a požadují především „sounáležitost“. K té se pomáhající dopracovává zájmem, projeveným poptáváním „potřeb“ klienta, na což bývá vzděláván, protože jde obvykle o témata rozhovorů očekávané. Neočekávanost, a tedy krize vnitřní pomáhajícího, přichází v momentech propojení kontextů (nepředvídaný synaptický spoj v mozku – profesionál je také člověk ...). Tomuto stavu se dá předcházet, jak i ze šetření vyplývá, nejen stálým se učením, ale primárně nezbytnými reflexemi, sebereflexemi, intervizemi a supervizemi, za použití meta-reflexí (s. 30-32). Souhrnně tyto procesy můžeme řadit pod pojem autoanalýza, tedy racionální a emoční zpracování situací. Užitý experimentální nástroj Pyramida se ukázal, dle sdělení respondentů, přínosným. Dobrá praxe je přenositelná a přijímána pouze přímým sdělením aktéra, přímou řečí, tudíž by neměla být interpretována druhými osobami, jinak se informace ztratí šumem. Z tohoto důvodu jsou rozhovory nezbytnou složkou této práce, zachycují, proč něco funguje, dávají návod, jak na to, a zmiňují potřeby pomáhajících, kteří v prožitku vlastních krizí vnitřních sami potřebují „bezpečí při seberealizaci“.

## Závěr

Závěrem můžeme říci, že tato Diplomová práce s názvem Krizová komunikace v teorii i praxi a dobrá praxe vytvořila dle Zadání soubor relevantních teoretických východisek o komunikaci, krizi, krizové komunikaci, potřebách, psychosociálních faktorech, uvedla podmínky, požadavky a potřeby, které existují v systému provádění krizové komunikace pomáhajícími profesionály. V empirické části prověřila využitelnost daných východisek pro „dobrou praxi“, a zaměřila se také na potřeby komunikantů. Na položené základní otázky „Jak lze zvládat a řešit krize komunikantů, pomáhajících profesionálů, při krizové komunikaci?“ a dále „Mohl by být využitelný nějaký „nástroj“ (metoda, technika) i pro krizovou komunikaci u PČR, IZS a dalších složek státních pomáhajících profesionálů?“, lze odpovědět takto:

Poptávka a potřeby, definované a sledované šetřením, podle Teorie potřeb A. H. Maslowova, jsou u PČR a IZS stejné jako u výzkumného vzorku z poskytovatelů TKI na Linkách důvěry, tzv. linkařů, a jsou to především: a) potřeba znát a rozumět (tématu, problému – vnějšímu i vnitřnímu – což je potřeba vyšší, růstová, a znamená hledání porozumění, smyslu, v rámci seberealizace a sebeaktualizace), a za b) v rámci konané práce je pokládána otázka: „Jsem profesionál?“, která vychází z potřeby nižší, a tou je bezpečí a jistota. Jak šetřením u PČR bylo zjištěno, a uvedeno v této práci, hledá se pocit jistoty, správnosti postupu, potřeba dostát své roli, a nalézt rovnováhu mezi přístupem profesionálním a lidským (s. 19). Jak je z definice „potřeby“ (s. 27) patrné, potřeba vzniká při odchylce od ideální hodnoty. U příslušníků sborů, PČR, IZS, může být nerovnováha způsobena například tím, že „pravidla“ jsou nastavena zákonem, služebními předpisy, aj. Tím nastává „střet rolí“, a způsoben je vědomím, případně nevědomím, o dané kompetentnosti. Ve složkách z pozice tzv. „vyšší moci“ je obtížné „nebýt člověkem“, nicméně například právě větou: „Můžete se obrátit na ...“, se dají „neočekávanosti“ vnější upravit. Neočekávanosti „vnitřní“ mohou státní pomáhající zpracovávat pomocí nácviku autoanalýzy. Rychlým a jednoduchým pomocníkem jim k tomu může být právě „hledání a pojmenování potřeb“, na základě nástroje v podobě Pyramidy. Jak tato práce ukázala, linkaři s „potřebami“ pracují, tento postup je užitečný, a nástroj v rámci vzdělávání, jako pomůcka, byl jimi kladně hodnocen.

Účelem této práce bylo přiblížit postup, jak lze zvládat a řešit krize, a tezí byla myšlenka, že procesem praktického učení můžeme být krizovými komunikanty užitečnými nejen sobě, ale především druhým. Provedeným šetřením se ukázalo, že nejdůležitějším pro „zdraví“ člověka, žijícího ve společenství, je „sounáležitost“. Zvládat a řešit krize je tedy možné tak, že máme někoho, s kým se o své těžkosti podělíme. Někdy to může být laik nebo profesionál proškolený. Jak je ale i v této Diplomové práci uváděno, je přínosnějším vyhledat profesionála odborníka. Tito lidé procházejí mnoha hodinami teoretického a praktického učení, sebevzdělávání, sami si hledají odpovědi na své otázky u intervizorů a supervizorů, a jejich prací, posláním, je předávat účinnou pomoc ostatním. To je primární rozdíl mezi pracovníky linek a příslušníky sborů. Linkaři znají své možnosti, které také sdělují klientovi v podobě svých kompetencí, a neváhají uvést, upracovat, že „ted“ ne.

A. H. Maslow zmiňoval, že emoce nám zobrazují potřebu. Jazykovědci o vzniku řeči a jazyků sice nemají shodu, ale shodují se v jejich významu, tzn. bylo potřeba sdělit druhému. A jako u dětí, potřeba se odráží v emoci, tu můžeme pojmenovat, nicméně přes ni se navracíme zpět, k naplnění, uspokojení či odložení, potřeby. Nacházet „řešení“ v této cirkularitě můžeme pomocí přístupu zvaného „zakázkový model“. A to je další rozdíl mezi kompetencemi příslušníků sborů a linkaři. PČR slibují, že budou dodržovat právní předpisy, a to je také jejich hlavním úkolem. IZS nastupuje při mimořádných událostech. Úkony obou složek jsou tak i omezeny zákonem, časem, místem. Tam, kde má linkař podmínky k „pátrání“ po potřebách, tam je sbory nemají. Přesto se dobrou přípravou, třeba zvýšením počtu hodin ZOP v Komunikaci a etice policejní práce z 22 h na 100 h, s praktickými ukázkami a nácvikem, dá předcházet „nejistotám“ a dobrat se přes výuku „potřeb“ k řešením.

Celkově jde v této Diplomové práci s názvem Krizová komunikace v teorii i praxi a dobrá praxe o nástin toho, jak využít potenciál pomáhajících profesionálů, tedy realizovat jejich osobnostní nastavení při výkonu krizové komunikace a komunikování v krizích tak, že „budou zvládat“, a z nich, ani z „každého“, tedy všech jejich komunikačních partnerů, se nestanou „neurotické osobnosti naší doby“. Vyhledáváním informací, dat a souvislostí, výzkumem, tedy explorační, z empirie (zdrojem poznání ze zkušenosti), a evalvací (stanovením hodnoty zjištěného), které je „dobrou praxí“ přenositelné, jde o práci užitečnou, užítkovou, což bylo jejím úkolem.

## Literatura

- BAKEŠOVÁ, Alena a kol. *Filosofický slovník*. Praha: Euromedia Group, 2009. 360 s. ISBN 978-80-242-2582-1.
- BLECHA, Ivan. *Filosofie*. 4. vyd. Olomouc: Olomouc, 2004. 279 s. ISBN 80-7182-147-0.
- BOHATÁ, Kateřina, Klára GRAMPPOVÁ JANEČKOVÁ a Jindřiška KOTRLOVÁ. *Proměny krizové intervence. Fenomén dlouhodobě opakovaně volajících v TKI*. Praha: Triton, 2019. 199 s. ISBN 978-80-7553-751-5.
- ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Forenzní psychologie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. 431 s. ISBN 80-86473-86-4.
- ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Kriminální psychologie*. Praha: Eurounion, 1998. 255 s. ISBN 80-85858-70-3.
- ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2004. 272 s. ISBN 80-7178-931-3.
- DĚČKO LIBEREC, z.s. *Komplexní akreditovaný výcvik v KI a TKI*. Skripta. Liberec: D-z.s., 2007. 50 s. ISBN nepřiděleno.
- FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. 2. vyd. Praha: Portál, 2010. 256 s. ISBN 978-80-7367-815-9.
- GADAMER, Hans-Georg. *Pravda a metoda I. Nárys filosofické hermeneutiky*. 2. vyd. Praha: Triáda, 2020. 416 s. ISBN 978-80-87256-62-6.
- GADAMER, Hans-Georg. *Pravda a metoda II. Dodatky / Rejstříky*. Praha: Triáda, 2011. 472 s. ISBN 978-80-87256-44-2.
- GLASSER, William. *Terapie realitou. O uspokojování potřeb a nalézání skutečného vztahu k realitě*. Praha: Portál, 2001. 192 s. ISBN 80-7178-493-1.
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, dotisk 2004. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. 229 s. ISBN 978-80-7251-530-1.
- HOGENOVÁ, Anna. *Filosofie. Přednášky*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií, 2010-2012. ISBN nepřiděleno.
- HORNEYOVÁ, Karen. *Neurotická osobnost naší doby*. Praha: Portál, 2007. 184 s. ISBN 978-80-7367-219-5.
- KOUČINK CENTRUM. *Akreditovaný profesionální kouč*. Skripta. Praha: Koučink Centrum, 2013. 100 s. ISBN nepřiděleno.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 6. vyd. Praha: Portál, 2011. 152 s. ISBN 978-80-7367-922-4.
- LUDEWIG, Kurt. *Základy systemické terapie*. Praha: Grada, 2011. 112 s. ISBN 978-80-247-3521-4.

- MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. 320 s. ISBN 978-80-262-0618-7.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 272 s. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
- SOUKUP, Martin. *Kapitoly ze sociální a kulturní antropologie*. Skripta. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií, 2008. 126 s. ISBN nepřiděleno.
- SPURNÝ, Joža a Ingrid MATOUŠKOVÁ. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 159 s. ISBN 80-86898-37-7.
- SPURNÝ, Joža. *Psychologie výslechu*. Praha: Portál, 2003. 120 s. ISBN 80-7178-846-5.
- ÚLEHLA, Ivan a kol. *Umění psychoterapie*. Skripta. Praha: Institut pro systemickou zkušenost – G-I system, 2007-2010. 200 s. ISBN nepřiděleno.
- ÚLEHLA, Ivan. *Umění pomáhat. Učebnice metod sociální práce*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2007. 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6.
- ÚZ. LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD. *LZPS. Usnesení č. 2/1993 Sb.* Ostrava: Sagit, 2021. 288 s. ISBN 978-80-7488-475-7.
- VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. *Krizová intervence*. Praha: Portál, 2002. 544 s. ISBN 80-7178-696-9.
- VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- WATZLAWIK, Paul, Janet Beavin BAVELASOVÁ a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace, interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Brno: Newton Books, 2011. 284 s. ISBN 978-80-87325-00-1.

### **Zahraniční podpůrná literatura**

- BOXBUCHER, Marion und Karin EGIDI. *Systemische Krisenintervention*. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie DGVT, 1996. 213 s. ISBN 3-87159-131-9.
- PRIOR, Manfred. *MiniMax – Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung*. 7. Auf. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2007. 95 s. ISBN 978-3-89670-401-6.
- WIRTH, Jan, V. und Heiko KLEVE. *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2012. 507 s. ISBN 978-3-89670-827-4.

### **Kvalifikační práce a další podklady k DP**

- GUYAZOVÁ, Radka. *Teoretická východiska systemického koučinku a příklad jeho využití v praxi*. Disertační práce. Praha: Ústav práva a právní vědy, Centrum profesních studií, 2017. 55 s. ISBN nepřiděleno.



KOSTKOVÁ, Vanda. *Sociálně psychologické zdroje selhání policistů v situacích poskytování podpory*. Bakalářská práce. Praha: POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE, Fakulta bezpečnostního, managementu, Katedra společenských věd, 2022. 57 s. Vedoucí práce: doc. JUDr. Mgr. Joža Spurný, Ph.D. ISBN nepřiděleno.

TÁBORSKÁ, Táňa. *Odborná příprava policistů Policie ČR v oblasti komunikace a následné využití získaných komunikačních dovedností v krizových situacích*. Diplomová práce. Ostrava: OSTRAVSKÁ UNIVERZITA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA, KATEDRA SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY, 2015. 94 s. Vedoucí práce: PhDr. Hana Cisovská, Ph.D. ISBN nepřiděleno.

SPURNÝ, Joža. *Krize v komunikaci nebo komunikace v krizi?* Podklad k DP. Praha: POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE, Fakulta bezpečnostního managementu, Katedra společenských věd, 2022. 5 s. ISBN nepřiděleno.

## **Zákony, právní a jiné úpravy on-line**

ASPI. *ZÁKON č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů* [online]. ©2023 Wolters Kluwer, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49556/1/2/zakon-c-239-2000-sb-o-integrovanem-zachrannem-systemu-a-o-zmene-nekterych-zakonu/zakon-c-239-2000-sb-o-integrovanem-zachrannem-systemu-a-o-zmene-nekterych-zakonu>

HZS. *Integrovaný záchranný systém* [online]. ©2009, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/integrovaný-zachranný-system.aspx>

HZS. *Systém krizového řízení* [online]. ©2022, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/krizove-řízení-a-cnp-system-krizoveho-řízení>

MINISTERSTVO VNITRA – GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ HASIČSKÉHO ZÁCHRANNÉHO SBORU ČESKÉ REPUBLIKY. *Ústřední poplachový plán integrovaného záchranného systému* [online]. ©2022, datum publikování, datum poslední revize – 1.1.2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/dokumentace-izs-587832.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-273>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, §17, odst. 3)* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Příloha č. 1* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §3, písm. g)* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §110* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním (trestní řád)* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1961-141#>

## Internetové zdroje

CENTRUM PRO STUDIUM VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ. *csvs.cz. VESELÝ, Arnošt. Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe. Časopis AULA, roč. 18, 03/2010. 12 s.* [online]. ©Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i., 2023, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: [https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3_clanek_vesely.pdf)

ČAPLD. *Etický kodex pracovníka LD a pracoviště LD* [online]. ©Česká asociace pracovišť linek důvěry, z.s., 2021, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.capld.cz/eticky-kodex/>

ČAPLD. *O nás* [online]. ©Česká asociace pracovišť linek důvěry, z.s., 2021, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.capld.cz/o-nas/>

ČAPLD. *Vzdělávání. Nabídka akreditovaných výcviků a kursů (například: Remedium Praha od roku 1998, Děčko Liberec, z.s., Linka bezpečí Praha)* [online]. ©Česká asociace pracovišť linek důvěry, z.s., 2021, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://www.capld.cz/akreditovane-vycviky/>

ČT24. Max Planck Institute. *Zvuky slov a jejich významy jsou propojené, dokázali jazykovědci. Mění to pohled na vývoj řeči* [online]. ©Česká televize 1996–2021, datum publikování – 18.09.2016, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-18]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/1908455-zvuky-slov-a-jejich-vyznamy-jsou-propojene>

HÁJEK, Martin. *Čtenář a stroj. Vybrané metody sociálněvědní analýzy textu*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2014. 227 s. ISBN 978-80-7419-161-9. Zkráceně dostupné: WIKIPEDIE. *Analýza narativů* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – 03.04.2022 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza\\_narativ%C5%AF](https://cs.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%BDza_narativ%C5%AF)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4. Zkráceně dostupné: WIKIPEDIE. *Kvalitativní výzkum* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize –

03.04.2022 [cit. 2022-07-23]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BDzkum](https://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum)

HOUSER, Pavel. *Proč makak mlčí?* [online]. ©2022 Nitemedia s.r.o., datum publikování – 12.12.2016, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-9]. Dostupné z:

<https://sciencemag.cz/proc-makak-mlci/>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. mvcr.cz. *ADRESÁŘ POMOCI (telefonní informační a krizové linky a online pomoc v České republice). TELEFONICKÁ POMOC* [online].

©2022, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24].

Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/adresar-pomoci-telefonni-informacni-a-krizove-linky-a-online-pomoc-v-ceske-republice.aspx>

POLICIE.cz. *Anonymní linka pomoci v krizi* [online]. ©2022 Policie ČR, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23].

Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/anonymni-linka-pomoci-v-krizi.aspx>

POLICIE.cz. *Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy. Základní odborná příprava (ZOP)* [online]. ©2022 Policie ČR, datum publikování – nevedeno, datum

poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-23]. Dostupné z:

<https://www.policie.cz/clanek/utvar-policejního-vzdelavani-a-sluzebni-pripravy>

SEZNAM.cz. *Maslowova pyramida potřeb – obrázky* [online]. © 1996–2022 Seznam.cz, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-19].

Dostupné z:

<https://search.seznam.cz/obrazky/?q=maslowova%20pyramida%20pot%C5%99eb&fulltext&sourceid=fulltext&thru=hint-obrazky> a <https://www.gbsweb.it/wp-content/uploads/2017/01/maslow.jpg>

SCS.ABZ.CZ. *Slovník cizích slov. Autoanalýza* [online]. ©ABZ.cz 2005-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-31].

Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/autoanalýza>

SCS.ABZ.CZ. *Slovník cizích slov. Intervize* [online]. ©ABZ.cz 2005-2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-30].

Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/intervize>

SHANAHAN, Daniel. *Vznik jazyka* [online]. ©2022 VESMÍR, datum publikování – 05.12.2000, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-9]. Dostupné z:

<https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2000/cislo-12/vznik-jazyka.html>. ISSN 1214-4029.

STUDENTI KATEDRY PSYCHOLOGIE FF UK. *Rozcestník krizové pomoci. Přehled krizové intervence v souvislosti s válečnými nepokoji na Ukrajině. Techniky krizové intervence* [online]. ©2022, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-24]. Dostupné z: <https://uapomocvkrizi.cz/techniky/>

ŠMAHAJ, Jan. *Komplexní teorie motivace. Hierarchie potřeb Abrahama Harolda Maslowova* [online]. Zdroj: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc 2012. ©2012, datum publikování – 08.07.2012, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1386>

WIKIPEDIE. *Maslowova pyramida* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – 17.07.2022 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova\\_pyramida](https://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida)

WIKIPEDIE. *Reflexe* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – 28.08.2020 [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Reflexe>

WIKIPEDIE. *Řeč* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – 01.12.2021 [cit. 2022-07-9]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98e%C4%8D>

WIKIPEDIE. *Sebereflexe* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – 20.04.2021 [cit. 2022-07-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Sebereflexe>

WIKIPEDIE. *Teorie komunikace* [online]. ©2022, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – 23.05.2021 [cit. 2022-07-10]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie\\_komunikace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_komunikace)

WIKISOFIA. *Kvalitativní výzkum* [online]. ©2013 ISSN: 2336-5897, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-10]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BDzkum#cite\\_note-2](https://wikisofia.cz/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum#cite_note-2)

WIKISOFIA. *Kvalitativní výzkum. Typy výzkumů*. In: [vyzkumy.knihovna.cz](http://vyzkumy.knihovna.cz) [online]. PARTSIP, KISK FF MUNI, ©2012 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu>. Taktéž: [https://wikisofia.cz/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BDzkum#cite\\_note-2](https://wikisofia.cz/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum#cite_note-2)

WIKISOFIA. *Řeč* [online]. ©2013, datum publikování, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-9]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/%C5%98e%C4%8D>. ISSN: 2336-5897

## Obrázky a tabulky

Obrázek č. 1: Matematický model komunikace. Zdroj: WIKISOFIA. *Přenos dat informačním kanálem* [online]. ©2013, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-10]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Samoopravn%C3%A9\\_k%C3%B3dy\\_a\\_limity\\_p%C5%99enosu\\_zpr%C3%A1v\\_informa%C4%8Dn%C3%ADm\\_kan%C3%A1lem](https://wikisofia.cz/wiki/Samoopravn%C3%A9_k%C3%B3dy_a_limity_p%C5%99enosu_zpr%C3%A1v_informa%C4%8Dn%C3%ADm_kan%C3%A1lem). ISSN: 2336-5897.

Obrázek č. 2: Maslovova pyramida potřeb. Zdroj: SEZNAM.cz. *Maslovova pyramida potřeb – obrázky* [online]. © 1996–2022 Seznam.cz, datum publikování – nevedeno, datum poslední revize – nevedeno [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://search.seznam.cz/obrazky/?q=maslovova%20pyramida%20pot%C5%99eb&fulltext&sourceid=fulltext&thru=hint-obrazky> a <https://www.gbsweb.it/wp-content/uploads/2017/01/maslow.jpg>

Tabulky zpracovala: GUYAZOVÁ, Radka

T1) Tabulka životních událostí. Zdroj: VODÁČKOVÁ, Daniela a kol. *Krizová intervence*. Praha: Portál, 2002. s. 32-33. 544 s. ISBN 80-7178-696-9.

T2) Tabulka typologie krizí. Zdroj: Tamtéž, s. 34.

T3) 5 základních potřeb. Zdroj: ŠMAHAJ, Jan. *Komplexní teorie motivace. Hierarchie potřeb Abrahama Harolda Maslowova* [online]. Zdroj: E-learningová podpora

mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc 2012. ©2012. [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1386>

T4) Pomáhající. Zdroj: Obecná rozdělení prezentovaná při vzdělávání profesionálů.

T5) Nároky psychické, dle služebních hodností PČR. Zdroj: ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Příloha č. 1* [online]. ©AION CS, s.r.o. 2010-2022, datum publikování – neuvedeno, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

T6) Způsoby komunikace s klientem v krizi. Zdroj: Obecná rozdělení prezentovaná při vzdělávání profesionálů.

T7) Techniky krátkodobého ulehčení od stresu. Zdroj: SPURNÝ, Joža a Ingrid MATOUŠKOVÁ. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. s. 140. 159 s. ISBN 80-86898-37-7.

---

## Přílohy

Příloha č. 1: GUYAZOVÁ, Radka – Úprava a zkrácení: CENTRUM PRO STUDIUM VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ. [csvs.cz](http://csvs.cz). VESELÝ, Arnošt. *Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe*. Časopis AULA, roč. 18, 03/2010. 12 s. [online]. ©Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i., 2023, datum publikování, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: [https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3_clanek_vesely.pdf)

Příloha č. 2: GUYAZOVÁ, Radka. *Maslow a motivační hierarchie: Měření uspokojení potřeb*. Překlad z originálu: SCHOLARLY PUBLISHING COLLECTIVE. TAORMINA, Robert, J. and Jennifer H. GAO. *Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs* [online]. Zdroj: AJP. ©2023 Duke University Press, datum publikování – 01.07.2013, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://scholarlypublishingcollective.org/uip/ajp/article-abstract/126/2/155/258006/Maslow-and-the-Motivation-Hierarchy-Measuring?redirectedFrom=fulltext>. Online ISSN 1939-8298.

Příloha č. 3: GUYAZOVÁ, Radka. *Na řešení orientované techniky v poradenství*. Překlad z originálu: AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROFESSIONAL COUNSELLORS. *Solution-focused Techniques in Counselling* [online]. Zdroj: AIPC. Article Library. ©2022 Australian Institute of Professional Counsellors, datum publikování – 18.12.2018, datum poslední revize – neuvedeno [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: Explore Our Extensive Counselling Article Library | Solution-focused Techniques in Counselling ([aipc.net.au](http://aipc.net.au)), <https://www.aipc.net.au/articles/solution-focused-techniques-in-counselling>

## Příloha č. 1: Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe

Studie / Články – AULA roč. 18, 03/2010, PhDr. Arnošt Veselý, Ph.D.

Centrum pro ekonomické a sociální strategie, Fakulta sociálních věd UK

Upraveno, zkráceně:

Možnost, jak realizovat změnu a zlepšení fungování organizací či nějakého společenského systému, je vyhledávat, sdělovat a podporovat zavádění praktik, které se zdají být fungující a úspěšné jinde. Jádrem přístupu, označovaného „výzkum dobré praxe“ (BPR – best practice research) je myšlenka, že místo toho, abychom formulovali abstraktní ideál, který má být dosažen, je vhodnější rozvíjet to, co skutečně bylo či je realizováno a osvědčilo se. Podle tohoto přístupu je třeba studovat a rozšiřovat „to, co funguje“ spíše, než formulovat nerealizované cíle a cesty k jejich dosahování. Cílem BPR je: *„selektivní pozorování sady příkladů vhodných následování z různých kontextů, s cílem vyvodit zobecnitelné principy a teorie“*. BPR je způsob myšlení, zaměřený na neustálé učení, zpětnou vazbu a reflexi toho, co a proč funguje, případně i toho, co nefunguje. Definice dobrých praktik zdůrazňují funkčnost, orientaci na proces, transformaci a inovaci.

Cílové **místo** – představuje instituce, jejíž fungování chceme zlepšit. Zdrojové místo – je představováno institucí, která slouží jako zdroj inspirace pro změnu. Základní kroky: analýza cílového místa, jehož fungování chceme zlepšit. Zjišťujeme, kde jsou problémy, co je potřeba, cílem – stanovení, čeho se chce dosáhnout, a proč se zatím dosažení stanovených cílů nedaří. Klademe otázky „co se nedaří?“ a „proč?“. Další kroky BPR spočívají v hledání odpovědi na otázku „jak?“. Snažíme se nalézt takové fungující příklady praktik, příkladu, které by bylo vhodné následovat, a který se jeví jako nejlepší. **Vzorový příklad** se označuje jako „nejlepší praxe“ či „chytrá praxe“. Samotná identifikace takové praxe však ještě nestačí. Abychom mohli danou praxi využít na cílovém místě, je potřeba vědět, proč tato praxe funguje. Tato fáze se někdy označuje jako **explanace** (pochopení toho, jakou roli hraje daná praxe v tom, že daná instituce má dobré výsledky). Dalším bodem je převedení zkušeností vzorového příkladu do cílového místa. Tato fáze se někdy označuje jako **extrapolace**. V literatuře se lze setkat s řadou různých BPR metodologií, odlišujeme dva základní typy BPR: (1) kvantitativní mikroekonomický BPR; (2) kvalitativní BPR založený na případové studii.

Do kvalitativního typu patří tzv. „chytré“, to by měl výzkumník vyhledávat, studovat, verbalizovat a vyhodnotit aplikovatelnost v kontextu, do kterého chce tuto praxi uvést. Jedním z rysů „chytré praxe“ je „dostávat něco zadarmo“. Takových příležitostí pro využití není neomezeně, nicméně existují.

Chytrou praxí je: „*cokoli, co využívá latentní příležitost k levnému vytvoření hodnoty*“. „Cokoli“ má prvky – „nezbytné“ a prvky „podpůrné“. Nezbytné prvky kauzálním způsobem vytvářejí oceňované výsledky dané praxe (onen nápad, který chytrou praxi definuje a bez kterého by k pozitivnímu efektu dané praxe nikdy nedošlo). Podpůrné prvky zvyšují účinnost dané praxe či zajišťují její udržitelnost, ale samy o sobě výsledky nezaručují (může jít například o proškolení zaměstnanců v dané praxi, supervizi atd.). To, co je a není klíčovým prvkem, souvisí s teorií, z které vycházíme a na které stavíme naše uvažování.

Smyslem analýzy „dobré praxe“ je pochopit a popsat, proč to funguje, a formulovat to v podobě nějaké teorie. Vědci mají problém s kauzalitou (předpokladem, že některé jevy jsou příčinou a jiné následkem). V komplexním sociálním světě jsou ovšem sociální jevy vzájemně propojeny a nelze říci, který předchází a který následuje. Místo kauzality tak Bardach později v pracích užívá pojmu mechanismus, tzn. vysvětlení určitého jevu na střední úrovni obecnosti (méně všeobecný než obecné „zákony“, obecnější než popisy). Pro popsání „chytré praxe“ užívá metaforu „rezervoáru“, tj. jakési energie či potenciality v sociální realitě, kterou je možno čerpat. Mechanismus je pak způsob, který ji dokáže čerpat, a využívat tento „rezervoár“. Tedy jde o vytvoření takového zařízení a nastavení takových podmínek, které dokážou energii těžit. Extrapolace je v tomto vnímání proces učení se ze zprostředkované zkušenosti a vytváření praktik, odpovídajících novým okolnostem. Charakteristika „chytré praxe“ by měla být obecná a flexibilní. Cílem je vystihnout základní obecné prvky a jejich vztah, ne detailně popisovat to, co je specifické a pouze podpůrné. Ti, co daný příklad chytré praxe implementují v cílovém místě, by měli mít volnost přizpůsobit si daný příklad podle svých podmínek, které se mohou odlišovat (nejde o přejímání či vnucování cizích praktik). Charakterizace některých „chytrých praktik“ může být obtížná, protože některé jsou velmi komplexní a mnoho-dimenzionální. Proto je nelze sumarizovat v několika větách. Spíše se jedná o sadu různých obecných myšlenek, které nejsou nijak hierarchicky uspořádány. Tento přístup je inspirován retroduktivním přístupem, spojeným s transcendentálním či vědeckým realismem. Retrodukce (nápodoba), stejně jako dedukce, začíná pozorováním jisté pravidelnosti. Toto pozorování není následováno formulací hypotéz určených k testování, ale „*konstrukcí hypotetického modelu možné struktury nebo mechanismu, který může tuto pravidelnost způsobovat*“. Pomocí pozorování či experimentu se sleduje, zda formulovaný mechanismus skutečně existuje. Primárním úkolem je zde odhalení mechanismů, které vedou k pozorovaným jevům, založeno na „logice objevu“, na kreativní imaginaci. Chceme-li vědět, zdali je daný příklad „dobré praxe“ skutečně „dobrou praxí“, je třeba vyhodnocovat efekty realizace této praxe někde jinde. V tomto bodě se BPR propojuje s teorií a praxí evaluace.

RESEARCH ARTICLE | JULY 01, 2013

**Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs**

Robert J. Taormina; Jennifer H. Gao

The American Journal of Psychology (2013) 126 (2): 155–177.

<https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>

For each of the 5 needs in Maslow's motivational hierarchy (physiological, safety-security, belongingness, esteem, and self-actualization), operational definitions were developed from Maslow's theory of motivation. New measures were created based on the operational definitions (1) to assess the satisfaction of each need, (2) to assess their expected correlations (a) with each of the other needs and (b) with four social and personality measures (i.e., family support, traditional values, anxiety/worry, and life satisfaction), and (3) to test the ability of the satisfaction level of each need to statistically predict the satisfaction level of the next higher-level need. Psychometric tests of the scales conducted on questionnaire results from 386 adult respondents from the general population lent strong support for the validity and reliability of all 5 needs measures. Significant positive correlations among the scales were also found; that is, the more each lower-level need was satisfied, the more the next higher-level need was satisfied. Additionally, as predicted, family support, traditional values, and life satisfaction had significant positive correlations with the satisfaction of all 5 needs, and the anxiety/worry facet of neuroticism had significant negative correlations with the satisfaction of all the needs. Multiple regression analyses revealed that the satisfaction of each higher-level need was statistically predicted by the satisfaction of the need immediately below it in the hierarchy, as expected from Maslow's theory.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> SCHOLARLY PUBLISHING COLLECTIVE. TAORMINA, Robert, J. and Jennifer H. GAO. *Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs* [online]. Zdroj: AJP. ©2023 Duke University Press, datum publikování – 01.07.2013, datum poslední revize – neuváděno [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://scholarlypublishingcollective.org/uip/ajp/article-abstract/126/2/155/258006/Maslow-and-the-Motivation-Hierarchy-Measuring?redirectedFrom=fulltext>. Online ISSN 1939-8298.



**Překlad:** Pro každou z 5 potřeb v Maslowově motivační hierarchii (fyziologické, bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace) byly vytvořeny operační definice dle Maslowovy teorie motivace. Na základě těchto operačních definic (1) byla vytvořena nová měřítka k posouzení uspokojení každé potřeby, (2) k posouzení jejich očekávaných korelací: (a) s každou z ostatních potřeb, a za: (b) se čtyřmi sociálními a osobnostními měřítky (tj. podpora rodiny, tradiční hodnoty, úzkost / starost a životní spokojenost) a (3) otestovat schopnost úrovně uspokojení každé potřeby statisticky předpovědět úroveň uspokojení potřeby další vyšší úrovně.

Psychometrické testy škál provedené na výsledcích dotazníků od 386 dospělých respondentů z obecné populace silně podpořily platnost a spolehlivost všech 5 měření potřeb. Rovněž byly zjištěny signifikantní pozitivní korelace mezi škálami; to znamená, že čím více byla uspokojena každá potřeba nižší úrovně, tím více byla uspokojena další potřeba vyšší úrovně. Navíc, jak se předpokládalo, podpora rodiny, tradiční hodnoty a životní spokojenost měly významně pozitivní korelace s uspokojením všech 5 potřeb, a aspekt úzkosti / starosti, neuroticismu, měl významnou negativní korelaci s uspokojením všech potřeb. Vícenásobné regresní analýzy odhalily, že uspokojení každé potřeby vyšší úrovně bylo statisticky předpovídáno uspokojením potřeby bezprostředně pod ní v hierarchii, jak se očekávalo z Maslowovy teorie.<sup>131</sup>

**Výjimky:** Výzkumem se potvrdily i příklady, kdy tomu tak není. Volbu vyššího cíle, při zamítnutí či obětování životně důležitých nižších potřeb, si vybírají někdy chudí a hladoví lidé, například proto aby dosáhli zlepšení sociálních podmínek, dosažení ideálů rovnosti ve společnosti, nebo příslušníci, kteří mají naplněny nižší potřeby, ale chybí jim „vize“ do budoucna (výzkum sebevražd). Jde tedy obecně o potřebu „porozumění“, meta-potřebu sebeaktualizace – kdo jsem, jaký má můj život smysl. „*Uspokojení všech základních potřeb neřeší automaticky problém systému hodnot či identity, vnitřní volby k životu nebo životního stylu*“, píše autor Šmahaj.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> Volný překlad: GUYAZOVÁ, Radka a GOOGLE Překladač. *Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs* [online]. ©2023. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://translate.google.cz/?hl=cs&sl=en&tl=cs&text=For%20each%20of%20the%205%20needs%20in%20Maslow%E2%80%99s%20motivational%20hierarchy=translate>

<sup>132</sup> ŠMAHAJ, Jan. *Komplexní teorie motivace. Hierarchie potřeb Abrahama Harolda Maslowova* [online]. Zdroj: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc 2012. ©2012. [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1386>

### Solution-focused Techniques in Counselling<sup>133</sup>

When using solution-focused techniques, counsellors are encouraged to be flexible in their approach. The primary consideration is to always work within the client's frame of reference in a solution-focused manner. The use of appropriate language is an important factor in the success of solution-focused therapy. In particular, counsellors should remain enthusiastic about their clients' exceptions and accomplishments.

Při používání technik zaměřených na řešení se poradcům doporučuje, aby byli ve svém přístupu flexibilní. Primárním hlediskem je vždy pracovat v rámci referenčního rámce klienta způsobem zaměřeným na řešení. Použití vhodného jazyka je důležitým faktorem úspěchu terapie zaměřené na řešení. Zejména by poradci měli zůstat nadšení z výjimek a úspěchů svých klientů. TP1) Techniky:

Solution-focused techniques:	Techniky zaměřené na řešení:
1. Pre-session change	1. Změna před sezením (kontaktem)
2. Problem-free talk	2. Bez-problémové povídání
3. The miracle question	3. Zázračná otázka
4. Exception questions	4. Výjimečné otázky
5. Do one thing different	5. Dělejte jednu věc jinak
6. Scaling questions	6. Škálovací otázky
7. Coping questions	7. Otázky k zvládnání
8. Breaks	8. Přestávky <sup>134</sup>
9. Compliments	9. Komplimenty (ocenění)
10. Tasks	10. Úkoly
11. Solution talk	11. Povídání orientované na řešení
12. Presupposing change	12. Před-poklad změny
13. End of session feedback	13. Zpětná vazba na konci sezení

<sup>133</sup> Zdroj: AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROFESSIONAL COUNSELLORS. *Solution-focused Techniques in Counselling* [online]. Zdroj: AIPC. Article Library. ©2022 Australian Institute of Professional Counsellors, datum publikování – 18.12.2018, datum poslední revize – neuváděno [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: Explore Our Extensive Counselling Article Library | Solution-focused Techniques in Counselling (aipc.net.au), <https://www.aipc.net.au/articles/solution-focused-techniques-in-counselling>

<sup>134</sup> Pozn.: Přestávky – znamená „ticho“ – pauzy na přemýšlení, po návratu učiní poradce prohlášení, které klientovi prokáže, že byl vyslyšen.

## **Solution talk – Povídání orientované na řešení, bod 11:**

Solution-focused therapists choose their language carefully, with the ever-present aim of increasing clients' hope and optimism, sense of control, and openness to possibilities and change. The focus, of course, is on solutions, not problems. Here is a list of language habits that can facilitate solution talk.

Terapeuti (pomáhající – odborníci profesionálové) zaměřeni na řešení si pečlivě vybírají svůj jazyk se všudypřítomným cílem zvýšit naději a optimismus klientů, jejich pocit kontroly a otevřenost vůči možnostem a změnám. Důraz je kladen na řešení, nikoli na problémy. Jazykové návyky, které mohou usnadnit řešení:

- Prioritise open questions – upřednostněte otevřené otázky. Č-Ot.: Kdo, co, jak.
- Use language that presupposes positive change – používejte jazyk, který předpokládá pozitivní změnu. Č-Ot.: Možnost, že se to stane je pravděpodobná ...
- Externalise the problem (The problem to be solved is “out there” rather than „inside the client“, as an integral part of him or her) – externalizujte problém (problém, který je třeba vyřešit, je spíše „tam venku“ než „uvnitř klienta“ – jako jeho nedílná součást, a sledujte jeho potřebu ...). Č-Ot.: Aha, takže tam to ...
- Normalise people's problems, as that provides reassurance and reduces feelings of inadequacy – normalizujte problémy lidí, protože to poskytuje jistotu a snižuje pocity nedostatečnosti. Č-Ot.: To se stává, je běžné, je normální ...
- Use coping questions – používejte (pokládejte) zvládací otázky. Č-Ot.: Říkáte, že minule, v obdobné situaci, jste to překonal, zvládnul, dařilo se Vám ...
- Reinforce and notice strengths and successes – posilujte a všímejte si silných stránek a úspěchů Č-Ot.: Slyším, že tohle Vám jde, na to jste připraven ...
- Create hypothetical solutions (encourage possibility-thinking) – vytvářejte hypotetická řešení (povzbuzujte k přemýšlení o možnostech). Č-Ot.: Kdyby ...
- Concentrate on describing and changing behaviours (rather than thoughts or emotions) – soustřeďte se na popis a změnu chování (spíše než na myšlenky nebo emoce). Č-Ot.: Co můžete udělat jinak abyste naplnil svoji potřebu?
- Use rituals, metaphors, stories, and symbols to convey indirect messages that can promote change – používejte rituály, metafory, příběhy a symboly k předávání nepřímých zpráv, které mohou podpořit změnu. Č-Ot.: Víte, že ...

- Frequently use words such as change, different, possibility, what, and how, which suggest change – často používejte slova jako změna, jiný, možnost, co a jak, která naznačují změnu (pozn.: změna je potřebou něčeho, ptejte se),
- Use inclusive language which allows supposedly incompatible outcomes to coexist (e.g., “and” not “but”) – používejte inkluzivní jazyk, který umožňuje koexistenci domněle neslučitelných výsledků (například: „a“ ne „ale“),
- Use reframing and relabelling to offer different perspectives (for instance, a client can change from experiencing a “failure” to having “an opportunity to learn”) – použijte přerámcování a přelepování, abyste nabídli různé perspektivy (klient se např. může změnit ze zkušenosti – „selhání“ je „příležitost se učit“),
- Match clients’ vocabulary or style of talking to promote a collaborative relationship (then change the language to encourage a change in clients’ perspectives) – přizpůsobte slovní zásobu klientů nebo styl mluvení, abyste podpořili spolupráci (pak změňte jazyk, podpoříte změnu perspektiv klientů),
- Make suggestions (implied and / or indirect suggestions are sometimes more powerful than direct advice) – předkládejte návrhy (implicitní a /nebo nepřímé návrhy jsou někdy účinnější než přímé rady). Č-Ot.: Napadá mě, že ...
- Offer solution prescriptions (e.g., “Do something to surprise yourself”) – nabídněte recepty na řešení (např.: „... udělejte něco, čím se překvapíte“),
- Interrupt the complaint pattern (changing the frequency, rate, timing, sequence, or location of an undesired behaviour or adding or subtracting at least one element in a sequence of behaviours) – přerušete vzory stížností (změna frekvence, míry, časování, sekvence či umístění nežádoucího chování, či přidání, nebo odečtení, prvku v chování).<sup>135/136</sup>

<sup>135</sup> Pozn.: Volný překlad a české otázky – Č-Ot.: GUYAZOVÁ, Radka, 2022.

<sup>136</sup> Pozn.: Další odborná literatura obsahující „Na řešení orientovaný přístup – zakázkové modely“:

- 1) BOXBUCHER, Marion und Karin EGIDI. *Systemische Krisenintervention*. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie (DGVT), 1996. 213 s. ISBN 3-87159-131-9.
- 2) WIRTH, Jan, V. und Heiko KLEVE. *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2012. 507 s. ISBN 978-3-89670-827-4.
- 3) PRIOR, Manfred. *MiniMax – Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 2007. 95 s. Cit. z předmluvy: „Die in diesem Buch zusammengefassten MM-I bieten Grundlagen für effiziente Kommunikation und menschliche Begegnung zugleich“. Volný překlad GUYAZOVÁ, Radka: „V této knize shrnuté MiniMax intervence poskytují základ pro efektivní komunikaci a zároveň i lidská setkání“.