

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

Ústav sociálních studií

## **Efektivní komunikace v krizových situacích**

Diplomová práce

Autor: Bc. Kristýna Šrámková

Studijní program: Sociální pedagogika

Vedoucí práce: PhDr. Jan Hubert

Oponent práce: PhDr. Jiří Kučírek, Ph.D.

## Zadání diplomové práce

**Autor:** Kristýna Šrámková

**Studium:** P21P0835

**Studijní program:** N0111A190018 Sociální pedagogika

**Studijní obor:** Sociální pedagogika

**Název diplomové práce:** **Efektivní komunikace v krizových situacích**

**Název diplomové práce AJ:** Effective communication in crisis situations

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Diplomová práce je zaměřena na problematiku zvládnutí efektivní komunikace v krizových situacích. V práci je rozebírána krizová komunikace, a to od obecné definice komunikace, až po konkrétní prostředky, plánování a trénink krizové komunikace. Další část se zabývá rolí komunikace v krizové situaci a modely, které jsou v krizové komunikaci užívány.

Jedním z hlavních pilířů teoretické části je pojednání o klíčivosti samotného zvládnutí krizové komunikace složek IZS, jež je zcela zásadní pro omezení ztrát, respektive zachování další existence subjektů postižených krizovou situací.

V empirické části práce jsou analyzovány výsledky dat z dotazníkového šetření zabývajících se problematikou krizové komunikace u policistů České republiky. Výzkumné šetření mapuje úroveň přípravy těchto pracovníků na zvládnutí krizové komunikace, potažmo kvalitu a pravidelnost školení. Cílem práce bude na základě vyhodnocených dotazníků a rozhovoru s policejním instruktorem zkonstruovat návrhy opatření, díky nimž by se zvýšila efektivita krizové komunikace u zkoumaného vzorku.

ČERNÝ, Pavel a kol., *Komunikace v krizových situacích pro policisty služby pořádkové policie*, 1. vyd., Praha, odbor vzdělávání a správy policejního školství, 2007, 46 str.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila, 2006. *Policejní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-73-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládnutí krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013, 95 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-175-7.

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

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2005. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0844-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

**Zadávací pracoviště:** Ústav sociálních studií,  
Pedagogická fakulta

**Vedoucí práce:** PhDr. Jan Hubert

**Oponent:** PhDr. Jiří Kučírek, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 1.2.2022



### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci efektivní komunikace v krizových situacích vypracovala pod vedením vedoucího závěrečné práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne

## **Poděkování**

Dovoluji si touto cestou vyjádřit poděkování svému vedoucímu diplomové práce PhDr. Janu Hubertovi za odborné vedení, cenné rady, připomínky a podporu při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům a informantům za jejich ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření a rozhovoru. Zvláštní poděkování patří nrap. Lukáši Novákovi, za jeho ochotu při distribuci dotazníkového šetření a zprostředkování kontaktů na jednotlivé instruktory služební přípravy.

## **Anotace**

ŠRÁMKOVÁ, Kristýna. Efektivní komunikace v krizových situacích. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2023. 153 s. Diplomová práce.

Diplomová práce na téma efektivní komunikace v krizových situacích je členěna do deseti kapitol. První polovina teoretické části práce pojednává o komunikaci jako celku a rozebírá jednotlivé podoby komunikace od roviny verbální a neverbální až po paralingvistické projevy. Dále je popsána krizová komunikace spolu se základními zásadami pro komunikaci v policejní praxi. Druhá polovina teoretické části práce již mapuje krizovou komunikaci jako součást výkonu služby příslušníků Policie České republiky. V teorii jsou rozebírány zásadní postupy pro celou řadu krizových situací typických pro práci u bezpečnostních sborů. Praktická část práce je založena na smíšeném výzkumu, konkrétně dotazníkovém šetření a polostrukturovaném rozhovoru. Cílem praktické části práce je zmapovat připravenost policistů na efektivní komunikaci v krizové situaci a na základě výsledků výzkumných šetření zkonstruovat návrhy opatření, díky nimž by se zvýšila efektivita krizové komunikace u zkoumaného vzorku.

**Klíčová slova:** komunikace, neverbální komunikace, efektivní komunikace, krizová situace, krize, Policie České republiky, občan, systém kolegiální podpory

## **Annotation**

ŠRÁMKOVÁ, Kristýna. Effective communication in crisis situations. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2023. 153 pp. Diploma Degree Thesis.

The diploma thesis on the topic of effective communication in crisis situations is divided into ten chapters. The first half of the theoretical part deals with communication as a whole and analyzes individual forms of communication from the verbal and non-verbal level to paralinguistic manifestations. Furthermore, crisis communication is described along with basic principles for communication in police practice. The second half of the theoretical part of the thesis maps crisis communication as part of the service of members of the Police of the Czech Republic. The theory discusses the basic procedures for a number of crisis situations typical for work in security forces. The practical part of the thesis is based on mixed research, specifically a questionnaire survey and a semi-structured interview. The aim of the practical part of the thesis is to map the preparedness of police officers for effective communication in a crisis situation and, based on the results of research investigations, to construct proposals for measures that would increase the effectiveness of crisis communication in the examined sample.

**Keywords:** communication, non-verbal communication, effective communication, crisis situation, crisis, Police of the Czech Republic, citizen, system of collegial support

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomová práce je uložena v souladu s rektorským výnosem č. 13/2022 (Řád pro nakládání s bakalářskými, diplomovými, rigorózními, dizertačními a habilitačními pracemi na UHK).

Datum:.....

Podpis studenta:.....

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Komunikace</b> .....	<b>12</b>
1.1 Efektivní komunikace.....	14
<b>2 Podoby komunikace</b> .....	<b>18</b>
2.1 Verbální komunikace.....	18
2.2 Nonverbální komunikace.....	20
2.3 Paralingvistické projevy .....	26
<b>3 Krizová komunikace</b> .....	<b>29</b>
3.1 Vymezení pojmu krize.....	29
3.2 Základní zásady krizové komunikace pro policejní praxi .....	30
3.3 Psychická odolnost (resilience) jako významný osobnostní zdroj zvládnání krizových situací .....	32
<b>4 Postoje společnosti k policii České republiky</b> .....	<b>34</b>
4.1 Obecné zdroje konfliktů v policejní praxi .....	35
<b>5 Komunikačně náročné policejní situace</b> .....	<b>40</b>
5.1 Komunikační styly.....	42
<b>6 Komunikace policista – občan</b> .....	<b>48</b>
6.1 Percepce komunikačního partnera policistou .....	48
6.2 Zahájení komunikačního aktu policistou.....	51
6.3 Vlastní komunikace policista – občan .....	53
<b>7 Typologie konfliktních jedinců</b> .....	<b>56</b>
7.1 Komunikace s problémovým jedincem při výslechu .....	56
7.2 Komunikace s duševně nemocnou osobou.....	57
7.3 Komunikace s agresivní osobou .....	59

7.4	Komunikace při řešení konfliktů mezi občany (rodinné rozepře, domácí násilí)	61
7.5	Komunikace policistů s jedinci nacházejícími se v extrémní životní situaci ...	64
<b>8</b>	<b>Způsoby vyrovnávání se s následky komunikačně náročných situací...</b>	<b>71</b>
8.1	System kolegiální podpory „KP“ .....	75
<b>9</b>	<b>Profesní etika Policie České republiky .....</b>	<b>78</b>
<b>10</b>	<b>Výzkumné šetření zaměřené na efektivní komunikaci v krizových situacích</b>	<b>81</b>
10.1	Dotazníkové šetření .....	81
10.2	Interpretace zjištěných dat .....	88
10.3	Polostrukturovaný rozhovor .....	112
10.4	Interpretace zjištěných dat .....	123
	<b>Závěr a doporučení do praxe.....</b>	<b>142</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>148</b>
	<b>Seznam použitých obrázků a tabulek .....</b>	<b>154</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>155</b>

## Úvod

Lidé mají spoustu věcí společných. Všichni potřebujeme vzduch k dýchání a potravu, abychom zůstali naživu. Všichni jsme společenské bytosti, a pokud máme schopnost účelně komunikovat s ostatními, všichni zažíváme konflikt. Konflikt není nic nového. Vyskytuje se v průběhu historie a lidé se o jeho studium zajímají přinejmenším od biblických dob. Významný americký sociolog Lewis Alfred Coser (1956) znamenitě popsal konflikt jako: „*Boj o hodnoty a nároky na významné postavení, moc a zdroje, ve kterém je cílem protivníků neutralizovat, zranit nebo eliminovat soupeře*“. Všudypřítomnost a nevyhnutelnost konfliktů ve společnosti vyžaduje rostoucí odbornost a zkoumání. Ale co je řešením komunikačních konfliktů a jak efektivně komunikovat?

Uvedenému problému je pak věnována tato diplomová práce. Téma práce bylo autorkou zvoleno z důvodu osobních preferencí a aktuálnosti dané problematiky. Záměrem práce je seznámit čtenáře s problematikou efektivní komunikace v krizových situacích specifického prostřední Policie České republiky. První dvě kapitoly práce se zabývají obecnou rovinou komunikace, zejména jejími podobami. Důraz je kladen především na neverbální komunikaci a uvědomění si sebe samého, druhých a dané situace. Jednotlivé formy neverbální komunikace jsou pak v práci dále rozebírány, neboť jejich porozumění zajišťuje, soulad mezi řečí těla a mluveným slovem, čímž se vytváří kongruence a důvěryhodnost. Třetí kapitola se zabývá krizovou komunikací, v níž jsou mimo jiné rozebírány zásady krizové komunikace, které jsou důležité pro policejní praxi. V práci nechybí kapitola zaměřená na popis postoje společnosti k Policii České republiky, který vychází z aktuálního výzkumné šetření Sociologického ústavu Akademie věd České republiky. Druhá polovina teoretické části práce je již více zaměřena na samotnou policejní činnost spolu s komunikačně náročnými policejními situacemi. Zvláště důležitá je sedmá kapitola, ve které jsou rozebírány postupy pro komunikaci během konfliktu mezi občany, komunikaci s problémovým jedincem, sebevrahem, agresivní osobou, duševně nemocnou osobou, osobou pod vlivem OPL a při výslechu. Osmá kapitola pojednává o způsobu vyrovnávání se s následky zátěžových situací s důrazem na systém kolegiální podpory. Poslední kapitola teoretické části práce je věnována profesní etice Policie České republiky a programu profesního rozvoje, který slouží jako nástroj pro vyrovnání se s etickými problémy. Snahou teoretické části práce je na základě odborné literatury a studií dostatečně zmapovat efektivní komunikaci v policejním prostředí.

Empirická část práce je tvořena smíšeným výzkumem, díky němuž bude zjištěn skutečný stav a úroveň odborných znalostí jednotlivých respondentů. Získaná data by měla napomoci



ke zvýšení kvality práce a odstranění organizačních nedostatků, které se mohou při krizové komunikaci s občanem vyskytnout. Samotná empirická část práce je dělena do dvou sekcí. První sekce je zaměřena na získání potřebných dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření by mělo přinést data o připravenosti respondentů na efektivní komunikaci v krizových situacích. Dále budou zjišťovány osobní zkušenosti respondentů z praxe, jejich vnímání schopností a limitů, používání krizové komunikace a copingové strategie. Mimo to by mělo šetření prozkoumat oblast vzdělání v krizové komunikace z pohledu respondentů. Druhá sekce empirické části práce je zaměřena na rozhovory s instruktory služební přípravy a jejich zkušenosti v oblasti krizové komunikace. Cílem druhé sekce je na základě rozhovorů zjistit, popsat a interpretovat, jak instruktoři služební přípravy vnímají vzdělávání Policie České republiky v oblasti krizové komunikace a zda je z jejich pohledu dostatečné.

Hlavním cílem diplomové práce je zmapovat připravenost policistů na efektivní komunikaci v krizové situaci a na základě výsledků výzkumných šetření zkonstruovat návrhy opatření, díky nimž by se zvýšila efektivita krizové komunikace u zkoumaného vzorku.

# 1 Komunikace

## Vymezení lidské komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského *communicare* značící *communem reddere* neboli učinit společným. Obsáhlejší pojetí komunikace lze v češtině vyjádřit pojmem sdílení. V užším pojetí pak hovoříme o procesu, během něhož dochází k předávání informací od člověka k člověku. Komunikace je natolik komplexní proces, že si její význam nelze vykládat na základě definicí, které ji vymezují jako proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) do bodu druhého (k příjemci). Lidé se totiž během komunikace spolupodílí na určité činnosti. Nejedná se tedy o prosté proudění informací, neboť již naše přítomnost v sociální situaci, může mít zásadní roli na podobě průběhu a dopadu komunikace. Dlužno dodat, že nelze nekomunikovat, stejně tak, jako se nelze nechovat. Ostatně komunikujeme i tehdy, jsme-li pouhými pozorovateli slovní výměny mezi dvěma aktéry v interakční situaci. Tato teze je jednou ze tří základních premisy lidské komunikace (Watzlawick, 1999, s. 45-52).

Další premise vychází z teze, že komunikace předpokládá vazbu definující vztah. Komunikace je nejen zprostředkovatelem informace, ale rovněž v nás vyvolává určité chování. Pro tuto premisy je určující vztah mezi obsahem a vztahovým aspektem komunikace. Důležitou součástí této premisy je uvědomění, že druhý aspekt určuje předcházející a je tedy metakomunikací. Ona vztahová rovina má významný vliv na rovinu obsahovou, kterou rovněž určuje. Lze předpokládat, že čím lepší naše vztahy jsou, tím kvalitnější a důvěryhodnější informace získáme (Watzlawick, 1999, s. 45-52).

Poslední neméně důležitá premise má za to, že zpráva vyslaná, není nutně zpráva přijatá. Během komunikace může velmi snadno dojít k nedorozumění z důvodu neporozumění. Respektive když komunikujeme, můžeme podlehnout mylné představě, že příjemce automaticky porozumí námi sdělovanému obsahu. Za tímto neporozumění stojí nepřenositelnost zkušeností a skutečnost, že slovo nenesé význam, neboť význam mu dáváme my na základě našich zkušeností. Tuto premisy lze vystihnout rčením: „*Kolik lidí tolik světů.*“ (Bednaříková, 2006, s. 13; Vybíral, 2009, s. 25; Watzlawick, 1999, s. 45-52).

Veškerá lidská komunikace je ovlivněna takzvanými mentálními reprezentacemi účastníků. Jedná se o vědomé případně nevědomé až stereotypizované posuzování druhých lidí, kontextem či řadou kontextů komunikace a celkovým sebepojetím jednotlivých účastníků. Každý člověk v komunikaci uplatňuje svůj potenciál a disponuje celou řadou schopností, kterých může nejen využít, ale také zneužít. Volba souvisí na jedné straně s kvalitou

individuálního života a na straně druhé s civilizačními změnami, které tvořily naši historii. Tuto myšlenku dále rozvíjí psycholog Paul Watzlavick, který předpokládá, že člověk je v tomto směru bytostí velmi nadanou a vhodnou komunikací dokáže měnit nejen sám sebe, druhé, ale především svět. Komunikace je schopna posílit, nebo naopak tlumit emoce a spolupodílí se na formulaci našich postojů. Správně zvolená verbální a neverbální komunikace, dokáže popudit, provokovat, iniciovat, nebo zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Ať už pracujeme v jakékoliv profesní oblasti, uvědomíme-li si, jakou moc může komunikace, ale i nekomunikace mít, otevrou se nám pomyslné dveře k vyřešení nejedné svízelné situace (Vybíral, 2009, s. 20-21).

### **Význam komunikace v dnešní společnosti**

Člověk je tvor společenský, a proto být schopný navazovat a udržovat dobré mezilidské vztahy je jedním z nejdůležitějších atributů pro lidskou bytost. Na tomto místě je vhodné si položit zásadní otázku. Jak je možné, že někteří jedinci tuto schopnost bravurně ovládají, zatímco jiným nebylo takřikajíc „dáno do vínku?“ Bednaříková je toho názoru, že základem komunikační úspěšnosti je dispozice, která může být člověku vlastní. Pokud však člověk není od přírody touto dispozicí vybaven, je možné si ji osvojit výchovou, sebevýchovou, popřípadě vzděláním a dosáhnout tak obdobných úspěchů, jako lze zaznamenat u těch, jimž byla vrozena. Podstatným předpokladem predikujícím úspěch v mezilidské komunikaci, je schopnost komunikovat a dobře mluvit. Tedy pouhé ovládnutí mateřského jazyka nestačí, je třeba si řádně osvojit všestranné umění komunikace, neboť nás bude doprovázet celý náš život. Výdobytky moderní společnosti nás však stále více a více izolují, individualizují a skutečně potlačují lidskou schopnost a potřebu komunikovat. Člověk však nežije v separaci, ale ve společnosti plné lidí. Naše schopnost komunikovat se v posledních letech omezila na obrazovky nejrůznějších chytrých zařízení, které však nikdy nemohou plně nahradit lidský rozměr osobního setkání. Smyslem komunikace je především navázání kontaktu s druhým, a to zejména za účelem výměny informací, porozumění, přesvědčení o správnosti jednání, ovlivnění či změna postoje, popřípadě pobídka k činu (Bednaříková, 2006, s. 11-14).

Pokud je jedince pozorný může během sociální interakce dešifrovat celou řadu výpovědí. Za ty nejdůležitější sdělení lze označit:

- vždy obsahuje nějaké konkrétní sdělení;
- vyjadřuje naše prožívání a emoce;
- vyjadřuje vztah, jaký vztah máme k sobě samému;
- vypovídá o naší inteligenci;

- vyjadřuje vztah k předmětu komunikace či k osobě, se kterou komunikujeme (Bednaříková, 2006, s. 15).

## 1.1 Efektivní komunikace

Je-li řeč o efektivní komunikaci, má se nejčastěji na mysli jasné, stručné a výstižné sdělování toho co je třeba, a to bez zbytečného zahlcování komunikačních kanálů informacemi, které do ní primárně nepatří. Pro účinné osvojení si principů efektivní komunikace je v první řadě zásadní znalost sama sebe a až poté pochopení osobnosti a chování osoby, se kterou komunikujeme. Pro dosažení efektivní komunikace je typické kladení otázek a poskytování zpětné vazby. Efektivní komunikace lze dosáhnout tehdy, jsme-li schopni realizovat komunikační vztah, který povede k předem stanovenému cíli, a to co možná s nejnižším výskytem komunikačních šumů. Dle Doubkové a Thelenové mezi základní principy efektivní komunikace patří:

- 1) **Rozhodnout se, co chci sdělit** – jedná se o první krok efektivní komunikace, nicméně mnohdy sami nevíme, co fakticky chceme komunikovat. Na prvním místě je potřeba se naučit orientovat ve vlastní mapě světa, tedy pozorovat své neverbální chování a klást si vhodné otázky v rámci vlastní řeči.
- 2) **Zvolit si vhodné komunikační kanály** – k poznávání světa nám primárně slouží pět základních smyslů, stejně tak máme k dispozici i pět komunikačních kanálů. Jedná se o kanál vizuální, auditivní, kinestetický, olfaktorický a gustatorický. Dlužno dodat, že ne všechny kanály mají u jednotlivých jedinců z hlediska příjmu informací stejnou váhu. Pro někoho jsou přednější informace vizuální, jiný dává přednost zase těm auditivním. Z toho vyplývá, že není úplně tak lhostejné, jaký komunikační kanál si pro přenos informací zvolíme.
- 3) **Znát mentální strategie příjemce** – je důležité si uvědomit, že ne každá informace, která komunikačním kanálem k příjemci dorazí, je i náležitě zpracována. Každý jedinec je svým způsobem zcela unikátní, a tak lze předpokládat, že i vnímání sdělovaných zpráv bude jedinečné. Podáme-li informaci nevhodným způsobem, je pravděpodobné, že příjemcův mozek se ani nebude namáhat informaci do své mapy zařadit. V tomto případě je vhodné naučit se rozpoznat, jakým způsobem komunikant zpracovává informace.
- 4) **Znát příjemcovu mapu světa** – pro co možná nejefektivnější komunikaci, je žádoucí, aby naše informace zapadaly do příjemcovy mapy světa, respektive do způsobu, jakým

on vnímá svět. Příjemcově vnímání světa úzce souvisí s jeho vzděláním a informovaností. Pokud se tak nestane, nemůže hovořit o efektivní komunikaci.

- 5) **Vyslat informace po komunikačních kanálech** – jestliže již víme co, jak a kudy vyslat, učiníme tak. Ve skutečnosti se však nejedná o lehký úkol. V průběhu naší komunikace nesdělujeme obsah zprávy pouze slovy, ale i vlastním hlasem a řečí těla. Vše se odehrává najednou a ve vzájemném souladu.
- 6) **Pozorovat, co se děje** – abychom byli schopni rozpoznat, zda komunikace skutečně vyvolala to, co jsme zamýšleli, je nezbytné se naučit pracovat se svými smysly.
- 7) **Změnit své chování** – pokud se nám něco nedaří máme tendenci v tom pokračovat, pouze s vyšší intenzitou. Jak jednou řekl Albert Einstein: „*Definice šílenství je dělat stejnou věc znovu a znovu a očekávat jiné výsledky.*“ Tedy pokud máme podezření, že jsme sdělovali A, ale příjemce si to vyložil jako B, tak komunikační problém máme my nikoliv příjemce. Abychom se z této svízelné situace vymanili, je třeba změnit naše dosavadní komunikační chování, a ne jej pouze zintenzivnit. Dodržet a aplikovat tento princip v praxi není vůbec jednoduché, protože každý z nás má své vlastní preferované vzorce chování. Z tohoto důvodu není snadné se přizpůsobit způsobu uvažování příjemce informací. Pro všechny výše zmíněné principy je zcela zásadní pozorovat neverbální chování příjemce a zároveň klást vhodné doplňující otázky (Doubková, Thelenová, 2012, s. 19-24).

Aby komunikace byla skutečně efektivní je zapotřebí, aby všichni diskutující používali stejný komunikační styl, nebo se jej alespoň pokusili přizpůsobit mluvčímu stylu komunikace jeho komunikantů. Pokud by se tak nestalo, je pravděpodobné, že komunikace skončí konfliktem, nedorozuměním nebo komunikačním šumem. Příkladem může být tempo řeči. Bylo prokázáno, že v případě stejného tempa řeči se zvýší vzájemná přitažlivost komunikujících jedinců. K lepšímu vzájemnému porozumění a co k možná největší eliminaci mylných interpretací komuniké je vhodné, se řídit následujícími třemi pravidly (Doubková, Thelenová, 2012, s.23; Konečná, 2009, s. 59).

Prvním pravidlem je empatický přístup, který umožňuje vzájemné porozumění komunikujících osob, a to zejména z důvodu specifického vnímání okolí jednotlivých aktérů sociální interakce. Každý jedinec žije ve svém vlastním vnitřním světě, a především proto je důležité se v průběhu komunikace pokusit vžít do situace druhé osoby, abychom byli schopni vidět svět takřkajíc jeho očima. Prostřednictvím tohoto vcítění si vytvoříme vzájemný vztah, který se bude vyznačovat otevřeností a vzájemnou důvěrou. Druhým pravidlem je zaměření se

na autenticitu a pravdivost komunikace. Verbální a neverbální projevy by se měly shodovat s pocity a myšlenkami, které komunikující osoby prožívají. Primárně bychom se měli pokusit být sami sebou a nesnažit se naplňovat očekávání svého okolí. Třetím pravidlem je respektování komunikačního partnera, zejména jeho jedinečné osobnosti. Snažíme se vážit si jeho názorů, i přesto, že s nimi vždy nemusíme souznít (Konečná, 2009, s. 60).

Jak již bylo zmíněno výše, pro efektivní komunikaci je zapotřebí, zaměřit se na sladění komunikačních stylů komunikujících. Kliment rozlišuje pět základních komunikačních stylů, které mají svou specifickou roli v mezilidské komunikaci.

- 1) **Konvenční styl** je využíván tehdy, realizujeme-li pozdravy, setkání nebo formální konverzaci.
- 2) **Konverzační styl** je charakteristický pro nezávazné povídání takřkajíc „o ničem.“ Využíváme ho jako komunikační relaxaci.
- 3) **Operativní styl** je charakteristický pro situace, kdy je potřeba něco zajistit, vyřídit či vyřešit. Pro tento styl je typické, že úspěšnost komunikace roste, objeví-li se ve vztahu asymetrie.
- 4) **Vyjednávací styl** je založen na rozdělování kompetencí, dlouhodobějším plánování a řešení složitějších situací.
- 5) **Intimní styl** je typický pro partnerské či soukromé záležitosti. Pokud tento styl vnikne do pracovní komunikace, pak hovoříme o naprostém selhání efektivní komunikace (Kliment, 2002, s. 42).

### **Transakční model komunikace**

Pro efektivní komunikaci je důležité pochopit podstatu tohoto komplexního procesu, jakým komunikace bezpochyby je. V praxi se můžeme setkat s celou řadou modelů, jenž se snaží zjednodušit tuto složitou realitu. Jedním z nich je takzvaný transakční model, který reflektuje realitu a zobrazuje subjekty komunikačního procesu komunikátora, komunikanta a komuniké. V tomto modelu platí již zmiňovaná premise odkazující na tezi, že nelze nekomunikovat. V pojetí tohoto modelu subjekty současně komuniké nejen vysílají, ale také přijímají. Respektive v průběhu sdělování našich myšlenek slyšíme sami sebe čímž dochází k opětovnému vnímání obsahu sdělení, zároveň však přijímáme zpětnou vazbu od komunikantů. V pojetí tohoto modelu jsou jednotlivé prvky v určitém vztahu na sobě vzájemně závislé. Komunikace je v tomto modelu ovlivněna převážně zkušeností a znalostí účastníků či šumy zkreslující komuniké. Veškeré procesy odehrávající se v komunikaci jsou vždy ovlivňovány souvislostmi, ve kterých probíhají a které definují význam komuniké. Důležité je

se zaměřit na souvislosti, protože prostým vnímáním komunikace není takřka možné pochopit její smysl. Kontext mající přední vliv na veškeré komunikační procesy zahrnuje nejméně čtyři základní roviny. Jedná se o rovinu fyzickou, kulturní, sociálně-psychologickou a časovou. V souvislosti s transakčním modelem se lze opět odkázat na jednu z výše zmiňovaných premis, tedy že komunikace je mnohoúrovňový jev, který zahrnuje rovinu obsahovou a vztahovou. Tyto dvě roviny se mohou vzájemně podporovat. Pokud se obě roviny doplňují hovoříme o takzvaném kongruentním sdělení, kdy všechny projevy, tj. verbální i neverbální ukazují totožným směrem. V případě, kdy si jednotlivé části komuniké odporují hovoříme o sdělení nekongruentním. Schopnost efektivně použít nabitých znalostí o fungování interpersonální komunikace se nazývá komunikační způsobilost. Jedná se mimo jiné o uvědomění si vlivu kontextu na obsah i formu sdělení, což je pro efektivní komunikaci klíčové. Například komunikační způsobilost může být uplatněna při volbě konverzačních témat, která mohou být ve správném prostředí vhodná a pro jiné zcela nepřijatelná. Získání této způsobilosti je jedním z nezbytných předpokladů obzvláště v multikulturním kontextu, neboť každá kultura má v tomto ohledu svá specifická pravidla. Efektivnost může velmi snadno ovlivnit komunikační šum, který narušuje efektivní předávání komuniké, čímž často dochází ke zkreslení přijímaných dat. Rozlišujeme čtyři základní typy komunikačního šumu, jedná se o fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. Naneštěstí nelze komunikační šum plně eliminovat, avšak pokud zvýšíme naše úsilí kupříkladu efektivnějším využíváním zpětné vazby, větší koncentrací při naslouchání nebo precizním vyjadřováním, je možné vzájemnou komunikaci učinit srozumitelnější (Konečná, 2009, s. 12-20).

## 2 Podoby komunikace

V komunikaci je důležité se zaměřit nejen na obsah sdělení, ale také na jeho formu. Dle typu komunikačních kanálů lze komunikovat slovně, mimoslovně, ale také činy. Komunikace může plnit hned několik funkcí, které se mohou prolínat či působit za vzájemné součinnosti. Mezi pět hlavních funkcí komunikace patří funkce informační, instrukční, přesvědčovací, zábavná a exhibiční. V komunikaci se můžeme setkat s několika jejími typy. Následující dělení vychází z psychologie a jedná se o komunikaci:

- Verbální
- Nonverbální
- Paralingvistické projevy (Bednaříková, 2006, s. 37)

### 2.1 Verbální komunikace

Verbální neboli slovní komunikace je nejvyspělejší známá forma společenského styku. Jedná se o druh interpersonální komunikace, v průběhu, níž dochází ke sdělování myšlenek komunikujících partnerů prostřednictvím zvukového jazykového znaku. Řeč je nejvšestrannější prostředek komunikace, neboť se během jejího přenosu informací nejméně ztrácí smysl sdělení. Je však nutné, aby všichni účastníci komunikace dbali na vysoký stupeň porozumění dané situace. Skrze verbální komunikaci sdělujeme současně jak obsah, tak i formu komuniké. S obsahem komuniké jsou úzce spjaty dva termíny, a to denotace a konotace. Denotace označuje objektivní význam konkrétního termínu. Tento význam připisují lidé používající totožný dorozumívající prostředek. Pojem konotace je spojován se subjektivním nebo emocionálním významem, jenž je připisován určitému výrazu. Hovoříme-li o verbální komunikaci je na místě zmínit základ komunikačního systému, tedy jazyk. Lidský jazykový systém umožňuje komunikovat o tom co již existuje, ale také tom, co teprve existovat bude. Jde o nejdůležitější prostředek mezilidského styku a předpoklad pro poznání i pro existenci lidské společnosti. Nutno dodat, že mluvená řeč má daleko menší schopnost sdělit skutečný emocionální stav jedince než mnohem starší mimoslovní projev. Emoce nelze vyjádřit slovy, neboť co je napsané, je mrtvé. Slovně ovšem můžeme přesně a jasně sdělit to, co sdělit chceme. Platí však, že kdo chce ovládnout umění dobře mluvit, musí se naučit přesně vyjadřovat (Bednaříková, 2006, s. 37-45; Konečná, 2009, s. 61).

Mezi nejdůležitější zásady verbální komunikace patří: neskákat druhým do řeči, mluvit co nejstručněji, věcně, logicky a srozumitelně, bez cizích slov a neznámých výrazů. Mimo to je



vhodné postupovat od jednoduchého ke složitějšímu. Pokud se ocitneme v situaci, kdy se snažíme o chronologické odvyprávění nějaké události, je žádoucí jej občas narušit a věnovat pozornost začátku či střídat dlouhé věty s krátkými. Doporučuje se vyvarovat nedorozumění při častém používání zájmen. Pokud to situace vyloženě nevyžaduje komunikátor by se měl vyvarovat užívání příkazových a zákazových slov, která by mohla vyvolat reakci odporu (Konečná, 2006, s. 46).

Chceme-li být v komunikaci skutečně efektivní, je třeba se naučit být dobrým řečníkem. Vyjma osvojení si výše zmiňovaných základních zásad, lze zvýšit naši efektivnost znalostí typologie problematických komunikantů, včetně jejich charakteristik a možné interpretace ze strany komunikátora. Následující tabulka obsahuje výčet typologie problémových komunikantů (Konečná, 2006, s. 66).

*Tab. č. 1: Typologie problémových komunikantů*

<b>Typ komunikanta</b>	<b>Identifikovatelné projevy</b>	<b>Interpretace projevů z pohledu komunikátora</b>
<b>Statický</b>	Chybí zpětná vazba, bez mimiky a téměř bez pohybu.	Proč nereaguje? Neslyší mě?
<b>Poskytující monotónní zpětnou vazbu</b>	Již jsou patrné známky reakce, avšak zůstávají po celou dobu monotónní a neměnné.	Jsem srozumitelný? Proč jeho emoce neodpovídají, obsahu sdělení?
<b>Nadměrně expresivní</b>	Jeho reakce nejsou adekvátní a mají extrémní charakter.	Zavdal jsem mu důvod, abych ho svými slovy vyprovokoval?
<b>Čtenář</b>	Během naslouchání si ustavičně něco čte a nenavazuje oční kontakt.	Jsem snad nudný?
<b>Vyhýbající se očnímu kontaktu</b>	Je pozorný k okolí a vše sleduje, nikdy však ne komunikátora.	Proč se na mě ani nepodívá?
<b>Duchem nepřítomný</b>	Svou pozornost zaměřuje zároveň i dalším událostem.	Je mé sdělení nezáživné, nebo je již vše známo?

<b>Čekající</b>	Vyčkává na možnost, kdy se bude moci ujmout slova.	Nevnímá mě, pouze čeká na příhodnou chvíli, aby mě mohl přerušit
<b>Dokončující myšlenky mluvího</b>	Vyslechne si nedostatek informací a hned za komunikátora dokončí jeho myšlenku.	Proč se vůbec snažím mu něco říkat, když stejně dopředu ví, jak to bude?

*Zdroj: Konečná, 2009, s. 66-67*

## 2.2 Nonverbální komunikace

Tato podkapitola bude podrobně pojednávat o neverbální komunikaci, neboť v krizové komunikaci není tolik důležité být obratným řečníkem, jako být dobrým posluchačem. Je třeba uvést, že 90 % lidské komunikace spočívá ve formě sdělení, tedy "jak něco říkáme" a pouhých 10 % připadá na obsah sdělení, tedy "co říkáme". Z tohoto tvrzení lze vyvodit závěr, že smyslem krizové komunikace není se pokusit nazpaměť naučit uklidňující fráze. Důležitější je, se naučit pozorně naslouchat a pracovat s hlasem, respektive ovládat jeho intonaci, výšku a kadenci. Je třeba, aby naše neverbální sdělení bylo v souladu s tím, co sdělujeme verbálně. Nonverbální neboli mimoslovní komunikace zaujímá v mezilidské komunikaci významné postavení, jelikož se jedná o nejstarší způsob komunikace doprovázející člověka ve všech jeho životních etapách. Pro rané dětství je tento způsob komunikace zcela klíčový a vlivem involučních procesů se stává stěžejní i pro etapu stáří. Prostřednictvím neverbální komunikace sdělujeme nejen své emoce, ale také postoje a hodnocení. Na rozdíl od verbální komunikace, je tato složka často využívána neuvědoměle, a i proto je hůře kontrolována a ovládána naší vůlí. Přestože leckdy nonverbálním projevům nepřikládáme takový význam, jaký si zaslouhují, tak schopnost jejich správného porozumění, může být zdrojem cenných informací. Z výzkumů vedených americkým profesorem psychologie A. Mehrabianem vyplývá, že až 93 % informací v komunikačních procesech je získáváno právě prostřednictvím mimoslovní komunikace. Z výzkumu dále plyne, že pouhých 7 % z celkové sdělení zaujímají slova. Výzkum pojednává o procentuálním složení lidského projevu a z celkových 93 % tvořící neverbální složku je 38 % zastoupeno paralingvistickými projevy a 55% projevy tělesnými. Výsledky je však nutné brát pouze jako vodítka, protože při vzájemném vnímání komunikujících osob, je nezbytné se

zaměřit i na další proměnné participující se na celkovém projevu jedince (Bednaříková, 2006, s. 21-22; Konečná, 2009, s. 83-85; Zbořilová, 2006; In: Crha, 2011, s. 59).

Mezi základní formy neverbální komunikace patří mimika, řeč pohledů, gestika, haptika, kinezika, postura, proxemika, chronemika a paralingvistika. Veškeré níže zmíněné projevy neverbálního chování je však nutné brát s jistou rezervou a nevyvozovat závěry z jednoho nonverbálního signálu. Vždy je potřeba se jich pokusit zachytit co nejvíce a nedopouštět se ukvapených soudů v posuzování druhých lidí na základě jednoho aspektu. Nutno dodat, že přestože mohou být poznatky z neverbální komunikace užitečné, ve vyšetřovací praxi policie nemají exaktní povahu. A přesto pokud policista učiní na základě těchto poznatků závěry, jsou čistě hypotetické, tedy vyžadují další ověření. Vedle důkazů a odborných expertiz mají doplňující, nicméně neopomenutelnou roli (Bednaříková, 2006, s. 25; Čírtková, 1998 s. 198).

### **Mimika**

Je obecně považována za nejvýznamnější mimoslovní komunikační prostředek, který nám poskytuje informace o aktuálním duševním stavu jedince, a to prostřednictvím výrazů obličeje. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že lze s vysokou přesností z lidské tváře vyčíst emocionální stavy jako je štěstí, překvapení, strach, zloba, smutek, spokojenost a zájem. Výčet stavů, není úplný naopak zahrnuje pouze minimální počet dobře rozlišitelných emocionálních stavů. V několika posledních letech, se psychologie přiklání k myšlence, že základní obličejové výrazy emocí jsou transkulturální. Nutno dodat, že je potřeba brát ve zřetel i možnost „kamoufláže“. Předstírání emocí však nikdy není zcela autentické. I tehdy pokusí-li se jedinec své emoce skrýt, lze pozorovat takzvané mikrovýrazy, pro jejichž detekci je zapotřebí použití zpomaleného filmu. Jemnými a nevědomými změnami v mimice se zabývá i celosvětově uznávaný americký psycholog Paul Ekman jenž uvádí, že emoce jsou reakcí na věci, které se zdají být důležité pro naše blaho a často vznikají tak rychle, že si vůbec neuvědomujeme procesy v naší mysli, které je odstartovaly. Mohou však přebíjet to, co již víme a zabránit nám, proniknout k potřebným informacím, které bychom přitom měli okamžitě k dispozici, kdyby nás naše emoce nezaplavily. Je-li jedinec pod vlivem silných emocí, interpretuje si dění kolem sebe, způsobem odpovídajícím jeho aktuálnímu emočnímu naladění a nedbá znalostí, které do tohoto způsobu nezapadají. Emoce mají moc, neboť mění, jak vidíme svět a jak si vykládáme jednání ostatních (Čírtková, 1998, s. 193; Ekman, 2015, s. 62).

### **Řeč pohledů**

Přestože mají pohledy k výrazům ve tváři velmi blízko, vyčleňují se jako samostatný komunikační kanál. Do této oblasti je zahrnováno nejen oko samotné, ale také oblasti s ním

spojené, jako jsou víčka, obočí, oční vrásky nebo nejbližší mimické svaly. Během podrobného rozboru je třeba se zaměřit na některé prvky pohledů (Čírtková, 1998, s. 194):

- zaměření pohledu – na co směřuje pohled dotyčné osoby;
- délka doby bodového pohledu;
- frekvence pohledů na různá místa – kolikrát se dotyčný na danou věc či osobu podíval;
- pořadí pohledů – v jakém sledu přicházely pohledy na různé objekty;
- celkový objem pohledů – po jak dlouho dobu se dotyčný na danou věc či osobu díval;
- průměr zornice – změna velikosti zornice při různých emocionálních stavech.

Dle experimentálních zjištění, má zejména délka bodového pohledu velký význam pro policejní činnost. U osob v nepřátelském nebo soupeřivém stavu (vyšetřovatel vs obviněný) vede déletrvajícím pohled z očí do očí k vyvolání pocitu neklidu, vzrušení a agresivity. Tento poznatek by mohl být aplikovatelný v praxi, zejména pak při výslechu osoby, a to jak pro uklidnění, tak i pro úmyslné navození psychického napětí u vyslychané osoby. Dále je pozoruhodné zjištění o změně velikosti pupily v souvislosti s aktuálně prožívanými emocemi. V průběhu libého citového vzrušení (nadšení, radost) můžeme pozorovat zvětšený průměr zornic, naopak při nelibém citovém vzrušení (strach, zlost) se zornice zmenšují. Jedná se o autonomní nervový proces, který nelze ovládat vůlí. K pochopení a odhadu situace vyslychané osoby, může napomoci i sled pohybů očí. Prostřednictvím očního kontaktu je možno vhodným způsobem ovládat výslechovou situaci. Policista by v ideálním případě neměl svou zrakovou aktivitou ve vyslychané osobě vyvolávat pocit ponížení (Čírtková, 1998, s. 194-195).

### **Gestikulace a gestika**

Za gestikulaci považujeme zejména pohyby rukou, které nejčastěji podporují a doplňují náš mluvený projev. V gestikulaci se setkáváme se 700 000 jednoznačně rozlišitelnými polohami rukou a paží. O gestice hovoříme tehdy, nahrazují-li naše gesta mluvený projev. Gestikulace by však neměla vzbuzovat více pozornosti než řeč samotná. Její intenzita úzce souvisí s temperamentem a kulturní tradicí. Gesta jsou vykládána jako symboly, za pomocí nichž jsme schopni, reprezentovat konkrétní slova či celé fráze. Při používání gest v komunikaci je důležité brát zřetel, že tyto projevy jsou velmi silně podmíněny kulturou a je vhodné znát jejich význam s ohledem na různé země. Jednotlivá gesta mohou mít podobu symbolů, ilustrátorů, regulátorů či adaptérů (Konečná, 2009, s. 87; Bednaříková, 2006, s. 27).

Symbolem může být například gesto V – Victory, symbolizující vítězství. Avšak při jeho používání by měl jedinec myslet na jeho mnohoznačnost. Pokud při jeho používání budeme mít dlaň obrácenou k partnerovi, je vše v pořádku, obrátíme-li však dlaň k sobě, naznačujeme tím a obzvláště pak v anglosaských zemích výraz „trhni si“. Zdůrazňujeme-li nebo doprovázíme gesty svá sdělení, jedná se o takzvané ilustrátory. Na jejich intenzitu a rozsah má vliv temperament a kulturní zvyklosti dané země. Příkladem může být hojně používané gesto znázorňující ukazováčkem a prostředníčkem každé ruky uvozovky. Regulátory v komunikaci slouží k usměrňování a řízení změny. Jako příklad je uváděna situace, kdy v komunikaci partnera doprovázíme pomalým pokyvováním hlavy a podporujeme ho tím v další mluvě. Pokud však v pokyvování zrychlíme, dáváme mu tím najevo a by svou řeč urychlil a ukončil. Pro zmírnění a zvládnutí našich pocitů nechtěně využíváme takzvaných adaptérů. Tato gesta se projevují především v zátěžových situacích a značí ranější způsob vyrovnávání se s emocemi (Bednaříková, 2006, s. 27-28).

### **Haptika (doteky)**

Jedná se o bezprostřední komunikaci prostřednictvím doteků. Při haptice dochází k zapojování receptorů v kůži citlivých na tlak, teplo, chlad, vibrace a chvění. Haptiku lze dělit na profesionální, sociální, přátelskou a sexuální. Člověk jakožto bytost sociální doteky bezpodmínečně potřebuje a pokud se mu jich nedostává, může se tato absence projevit v podobě jisté deprivace. Hluboký význam doteků lze pozorovat, již při porodu, kdy je obvyklé položit matce na tělo novorozeně tak, aby cítilo tlukot jejího srdce. Po celý život nás doteky utvrzují o lásce a přátelství našich blízkých. Ve společnosti pro doteky platí nepsaná pravidla, která vymezují, na které části těla je dotek omezen a kterých se naopak dotknout lze, aniž by byla porušena pravidla společenského chování, nebo kulturní zvyklosti. I přes zmiňovaná pravidla má každý člověk svou vlastní hranici, jaké typy doteků jsou pro něj v dané situaci ještě přijatelné. V souvislosti s haptikou se často setkáváme s velmi diskutovaným tématem podáním ruky. Příliš pevný stisk značí snahu dát najevo svou sílu a dominanci, zatímco slabý stisk svědčí o pocitech ohrožení a nejistoty. Přesto je potřeba respektovat odlišnost, se kterou se u rozdílných kultur můžeme setkat. Například v Belgii je nevýrazný stisk při podání ruky vštěpován tradicí, a tudíž nemá nic společného s pocity jedince (Leško, 2008, s. 28; Bednaříková, 2006, s. 24–25).

### **Kinezika (tělesný pohyb)**

Jedná se o sdělování informací prostřednictvím pohybů končetin, trupu, krku a hlavy. Do této oblasti neverbálních projevů spadají ty pohyby, které jsou pro nás převážně bezděčné

a přirozené. Tělesné pohyby mohou odrážet nejen aktuální psychické naladění, ale omezeně i některé trvalejší osobnostní charakteristiky. Za nejvýznamnější indikátor je považován celkový obraz pohybové činnosti, ze které však lze vyvozovat pouze obecnější závěry. V policejní praxi, je třeba věnovat zvláštní pozornost neúčelným pohybům vyslychaného. Neúčelným pohybem může být neodůvodněné a opakované nasazování brýlí, rozepínání a zapínání koflíků, nebo stálé rovnání a přemísťování věcí na stole. Tyto bezúčelné pohyby mohou vedle zvýšené tenze signalizovat silný vnitřní konflikt. Nelze se však zaměřit pouze na samotné neúčelné pohyby, je nutno brát v úvahu i přirozené rozdíly mezi lidmi v četnosti a rozsahu pohybů v závislosti na jejich neuropsychických vlastnostech, respektive osobním pohybovém standardu. Pro policisty v praxi je důležité pozorovat především změny v pohybové činnosti vyslychaného v závislosti na průběhu výslechu. Obecně platí, že s narůstajícím napětím a úzkostí dojde ke zvýšení pohybové činnosti. Dalším cenným zdrojem informací pro policejní praxi může být standartní pohybový projev jakým je chůze. Dle odborné literatury můžeme skrze chůzi odhadnout, zda je člověk spíše extrovertní nebo introvertní. Předpokládá se, že dlouhý krok vzhledem k tělesné výšce jedince, mimo jiné vyjadřuje touhu co nejrychleji dosáhnout svého cíle, můžeme jej vnímat také jako projev plachosti a snahy oddálit nepříjemné setkání. Avšak budeme-li se pokoušet cokoliv posoudit na základě chůze daného jedince, je nutno brát získané informace s nadsázkou, protože chůze je definována zejména stavbou pánve, obuvi, terénem a dalšími faktory. Při podrobném rozboru chůze je vhodné se zaměřit na její rychlost, rytmus, délku kroku a její proměny v souvislosti se změnou situace (Čírtková, 1998, s. 196-197).

Chůzi se zabývala i psychologička Angela Booková, která se rozhodla uspořádat jednoduchý experiment na základě výslechu jednoho z nejznámějších sériových vrahů Teda Bundyho. Během jednoho z mnoha výslechů Bundy prohlásil, že „správnou“ oběť dokázal jednoduše rozeznat již podle způsobu chůze. Aby Booková toto tvrzení potvrdila, pozvala si sedmačtyřicet vysokoškolských studentů, kteří v první fázi experimentu vyplnili sebehodnotící škálu psychopatie. Tento dotazník slouží ke stanovení psychopatických rysů v běžné populaci, nikoli ve věznicích, či nemocnicích. V druhé fázi experimentu byli studenti na základě dosaženého skóre rozděleni do několika skupin. Ve třetí fázi Booková natočila několik videozáznamů obsahujících dvanáct nových účastníků, procházejících z jedné místnosti do druhé, aby zde vyplnili standardní demografické dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval dva body: 1) Ocitl jste v minulosti v roli oběti? 2) Pokud ano, kolikrát? Na konci experimentu Booková přehrála videozáznam původním sedmačtyřiceti účastníkům a vyzvala je, aby na stupnici od

jedné do deseti ohodnotili, jak náchylný k přepadení každý ze zaznamenaných jedinců je. Hypotéza experimentu byla taková, že vysokoškolští studenti, jenž zdatně bodovali v sebehodnotící škále psychopatie, budou v identifikaci zranitelnosti úspěšnější než studenti, kteří ve škále získali méně bodů. Hypotéza byla potvrzena a co víc, poté co experiment zopakovala s klinicky diagnostikovanými psychopaty, odhalila další zjištění. Vysoce bodující „psychopatičtí“ vysokoškoláci z první studie sice byli v odhalování zranitelnosti úspěšní, ale kliničtí psychopati byli ještě úspěšnější. Zcela nezástřeně konstatovali, že jim k tomu dopomohl způsob chůze jednotlivých subjektů (Dutton, 2018, s. 23-24).

Pokud má chůze skutečně takový vliv, bylo by možné včasné rozpoznat některé protiprávně jednající osoby již na základě jejich chůze?

### **Postura (tělesný postoj)**

Držení těla a vzájemná konfigurace všech jeho částí nám může poskytnout důležité informace týkající se psychického stavu osoby. Na rozdíl od kineziiky se zaměřujeme na polohu těla, která je v relativním klidu. Na základě psychologických experimentů bylo prokázáno, že například jistota a sebevědomí se projevují vzpřímenou hlavou, vypnutým hrudníkem a zvýšenými rameny. Naopak nejistota uzavření se do sebe a úzkost bývají provázeny skloněnou hlavou, pokleslým hrudníkem a svěšenými rameny. Jiná studie se zabývala vzájemnou konfigurací poloh dvou osob. Bylo prokázáno, že pokud mezi dvěma jedinci dochází k názorové shodě či porozumění, lze u nich pozorovat paralelní polohu. Naopak tomu je u vzájemné neshody a konfliktů, kde se častěji setkáváme s nesouhlasnými postoji. V oblasti posturiky je možno pozorovat výrazné a lehce pozorovatelné projevy jakými jsou úhel náklonu trupu, zkřížené končetiny, ruce složené na prsou nebo na stole, popřípadě založené v bok, pod stolem, mezi kolena, v kapsách, za zády apod. (Čírtková, 1998, s. 197-198).

### **Proxemika (tělesná blízkost)**

Proxemika je měřitelná složka komunikačního procesu, znázorňující vzdálenost mezi účastníky komunikace. Tělesnou blízkost můžeme pozorovat nejen u lidí, ale také mezi zvířaty. Přiblížíme-li se moc blízko k zajíci uteče. Překročíme-li kritickou vzdálenost k šelmě, pravděpodobně na nás zaútočí. Analogicky byly zjištěny některé souvislosti mezi tělesnou blízkostí a interpersonálním vztahy mezi lidmi. Každý člověk má vytvořen svůj pomyslný osobní prostor, který v něm vyvolává určitý pocit jistoty a bezpečí. Pokud dojde k narušení osobního prostoru, zpravidla dochází ke zvýšení vnitřní tenze, citovému vzrušení a dostavení úzkosti. K psychickému napětí dochází, ale i tehdy komunikujeme-li s člověkem ve větší vzdálenosti, která nekoresponduje s interpersonálním vztahem, zvyklostem a očekáváním.

Tělesnou blízkost můžeme kvantifikovat. Rozlišujeme intimní sféru, zahrnující rozmezí od bezprostřední tělesní blízkosti po vzdálenost do přibližně 40 cm, která je přijímaná jen u nejbližších lidí. Další je sféra osobní zahrnující prostor přibližně od 50 cm do 100 cm. Tato sféra je obvykle akceptovaná mezi přáteli, kolegy apod. U vzdálenosti 1,5 až 3 m hovoříme o sociální sféře, typické zejména pro úřední či služební situace. Sféra veřejná je charakteristická pro veřejná vystoupení, přednášky apod. Pocit psychické pohody má v tomto případě jedinec ve vzdálenosti přibližně 3,5 až 8 m od publika. Uvedené hranice je nutno brát s jistou rezervou, protože každý člověk je může mít nastavené odlišně. V policejní praxi lze proxemiku využít během cílevědomého navozování či snižování psychického napětí a úzkosti u vyslychané osoby. Například zvýší-li policista prostřednictvím proxemiky úzkost u vyslychaného jedince, ztíží mu tak lhaní, neboť bylo prokázáno, že vyšší stupeň úzkosti úměrně znesnadňuje jedinci lhát. Strenz doporučuje, aby policista vyvolával u vyslychaného úzkost tak, že bude postupně zkracovat vzdálenost současně s tím, jak se bude blížit ke kritickým otázkám výsledku. Význam pro policejní praxi může mít i vertikální vzájemná poloha mezi policistou a vyslychanou osobou. Rozhodující je vzdálenost rovin očí. Osoba nacházející ve vyšší pozici, získává psychologickou výhodu, sebevědomí a nižší nervozitu. Nižší posazení vyslychaného má také význam pro snížení jeho agresivity. V poslední řadě má na psychiku vyslychané osoby vliv její umístění. Posadíme-li osobu do středu místnosti, a to bez ochrany stolu či jiného nábytku s nekrytými zády, navodíme tím pocit úzkosti a neklidu (Leško, 2008, s. 31; Čírtková, 1998, s. 95-96).

### **2.3 Paralingvistické projevy**

Paralingvistika analyzuje aspekty, které se při písemném přepisu z mluvené řeči vytrácí. Jedná se o ty složky řeči, jež jsou jiné než jazykové. Dělíme je na zvukové a nezvukové. V mnoha případech nám mohou pomoci lépe porozumět stavu toho, kdo právě hovoří. Paralingvistiku lze popsat jako obal řeči, který do jisté míry charakterizuje jeho nositele. U tohoto mimojazykového projevu se nezaměřujeme na to, co komunikátor sděluje, ale klademe důraz na způsob, jakým to sděluje. Prostřednictvím změny jednotlivých parametrů paralingvistiky dochází k vědomé nebo nevědomé změně obsahu sdělení či zprostředkování emocí. Ve spojitosti s paralingvistickými projevy se můžeme setkat s řadou zakořeněných předsudků např. ten kdo mluví tiše je považován za podřídívého. Předsudky v interpersonální komunikaci nadále přetrvávají a do velké míry ji i ovlivňují (Konečná, 2009, s. 93; Bednaříková, 2006, s. 47).



## **Intenzita hlasového projevu**

Ze síly hlasu lze rozpoznat nejen psychické rozpoložení, ale i míru sebejistoty komunikujících osob. Tichý hlas může značit únavu, sklíčenost, vyčerpání, depresi, nemoc, nesmělost, rezignaci a mnohé další. Hlasitý projev je pro svou dynamičnost často vnímán jako projev sebejistoty (Bednaříková, 2006, s. 48).

## **Výška hlasu, hlasové zabarvení a modulace hlasu**

U výšky hlasu nás zajímá zejména její změna v průběhu slovního projevu. Přesto je však nutné mít na paměti, že každý člověk má jinou výšku hlasu, která má vliv na celkové vnímání a efekt předávané zprávy. Výška hlasu souvisí s proměnlivostí barvy hlasu, emocionálním naladěním komunikujícího, situací, prostředím a komuniké. Každý člověk má důsledkem somatických předpokladů své vlastní hlasové zabarvení, které je však schopný během komunikace libovolně měnit. Barva hlasu může prozradit mnohé o aktuální náladě mluvícího. Modulace hlasu nebo též intonace má vypovídající hodnotu o naší dovednosti obměňovat, modulovat naši řeč. Modulaci dělíme na silovou, tónovou, časovou a modulaci barvy hlasu.

- **Silová modulace** je vyjádřena zesílením či zeslabením intenzity hlasu při pronášení konkrétních slov, slabik nebo taktů. V určitých situacích může mít mnohem větší účinek ztlumení než zesílení hlasu. Například je-li diskutované téma intimní nebo soukromé, je na místě hlas ztišit.
- **Tónová modulace (intonace)** vypovídá o postoji, který má komunikátor k předmětu komunikace. Způsob, jakým se rozhodneme intonaci použít, může usnadnit pochopení sdělení.
- **Časová modulace** je úzce spjata s obsahem komuniké. Platí nepsané pravidlo, že pokud chceme, aby námi sdělovaný obsah byl co možná nejsrozumitelnější, je vhodné významnější pasáže sdělovat pomaleji. Dále je důležité, se vyvarovat jednotvárnosti, která může způsobit ztrátu zájmu komunikanta. Naopak příliš rychlé tempo může mít za následek ztrátu informací, či porozumění sdělení.
- **Modulace barvy** je podstatou estetického působení naší mluvy. Pokud použijeme hlubší hlas s velkou pravděpodobností v komunikantovi vzbudíme důvěru a pocit klidu. Naopak vysoký hlas může působit dětinsky, nebo až provokativně (Bednaříková, 2006, s. 48-49).

## **Rychlost řeči**

V tempu řeči lze pozorovat významné rozdíly. Samotné tempo může být ovlivněno našim temperamentem a impulsivitou. Pomalé tempo je přisuzováno vyrovnanosti, věcnosti a rozvaze. Volba tempa řeči je závislá na obsahu sdělení, nicméně příliš pomalé nebo rychlé tempo snižuje pozornost posluchačů. Rychlost mluvy nám do jisté míry může prozradit v jakém psychickém rozpoložení je komunikující osoba. V psychickém vzrušení může člověk mluvit překotně, rychle a zadržávat se. Oproti tomu člověk zažívající šok, se může dostat do stavu, ve kterém nebude schopen slova (Bednaříková, 2006, s. 49-50).

## **Plynulost řeči, pomlky a frázování**

Pro kvalitní a profesionální mluvený projev je velice důležitá dovednost vhodně a smysluplně užívat pauzy v řeči, pomlky, a pracovat s dechem čímž komunikující docílí správného frázování. Frázování slouží k tomu, aby posluchač dobře porozuměl sdělovanému obsahu. Obecně platí, že krátká věta se vyslovuje takzvaně jedním dechem, zatímco delší větu je třeba členit do skupin slov (Bednaříková, 2006, s. 50).

## **Pauzy, váhání**

Mohou signalizovat, že něco ve sdělovaném projevu není zcela v pořádku. Lze předpokládat, že je-li pauza mezi významově souvisejícími slovy delší než 0,1 sekundy, jedná se o vnitřní nejistotu komunikátora. Doprovází-li tuto pauzu akustický šum, má se za to, že hovořící osoba má potíž nalézt další vhodná slova, popřípadě neví, jak dál pokračovat (Bednaříková, 2006, s. 51).

## **Ventilová slova („slovní vata“)**

Jde především o naučené výrazy, které se nám nutkavě vtírají do řeči. Často narušují slovní projev mluvčího a mohou v něm vyvolávat pocit nejistoty a nervozity. Odnaučení se těchto nechtěných výrazů je velmi obtížné. V souvislosti s paralingvistickou je třeba říci, že výskyt slovní vaty v projevu mluvčího, je znakem emocionálního vypětí (Bednaříková, 2006, s. 52).

## **Freudovský přeřek**

Tento paralingvistický projev je možno pozorovat, je-li člověk plný obav a ve stavu úzkosti. Příkladem může být, když při příchodu do místnosti pozdravíme slovy na shledanou. Dáváme tím najevo, aniž bychom jednali vědomě, že bychom již byli nejraději pryč (Bednaříková, 2006, s. 52).

## 3 Krizová komunikace

### 3.1 Vymezení pojmu krize

Pojem krize pochází z latinského slova „*crisis*“ neboli rozhodný obrat, soud. Krize prostupuje mnoha oblastmi života společnosti, a to zejména vlivem celkově náročnějšího způsobu života v měnící se společnosti. Odborná literatura nabízí celou řadu možných definic. Krize však může mít celou řadu podob, příčin a důsledků, a proto není vhodné se zaměřit pouze na jednu z nich. Krize mohou vzniknout náhle jakožto výsledek prudké, nepředvídatelné a dynamické události. Jindy jsou její počátky nenápadné s těžce detekovatelnými signály, které postupně nabírají na síle a až později krize propuká naplno. Dle různých úhlů pohledu můžeme rozlišit několik hlavních významů tohoto pojmu, je však třeba zdůraznit, že bez ohledu na způsob vymezení se každá skutečná krize projevuje komplexně a zasahuje do všech dimenzí lidské existence:

1. Obecně lze krizi vnímat jako jakoukoliv výjimečnou, zpravidla negativně vnímanou a obtížnou situaci. Rovněž ve shodě s latinským významem tohoto slova se jedná o rozhodný obrat v dění, jenž může být zdrojem pozitivních výsledků ve smyslu vysvobození a růstu.
2. Na krizi můžeme nahlížet jako na stav selhání dosavadních regulačních a/nebo adaptačních mechanismů. Autoři F. B. Simon a H. Stierlin (1985) definují krizi jako situaci narušeného průběhu interní nebo externí adaptace jednice či systému. Dosavadně osvědčené regulační a adaptační mechanismy selhávají a nelze je použít k nastolení potřebné rovnováhy nutné pro přežití. Za těchto podmínek je zapotřebí nových strategií ke zvládnutí krizových situací.
3. Krizi lze také vnímat jako nefunkčnost v oblasti biologické, psychické a sociální.
4. Psychiatrie a psychologie krizi chápe jako extrémní psychickou zátěž, nebezpečný stav a závažnou životní událost.
5. V poslední řadě může být krize chápána jako období přechodu mezi vývojovými stádii (Tomandl, 2020, s. 18-22; Kebza, 2009, s. 4).

#### Průběh krize

Samotný průběh krize je možno popsat jen velmi obecně, neboť každá krize je jedinečná. Dle G. Caplana však můžeme pozorovat některé společné rysy krizových situací, které členíme do čtyř hlavních fází:

1. V první fázi se informace, schopnosti, vědomosti, dovednosti při styku s krizovým podnětem ukazují být jako neostatečné a neefektivní. V důsledku toho jedinec pocítuje napětí a neklid. K řešení problému dochází spontánně, automaticky zaktivizováním vyrovnávacích strategií.
2. V druhé fázi si jedinec začíná plně uvědomovat napětí, které v něm vyvolává pocit zranitelnosti a nedostatečné kontroly nad situací. Začíná převažovat přesvědčení, že situaci nebude možno zvládnout. Snaha řešit problém probíhá vědomě, často takzvanou metodou pokus, omyl. Pro tuto fázi je typický pocit neúspěchu, sníženého sebevědomí a napětí.
3. V třetí fázi má narůstající napětí za následek mobilizaci veškerých psychických, ale i fyzických rezerv v hledání účinných způsobů řešení dané situace. Pokud je hledání úspěšné dochází ke zvládnutí krize, v opačném případě k jejímu přechodu do chronického stavu. V této fázi je jedinec nejpřístupnější pomoci.
4. Ve čtvrté fázi dochází ke stoupání napětí, což může mít za následek vyhýbání se sociálním kontaktům a dezintegritě. Celkově roste riziko zkratkového jednání, agrese, abúzu alkoholu, drogové závislosti, suicidia apod. (Kebza, 2009, s. 12-13).

### **3.2 Základní zásady krizové komunikace pro policejní praxi**

Akademičtí teoretici a experti z praxe se již v minulosti opakovaně snažili zformulovat základní zásady krizové komunikace. Přestože se jejich výčty liší, ve zvolených pojmech a formulaci, význam uváděných zásad bývá velmi podobný. Vojtěch Bednář se domnívá, že krizová komunikace by měla být racionální, promyšlená, systematická, plánovaná a zbavena emocionálních výlevů. Autor je také přesvědčen, že by se krizová komunikace měla řídit zásadou 3K, tedy klidem, korektností a konzistencí. Vzniká však otázka, jak si má člověk zachovat racionální myšlení a snažit se postupovat co možná nejsystematičtěji, když samotná podstata krizových situacích spíše vyvolává neklid a svádí k iracionálním a impulzivním reakcím. V tomto případě můžeme hovořit o jistém paradoxu, který však není zpochybněním výše zmiňovaných Bednářových zásad. Jedná se spíše o doklad toho, jak významnou úlohu v krizové komunikaci má plánování, ještě před samotným nástupem krize. V odborné literatuře se lze setkat s označením svalová paměť, vycházející z principu zautomatizování si určité činnosti, a to do takové míry, aby byl jedinec v případě krize na základě dřívějšího tréninku schopný vhodně reagovat. Na tomto místě je dlužno dodat, že v policejní praxi tento princip

využívají někteří instruktoři služební přípravy připravující policisty na efektivní komunikaci v krizových situacích (Tomandl, 2020, s. 52-54; Bednář, 2012, s. 101).

### **Srozumitelnost a konzistentnost**

Pokud nám cílová skupina nerozumí, respektive nechápe, co jí chceme sdělit, stává se komunikace zbytečnou a v některých případech dokonce i škodlivou. Je důležité být v komunikaci jasný a pokud možno nenechávat volný prostor pro domýšlení, které má v praxi často za následek zkreslení a překroucení informací. Obvykle platí, že čím komplikovanější naše sdělení bude, tím hlouběji bude nepochopeno. Je vhodné se vyhýbat odborným termínům a rozvitým větným konstrukcím. Pro policejní praxi to znamená, že obvykle bude policista svou komunikaci směřovat k laikovi a potřebuje, aby sdělení správně porozuměl i průměrně inteligentní člověk. Další důležitou zásadou v krizové komunikaci pro policejní praxi je, vyhnout se komentování toho, co policistovi nepřísluší a je mimo jeho kompetence. Vyžaduje-li to situace je vhodné, aby policista vysvětlil, proč z objektivních důvodů nemůže v dané situaci zodpovědět na otázku. Příkladem může být právě probíhající vyšetřování, ohrožení práv jiné osoby apod. Úspěšná krizová komunikace se vyznačuje konzistentností, tedy pokud má například organizace v krizi více mluvčích, tak jejich komunikace musí být koordinovaná a v zájmu zachování si důvěrnosti by mluvčí měli mluvit „jedním hlasem“ (Tomandl, 2020, s. 54-57).

### **Rychlost**

Pro úspěšnou krizovou komunikaci je důležitá bezprostřední reakce. V policejní praxi je rychlost stěžejní zejména při sdělování traumatizujících zpráv jako je úmrtí blízké osoby. Klasické krizové příručky zdůrazňují, že na ovlivnění médií má organizace zpravidla jen pár hodin, které se označují jako takzvané „okno příležitosti“. Realita je však v důsledku nástupu internetu již zcela úplně jinde a na první reakci je času o poznání méně. Světově uznávaný bezpečnostní manažér John Bearchell užívá pojem „zlatá hodina“. K tomuto pojmu se vyjadřuje i expert na komunikaci Adrian Wheeler a zdůrazňuje, že hodinu času člověk nutně potřebuje k tomu, aby stačil ověřit a zjistit ty nejdůležitější informace potřebné pro stanovení dalších kroků. Tlak na rychlost se však neúprosně stupňuje, a to zejména rozvojem sociálních sítí a chytrých telefonů, díky nimž má téměř každý člověk v západním světě v kapse fotoaparát a je tak schopen okamžitě pořídit záběry, jež může prakticky ihned zveřejnit na svých sociálních sítích. V situacích tohoto druhu se ukazuje být efektivní takzvané krizové plánování, které může významně napomoci ke zvládnutí situace (Tomandl, 2020, s. 57-59).

## **Aktivita a aktivní naslouchání**

V souvislosti se základními zásadami krizové komunikace je vhodné se odkázat na jednu z premis komunikace, která má za to, že nelze nekomunikovat. Obecně platí, že mlčení není vhodnou metodou jednání v krizových situacích. Mnohdy se jedná o důsledek nezkušenosti člověka ve stresu, nízkou orientaci v problematice, nezáměr o jakoukoliv diskusi o aktuálně řešeném problému a potřeba počkat, až se problém vyřeší sám. Na první pohled se tato premisa v některých krizových situacích může jevit jako neškodná, jinými slovy, kdo nic nedělá, nic nezkaží, nicméně ve skutečnosti je tento přístup škodlivý, obzvláště pak u déletrvajících zátěžových situací. Adrian Wheeler uvádí, že v krizové komunikaci možnost neudělat a neříct nic neexistuje (Tomandl, 2020, s. 65).

Aby se policista mohl stát dobrým posluchačem a naučil se zvládat krizovou komunikaci je potřeba, aby si osvojil techniku takzvaného aktivního naslouchání. Tato technika upevňuje vzájemnou důvěru osob, mezi kterými probíhá vzájemná interakce a podporuje další komunikaci. Prostřednictvím aktivního naslouchání dáváme najevo, že jedinci rozumíme, aniž bychom nad ním vynášeli soudy. Technika aktivního naslouchání je velmi účinnou prevencí, před vznikem komunikačních šumů a minimalizuje možná nedorozumění. Mimo to policistovi umožňuje získat velmi přesné a podrobné informace (Zbořilová, 2006; In: Crha, 2011, s. 59).

### **Budování důvěry (empatie, vstřícnost, zodpovědnost)**

Empatie by se v určitých krizových situacích měla bezpodmínečně vyskytovat a z komunikace by mělo být zřejmé, že policista má pro osobu postiženou krizovou situací pochopení a je v případě potřeby ochoten jednat v její prospěch. Psychologie mimořádných událostí nabízí celou řadu doporučení, jak nechat empatii prostoupit do všech výroků v krizových situacích. Příkladem nevhodné empatie, je snaha podpořit příbuzné zraněného člověka slovy: „*Chápu, jak se teď cítíte*“. Mnohem vhodnější je reagovat slovy: „*Je mi to líto*“, nebo „*Musí to pro vás být těžké*“. Do krizové komunikace je důležité zahrnout také vstřícnost a zodpovědnost, které se vyznačují zejména ochotou komunikovat. Vstřícnost také znamená dělat v některých situacích více, než je bezpodmínečně nutné (Tomandl, 2020, s. 77-79).

## **3.3 Psychická odolnost (resilience) jako významný osobnostní zdroj zvládnání krizových situací**

Etymologický základ pojmu resilience vychází z latinského „*salire*“ (odpružit, vynořit se) a „*resilire*“ (odskočit, skočit zpět). V přeneseném slova smyslu tak může být resilience

chápana jako schopnost znovunabytí sil a pružný návrat do původní podoby. Již v minulosti během vývoje filozofického myšlení byla akcentována síla lidské vůle jakožto rozhodující vlastnost člověka. Předpokládalo se, že jedinec se silnou vůlí je schopen překonat veškeré nesnáze, se kterými se bude muset na jeho cestě životem potýkat. Později však došli k poznání, že se jedná o mnohem složitější vztahy, v nichž je uplatňována nejen vůle a motivace, ale i celý soubor vlastností, dispozic a situačních proměnných. Ve spojitosti s rozvojem psychologie bylo shledáno, že odolnost člověka podléhá nepochybně nejen jeho struktuře (a také dynamice) osobnostních rysů, dispozic a vlastností, ale též způsobu založení a formování jeho vztahů ve společnosti (Kebza, 2009, s. 35-35).

Dle Americké psychologické asociace (APA) se psychická odolnost týká jak procesu, tak výsledku úspěšného přizpůsobení se obtížným nebo náročným životním zkušenostem. Má mentální, emocionální a behaviorální flexibilitu a schopnost přizpůsobit se vnitřním i vnějším požadavkům. Výkonný ředitel Globálního centra pro odolnost a pohodu Amit Sood resilienci definuje jako schopnost odolat nepřízni osudu a odrazit se a růst navzdory životním poklesům. Je důležité mít na paměti, že odolnost vyžaduje sadu dovedností, na kterých je nutné pracovat a neustále je v průběhu času rozvíjet. Budování odolnosti vyžaduje čas, sílu a pomoc od lidí kolem nás. Psychická odolnost je závislá jak na osobním chování a dovednostech jako je sebeúcta a komunikační dovednosti, tak na vnějších podnětech, jako je sociální podpora a zdroje, které má člověk k dispozici. Být odolný neznamená nepocítovat stres, emocionální otřesy a utrpení. Demonstrace odolnosti zahrnuje práci přes emocionální bolest a utrpení. Odolní lidé využívají své zdroje, silné stránky a dovednosti k překonání výzev a překonání překážek. Lidé, kteří postrádají odolnost, se častěji cítí zahlceni nebo bezmocní a spoléhají na nezdravé strategie zvládání jako je vyhýbání se nebo izolace (Hurey, online, 2022).

### **Teorie odolnosti**

Lidé se v životě zákonitě potýkají s nejrůznějšími druhy nepřízně osudu. Existují osobní krize, jako je nemoc, ztráta blízkého člověka, zneužívání, šikana, ztráta zaměstnání a finanční nestabilita. Dále prostřednictvím médií je sdílená realita tragických událostí, jako jsou teroristické útoky, masové střelby, přírodní katastrofy, globální pandemie a válka. Každá lidská bytost se musí v životě naučit zvládat velmi náročné zkušenosti a pracovat s nimi. Teorie odolnosti odkazuje na představy o tom, jak jsou lidé těmito nejrůznějšími náročnými věcmi ovlivňováni. Teorie odolnosti byla studována v různých oblastech, včetně psychiatrie,

lidského rozvoje a řízení změn. Tato teorie je založena na tvrzení, že odolnost není stálá vlastnost a máme možnost zvýšit svou schopnost praktikovat odolnost (Hurey, online, 2022).

#### **4 Postoje společnosti k policii České republiky**

Postavení policisty ve společnosti vyplývá formálně, a to ze zákona. Prestiž a uznání kterou tato profese ve společnosti má, lze chápat jako jakýsi neformální ukazatel jejího postavení ve společnosti. Stanovisko, které společnost k policii zaujímá, je indikátorem, jakou image policie vůči společnosti požívá. Policie nemůže být lhostejná k názoru, který ve společnosti na tuto složku panuje, neboť může mimo jiné ovlivňovat ochotu veřejnosti ke spolupráci s ní a také zájem schopných jedinců o policejní profesi. V rámci výzkumu veřejného mínění byla již v minulosti pořádána celá řada sociologických průzkumů. Nutno dodat, že zpravidla jsou získávány údaje o celkovém obrazu policie v očích veřejnosti, nikoliv o jednotlivých policejních součástech. Na základě výzkumu veřejného mínění nelze popřít postupný trend zlepšování image policie. Centrum pro výzkum veřejného mínění pod záštitou Sociologického ústavu Akademie věd České republiky realizovalo od poloviny listopadu 2022 do začátku ledna 2023 šetření zaměřené na obavy veřejnosti, pocit bezpečí a spokojenost s policií. Samotného šetření se zúčastnilo 901 respondentů ve věku od 15 let. Výzkum byl zaměřen na spokojenost s policií v rámci celé ČR a v místě bydliště. Z výsledků šetření zaměřených na spokojenost s policií v rámci celé ČR vyplývá, že podíl spokojených občanů s policií výrazně převažuje nad podílem nespokojených občanů, konkrétně spokojnost s činností policie v ČR vyjadřují více než tři čtvrtiny (76 %) občanů starších 15 let, v tom 14 % je „rozhodně spokojeno“ a 62 % „spíše spokojeno“. Co se týče nespokojenosti, tak tu vyslovila pětina dotázaných (20 %), v tom 15 % je „spíše nespokojeno“ a dalších 5 % je „rozhodně nespokojeno“, a zbylá 4 % dotazovaných zvolila možnost „nevím“. Převaha spokojených respondentů nad těmi nespokojenými byla poprvé zaznamenána v roce 2012 a spokojenost dále rostla až do roku 2017. Dále v roce 2017 až 2021 bylo hodnocení činnosti policie v ČR v podstatě stabilní a spokojenost se pohybovala v rozmezí kolem 70 %. V aktuálním šetření, byl zaznamenán opětovný nárůst spokojenosti a poprvé za celou dobu přesáhla přes úroveň tří čtvrtin, když oproti poslednímu výzkumu z června 2021 vzrostla o celých 5 %. Následně hodnocení činnosti policie v místě bydliště vykazuje příznivější výsledky než celorepublikové hodnocení spokojenosti. I zde výrazně převládá spokojenost nad nespokojeností a to 80 % ku 17 %. Výsledky aktuálního šetření jsou srovnatelné s výsledky z posledního šetření z června 2021, ale celkově je třeba zdůraznit, že se jedná o dosud nejlepší výsledek za celou dobu sledování. Ludmila Čírtková ve své publikaci uvádí, že je možné



pozorovat rozdíly vzhledem k sociálním a profesním vrstvám ve společnosti. Podrobnější analýza však ukázala, že v míře spokojenosti či nespokojenosti s činností policie se příliš neliší jednotlivé skupiny obyvatel, roli zde nehraje věk ani vzdělání (Čírtková, 2004, s. 237-238; Čadová, online, 2023).

#### 4.1 Obecné zdroje konfliktů v policejní praxi

Z pohledu psychologie je možno interpretovat tři základní zdroje konfliktů, s nimiž se policista během výkonu služby může potýkat:

- *Funkcionální* – zdroje konfliktů obecně přítomné, jenž se objevují v důsledku profesionální role policisty;
- *Individuální* – zdroje konfliktů, které vyplývají zejména z jednání a osobnosti policisty;
- Zdroje konfliktů, které vznikají důsledkem jednání a osobnosti občana.

Tato kapitola bude primárně zaměřena na první skupinu konfliktogenních zdrojů. Během výkonu služby policisté pravidelně čelí nejrůznějším incidentům a konfliktům. Není výjimkou, že konfliktní situace nastávají již v počátcích úředního jednání, tedy před samotným osobnostním projevením policisty. Tyto situace mohou přirozeně vyvolávat zátěž a pracovní stres. Lze však konstatovat, že konflikty ve styku s občany jsou doprovodným znakem policejní profese a jejich výskyt je nezávislý na chování zakročujících policistů. Značná většina zákroků zdůrazňuje nutnost takzvaného krátkého procesu, vyznačujícího se formálním a autoritativním přístupem. Z pohledu psychologie se jedná o přístup účelový a neprofesionální. Nicméně policista z titulu své profese zpravidla v řadě situací ztělesňuje omezování individuálních cílů ve prospěch veřejného pořádku a dodržování platných zákonů. Za všeobecné konfliktogenní prvky, které doprovázejí policejní činnost, jsou považovány následující aspekty pracovní role:

- Moment výkonné moci;
- Společenský stereotyp o policii jako zdroj konfliktů;
- Momenty frustrace vyvolané policejní činností;
- Psychologický efekt ozbrojení policisty;
- Psychologický efekt policejního stejnokroje (Čírtková, 2004, s.237–239).

V praxi lze pozorovat mimo obecné zdroje konfliktů i takzvané zvláštní zdroje konfliktů, které nevyplývají z obecných rysů policejní činnosti, nýbrž jsou spojovány s individuálními

specifiky v jednání policisty. Hovoříme o nedostatcích v profesionálním projevu, které mohou mít za následek nepřiměřený postup v dané situaci. Policejní psychologie pojednává o následujících konfliktogenních prvcích zvláštní povahy:

- Věk policisty;
- Místo úředního jednání;
- Zákroky za přítomnosti nezúčastněných osob;
- Snížený práh frustrační tolerance;
- Nezdvořilost či nepřátelský tón;
- Protiagrese či zneužívání moci;
- Neochota poskytovat informace (Čírtková, 2004, s. 245-246).

Nyní přejdeme k popisu jednotlivých všeobecných konfliktogenních prvků, které policejní činnost doprovázejí nejčastěji.

### **Moment výkonné moci**

Moment výkonné moci se psychologicky projevuje jako ovlivňování chování občanů. Příslušníci policie jsou ze zákona oprávněni regulovat, kontrolovat a omezovat chování občanů. Společnost je různorodá, a ne všichni občané akceptují předpisy a zákonná ustanovení. Tito občané se pak cítí být oprávněni porušovat a překračovat to, co je dle jejich mínění bezdůvodně omezuje. Moment výkonné moci následně funguje jako obecný zdroj menších či závažnějších incidentů s občany. Jelikož se ne každý ztotožňuje s chráněným zájmem, je běžné se v policejní praxi setkat s jednotlivci, kteří nerespektují závazná a stanovená pravidla v určité oblasti, protože se s nimi neidentifikují. V psychologicky protilehlé pozici je policista, který je povinen, vymáhat dodržování stanovených právních norem u všech občanů, a to bez výjimky. Obecně lze konstatovat, že jen zcela výjimečně dochází k situacím, při kterých by bylo možno akceptovat individuální chápání normy, jakožto ospravedlnění individuálně odlišného chování. K samotné neshodě mezi občanem a policistou zpravidla dochází již na počátku úředního jednání. Konflikt je často výsledkem působení policisty jakožto orgánu výkonné moc, který v sobě zahrnuje možný potencionální zdroj konfliktů při střetu s občanem. Jako doporučení pro efektivní vystupování policistů je možno formulovat následující závěry:

- Je důležité, aby si zasahující policista byl vědom toho, že projevy rozmrzelosti a podráždění, kterým bezprostředně po zahájení služebního zákroku čelí, nejsou namířeny vůči jeho osobě a obvykle ani nejsou projevem obecně negativního postoje vůči policii.

- V pozici policisty není účelné předpokládat, že jedinci, kteří znají předpisy a normy se s nimi i zároveň ztotožňují. Zejména pak v situacích, kdy jsou pro ně normy a ustanovení osobně omezující a kdy se cítí být takovým regulativem nepřiměřeně dotčeni.
- Psychologická realita vnímaná občany se velmi často zásadně liší od reality právní. Právě psychologická realita je taková, že občanům chybí pocit páchání nepravosti. Tento pocit je iniciátorem konfliktu se zasahujícím policistou, který je v procesu sociální a mezilidské percepce nevyhnutelně vnímán jako představitel rigidního myšlení zafixovaného ve znění paragrafů (Čírtková, 2004, s. 239-240).

### **Společenský stereotyp o policii jako zdroj konfliktů**

Nepochybně platí, že již pouhá přítomnost policisty má vliv na chování občanů. Všeobecně se má za to, že viditelná policejní asistence působí preventivně a odrazuje přítomné od neadekvátního a protiprávního jednání. Toto tvrzení vychází z psychologických úvah, které předpokládají, že viditelná přítomnost uniformovaných policistů je motivačním činitelem, který tlumí vnitřní pohnutky a připravenost k protiprávnímu jednání. Kromě toho přítomnost policisty značí zvýšenou pravděpodobnost sankce. Řada výzkumníků tak předpokládá, že mechanismy potlačování protiprávního jednání jsou psychologicky založeny na vyvolání obavy z potencionálních důsledků zamýšleného chování. Je zjevné, že role policisty působí na občany mimo jiné i prostřednictvím účinku strachu a obav. Tento účinek se však může projevit i jiným způsobem, než je výše popsáný využívaný projev prevence v důsledku odstrašení a odrazení od jednání z důvodu možného potrestání. Přítomnost policistů totiž může vyvolat pocity napětí, úzkosti či strachu, a to i v situacích, kdy jsou tyto účinky nezamýšlené a mohou působit až kontraproduktivně. Silné pocity strachu mají vliv na chování člověka. Zejména pak úzkostní lidé se projevují poklesem koncentrace a celkovým rozrušením seberegulace, což může mít vliv na jednání, které je pro policejní výkon relevantní. Je zřejmé, že vyvolávání obav a strachu je dalším aspektem, který se váže na vnímání role policisty. Současně je třeba zdůraznit, že strach může iniciovat nejen útěk, ale i útok. Agresivní jednání se u občanů může vyskytnout, aniž by se policista v akci choval nepřiměřeně. Incidentsy s tímto chováním jsou vázány jak na sociální stereotyp o policii, tak na osobnostní založení jedince. V závěru je nutno dodat, že povědomí o psychologické vazbě mezi strachem a agresí je pro policejní praxi důležité, neboť pak lze agresí u některých zdánlivě nesrozumitelných incidentů předcházet (Čírtková, 2004, s. 241-242).

## **Momenty frustrace vyvolané policejní činností**

Na policisty je možno v řadě situací nahlížet, jako na takzvané frustrátory, protože se stávají hlavním činitelem omezujícím možnosti naplnění individuálně vytyčených cílů. Přestože na toto omezování z právního hlediska nahlížíme jako na srozumitelné a oprávněné, tak samotná psychologická charakteristika je mnohem komplikovanější, a to zejména z důvodu zákonitosti chování a prožívání jedince. Frustrace je pojem popisující stav organismu způsobený ohrožením, oddálením nebo znemožněním uspokojení potřeby a v případě policejní praxe znázorňuje psychologický výsledek mnoha vzájemných interakcí policistů s občany. Pro policistu je mnohdy nelehké se vcítit do prožívání zúčastněných osob především vlivem profesionálního myšlení, které se zaměřuje převážně na právní stránku věci, nikoliv na psychologické poznatky. Policisté ve svém profesionálním životě zpravidla zdůrazňují rozumový a racionální uvažování. Avšak požadavek, aby chování občanů bylo regulováno racionálním nadhledem se jeví jako problematické, když jedinec pociťuje, že jeho cíle jsou ohroženy. Jak je známo agrese plodí agresi. Emoce jsou za těchto okolností zcela přirozené a je na policisty, aby agresi chápal jako jednu z emočních variant chování v situacích frustrace a sám se nenechal vyprovokovat k protiagresi. K profesionálnímu vystupování policisty bezpochyby patří schopnost seberegulace a schopnost zachovat si profesionální distanc, a to jak ve verbálním, tak i neverbálním projevu (Čírtková, 2004, s. 242-243; Bělík, Hoferková, Kraus a kol., 2017, s. 27).

## **Psychologický efekt ozbrojení policisty**

V posledních několika letech se řada výzkumníků v oblasti psychologie začala zajímat o důsledcích viditelnosti zbraně na vnímajícího jedince. Mnohé výzkumy prokázaly, že za určitých okolností, může viditelné nošení zbraně skutečně vyvolat ve vnímajícím jedinci agresivní projevy chování. Nicméně systematické utřídění těchto poznatků je vzhledem k rozpracovanosti problematiky prozatím předčasné a nelze z nich vyvozovat závěry o všech okolnostech vedoucích k chápání zbraně jako spouštěče agrese. Jedno lze však říci s jistotou a to sice, že účinky stimulačních podnětů nejsou automatické a jsou podmíněny situačními faktory a osobnostní vnímající osoby. Zahraniční policejní psychologie je toho názoru, že není vhodné během výkonu služby okázalým způsobem vystavovat zbraň do zorného pole protějšku. Nelze si nevšimnout, že popsany efekt je v rozporu se všeobecným laickým míněním, tedy že zbraň působí jako záruka bezpečnosti ozbrojené osoby. Tato domněnka je právě z jedním často zmiňovaných argumentů v žádosti o individuální zbrojní průkaz civilních osob. Žadatelé uvádějí, že se cítí být ohroženi a pořízením střelné zbraně se zvýší jejich pocit bezpečí.

Policejní psychologové poté docházejí k závěrům, že nezdědka kdy žadatelé o individuální zbrojní průkaz, po jeho získání uplatňují okázalé nošení zbraně. Přestože doposud nebyly psychologické výzkumy v této oblasti zcela uzavřeny, lze vyvodit závěry, že vliv demonstrativního nošení zbraně v lidském chování vyvolává dva extrémy, a to únik či útok. Je třeba uvést, že za jistých okolností může být zbraň vlivem psychologického efektu nejenom zdrojem bezpečí, ale paradoxně i zdrojem ohrožení pro jeho nositele (Čírtková, 2004, s. 243-244).

### **Psychologický efekt policejního stejnokroje**

Policejní uniforma jakožto znak příslušnosti k policii zpravidla vyvolává jevy popsané ve výše uvedených bodech. Policejní psychologové se zaměřili nejen na zkoumání účinku stejnokrojů na postoje a pocity občanů, ale i těch kteří je nosí. Doposud nebyly prokázány všeobecně rozšířené představy o souvislostech uniformy s odmítavým postojem a negativními asociacemi. Prozatím se jeví, že stejnokroj může ve vnímající osobě spustit nelibé asociace, avšak nelze tak tvrdit obecně, nýbrž za určitých okolností. Je zcela přirozené, že policejní uniforma bude v různých situacích působit různým způsobem. Například jinak bude působit na univerzitní půdě a jinak na fotbalovém zápase. V policejní praxi jsou definovány situace, při kterých je vhodné, zvážit komunikaci bez stejnokroje. V jiném případě bývá policista ve svém jednání omezen výhradně na reakce dle emocionálních projevů protějšku a jen zřídka se mu naskytne příležitost pro aktivní usměrňování komunikace. Příkladem může být nechtěná pozornost a zvědavost, kterou uniformovaní policisté ve svém okolí vyvolávají. Efekt stejnokroje je sledován nejen ve vztahu k okolí, ale také v souvislosti s jeho nositelem. Z výzkumů vyplývá, že nositelé uniformy se cítí být exponováni, sledováni a v důsledku toho i „svazováni“. To má za následek utlumování jistých způsobů chování, které jedinec v jiném případě produkuje, je-li oblečen do civilního oděvu. V jiném případě byly popsány efekty opačného rázu, a to sice, že stejnokroj vyvolal některé doposud potlačované způsoby jednání. Příkladem může být projev arogance, ke které dochází zejména u osob s nízkým sebevědomím, které se nedovedou prosadit zdravým způsobem (Čírtková, 2004, s. 244-245).

## 5 Komunikačně náročné policejní situace

Policisté se při výkonu své profese setkávají s celou řadou standardních situací, které je možno řešit rutinními postupy a prostředky. Nicméně mnohdy jsou konfrontováni se situacemi, jejichž obsah, průběh a náročnost řešení lze označit za komunikačně náročné. Vzhledem k tomu, že každá situace je zcela unikátní, neexistují žádné „univerzální“ návody k jejich řešení. Policisté se tak musí spolehnout na svou schopnost porozumět psychologické podstatě situace a na své dovednosti správně identifikovat příčiny vzniku spolu s adekvátní volbou prostředků k jejich řešení. Nenahraditelnou úlohu při řešení náročných služebních úkonů mají psychologické prostředky, jako jsou sociální postoje a dovednosti (Matoušková, Spurný, 2005, s. 103)

Za komunikačně náročné situace, lze označit situace v nichž jednání, obsah, chování a způsob komunikace jednoho z aktérů navozuje u komunikačního partnera negativní zkušenost a negativními emocemi ovlivněné reakce. Nároky takovýchto situací mají vliv na psychiku policisty a překračují standardní zkušenost, čímž se stávají zdrojem zvýšené psychické zátěže. Rozhodujícím psychologickým prostředkem k usměrňování vztahů, k nimž služební úkon policisty směřuje, je komunikace. Samotná komunikace znázorňuje „jediný vhodný“ způsob k dosažení cíle a účelu služebního zákroku. Pokud by policista v situaci vyžadující použití komunikačních dovedností zvolil násilné řešení, jednalo by se o neprofesionální jednání a selhání z důsledku „neumění“ komunikovat. O komunikačně náročné situaci hovoříme tehdy, jsou-li v komunikaci zastoupeny faktory, které zvyšují komunikační náročnost interakce policisty s občanem. Jedná se zejména o neočekávaný vznik situace, výrazný rolový charakter komunikujících partnerů, jednorázovost, situačnost, epizodičnost interakce policisty a občana, povahu kontaktu, normativně vymezený postup při řešení služebních úkonů policisty apod. (Matoušková, Spurný, 2005, s. 103-104).

Komunikační náročnost reflektuje policistovo subjektivní posuzování situace. To, jak intenzivně bude policista situaci vnímat jako krizovou, záleží především na jeho uvědomění si rozporu mezi objektivními nároky situace a vlastní sociální způsobilostí se s požadavky situace adekvátně vypořádat. Komunikační náročnost situace ve vědomí policisty vzniká:

- z pocitu ohrožení vlastních základních hodnot, ale i hodnot kolegů a ostatních účastníků;
- z potřeby splnit úkol a dosáhnout požadavkům, které pramení z aktuální role v situaci;

- z potřeby dosáhnout požadavkům, které pramení z profesní role;
- z policistova negativního hodnocení situace, interakce a osobnosti druhého aktéra komunikace;
- z pocitu bezmocnosti, nejistoty a vlastní nekompetentnosti;
- z předjímání možných následků řešení situace;
- z hodnocení vlastních (především negativních) pocitů, při neschopnosti zacházet s nimi a ovládat je (nikoliv popírat) ;
- z pocitů naučené bezmoci (Matoušková, Spurný, 2005, s. 106-107)

Náročnost výše uvedených situací je možno snížit, prostřednictvím zvýšení sociálních dovedností (komunikační způsobilosti) a změnami v percepci obtížnosti situací, s nimiž se policisté při jednání s občany potýkají (Matoušková, Spurný, 2005, s. 107).

### **Typologie komunikačně náročných situací**

Komunikačně náročné situace, se kterými se policisté v průběhu výkonu služby mohou setkat, je možno členit dle různých kritérií viz tabulka č. 2:

*Tab. č. 2: Typologie komunikačně náročných situací*

<b>Kritérium</b>	<b>Situace</b>	<b>Sociální dovednosti policisty</b>
<b>Dle vlivu intervenujících činitelů</b>	Způsobené vlivem převážně situačních činitelů	Být schopný eliminovat vliv situačních činitelů
	Způsobené jednáním a projevy komunikačního partnera	Osvojit si zásady účinné komunikace s problémovými jedinci
<b>Dle očekávatelnosti vzniku</b>	Očekávané	Psychická příprava a jednání v situaci
	Neočekávané	Brzká identifikace podnětů predikujících vznik komunikačně náročné situace
<b>Dle přístupu policisty k řešení situace</b>	Přístup založen na prosazení moci	

	Podporující přístup	Být schopný s ohledem na situaci rozpoznat a uplatnit vhodný přístup
<b>Dle cíle policistova jednání a účelu komunikace</b>	Získat informace	Schopnost klást otázky a naslouchat
	Poskytnout informace s cílem změnit postoje či jednání partnera	Ovládat metody ovlivňování a přesvědčování
<b>Dle množství účastníků</b>	Komunikace s jedincem	Znát specifika komunikace s davem
	Komunikace s davem či skupinou	či skupinou

*Zdroj: Matoušková, Spurný, 2005, s. 104*

## 5.1 Komunikační styly

V praxi se lze setkat se čtyřmi základními komunikačními styly: agresivní, pasivně agresivní, pasivní a asertivní. Každý člověk má svůj vlastní jedinečný komunikační styl, který je vyjádřen spojením vrozených vlastností osobnosti, získaných návyků a dovedností. Přesto však dochází ke změnám ve způsobu, jakým komunikujeme, a to na základě prostředí, ve kterém se nacházíme, typu komunikátora a aktuálním stavu mysli. V praxi to může vypadat následovně, člověk, který se v práci, projevuje jako pasivní komunikátor, může po návratu domů zaujímat agresivní styl komunikace se svou rodinou.

### Asertivní komunikace

Odborná literatura definuje asertivitu jako sociální dovednost, která do značné míry spoléhá na efektivní komunikaci a zároveň respektuje myšlenky a přání druhých lidí. Jedná se o souhrn verbálních i neverbálních komunikativních dovedností založených na sebevědomí, které slouží k prosazování individuálních zájmů, požadavků a potřeb. Skrze tyto komunikativní dovednosti jsme schopni vyjádřit nejen své potřeby a postoje, ale také brát na vědomí potřeby a zájmy druhých lidí. Současně však nikomu neubližujeme a maximálně respektujeme nejenom svá vlastní práva, ale zejména práva druhých. Jedinci, kteří jsou asertivní, jasně a s respektem sdělují své potřeby, pozice, přání a hranice. Tato slova ve své publikaci potvrzuje psychiatr a psychoterapeut Ján Praško a dodává: „*Asertivita dnes představuje ucelený komunikační styl,*



*který zohledňuje nejen komunikační dovednosti, ale i stabilitu osobnosti. Vyžaduje, aby se člověk rozhodoval sám za sebe a za svá rozhodnutí nesl odpovědnost.*“ (Praško, 1996, In: Bobáková, Karpeta, 2019, s. 66).

Nutno dodat, že někteří autoři mohou asertivní komunikace nesprávně zaměňovat za agresivitu či nepřátelství. Například psycholog Ivo Čermák ve své publikaci uvádí, že agresi lze chápat jako násilné narušení práv jiného člověka, ofenzivní jednání, ale také jako asertivní jednání. Nicméně autoři Bobáková a Karpeta jsou toho názoru, že asertivita a agrese jsou dva zcela odlišné přístupy ke zvládnutí konfrontace, které se vyznačují rozdílnými faktory a diametrálně odlišnými výsledky (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 65-66; Čermák, 1998, s. 9; Medical team, online, 2013).

Na základě odborné literatury je třeba zmínit, že pro úspěšný průběh jakékoliv komunikační situace je zapotřebí, se zaměřit na volné informace a sebeotevření. Volné informace vytváří podstatu kontinuální komunikace v průběhu níž, protistraně sdělujeme významné informace, které mohou být následně použity k pokračování v rozhovoru. Tento způsob komunikace může na jedné straně sloužit k částečnému odbourání strachu komunikanta a na straně druhé může komunikátorovi poskytnout podněty pro další pokračování v konverzaci. Na sebeotevření je možno nahlížet, jako na základní předpoklad pro správnou realizaci komunikace. Tato komunikační technika je založena na pochopení všeho, co se týká sdělování osobního vztahu k protistraně, dojmů, úsudků či idejí. Pro úspěšné asertivní vystupování je zásadní se zaměřit na neverbální prvky komunikace, které představují od samého počátku komunikace velice efektivní komunikační nástroj, ke sdělování dalších podstatných informací. Obzvláště důležitý prvek neverbální komunikace je oční kontakt, který představuje v sociální interakci silné emoční prožitky a jeho udržení maximálně přispívá k posílení asertivního jednání. Naopak, pokud se nám nepodaří oční kontakt udržet, lze očekávat automatický pokles autentičnosti našeho sdělení (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 67-68).

### **Asertivní techniky**

Na asertivitu je třeba nahlížet jako na dovednost, kterou si s trochou úsilí může osvojit každý z nás. Rozvoj asertivních dovedností je přínosný jak pro dětskou, tak i pro dospělou populaci. U dětské populace má asertivita potenciál snížit pravděpodobnost výskytu šikany v kolektivu. Na pracovišti je pak trénink asertivity spojován se snížením syndromu vyhoření a zvýšeným pracovním nasazením. Lektorka Dagmar Lahnerová uvádí sestavu několika základních účinných asertivních technik: (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 69; Sutton, online, 2021)

**1) Technika pokažené gramofonové desky** je založena na klidném opakováním určitého požadavku, a to do té doby, dokud nám není vyhověno v míře, kterou jsme ochotni přijmout. Ve většině případů se jedná o oprávněný nárok, jako je zákon, předpis, právní norma, dohoda, smlouva apod.

**2) Technika sebeotevření a volných informací** vychází z umění mluvit o sobě a svých pocitech, čímž se značně usnadní pozdější komunikace s okolím. Přispívá k odbourání pocitů strachu a úzkosti v průběhu rozhovoru. Prostřednictvím této techniky je možné, se naučit rozpoznávat komunikační prvky, které jsou pro protistranu důležité a zajímavé.

**3) Technika přijatelného kompromisu** spočívá ve vhodném využívání ústupků v zájmu druhé strany, aniž by se tak dělo na úkor naší sebeúcty. Mimo to zahrnuje schopnost nabídnout i přijmout kompromis. Během uplatňování této techniky se předpokládá, opakované zdůraznění požadavků a uznání argumentů partnera. Asertivita pak znamená schopnost požadovaný kompromis nabídnout, eventuálně přijmout. Rozdíl mezi asertivním a běžným kompromisem je zejména v odpoutání se od pasivity a nevzdání se požadavku.

**4) Technika negativního dotazování** je využívána převážně v případě kritiky a vychází z aktivního vyžadování dalších (negativních) informací. Následnou fází asertivní obrany proti slovnímu útoku je dotazování se na podrobnosti. Kritizovaná osoba v hovoru přebírá iniciativu, a požaduje více podrobností, zároveň však nepodává žádná vysvětlení, aby druhou stranu nepopudila. Hlavním záměrem je, aby se verbální útočník zklidnil a takřkajíc vypovídal. Poté co kritikou vyčerpá své argumenty, je možné se dobrat k reálnému řešení problému. Pomocí této techniky je možné, se dopracovat k přesné formulaci případných nedostatků a potencionálně neoprávněnou kritiku převést na kritiku konstruktivní.

**5) Technika otevřených dveří** je využívána především při kontaktu s agresivní osobou a během neoprávněné kritiky. Při této technice je potřeba se naučit co možná s největší rozvahou přijímat kritiku, a to bez zbytečných protiútoků nebo obrany. Současně je důležité, neposkytovat kritikovi žádné posílení jeho kritického přístupu.

**6) Technika selektivního ignorování** je založena na ignorování nerozumného či nevhodného požadavku (postoje), kterému nebudeme věnovat pozornost, čímž dáme vzniknout prostoru pro věcnou komunikaci.

**7) Technika negativní aserce** učí, jak přijímat vlastní chyby a omyly bez námitek, aniž bychom se museli omlouvat. Jedinec, který využívá tuto techniku, souhlasí s kritikou jeho skutečných negativních kvalit. Negativní aserce zajišťuje posouzení vlastního chování bez

úzkosti, obrany, nebo popírání chyby, zároveň dochází k redukcí zlosti a agresivity kritika (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 70).

### **Agresivní komunikace**

Podle oddělení poradenských a psychologických služeb UCLA lze agresivní komunikaci definovat jako: „*Vyjadřování vlastních pocitů, potřeb a tužeb při ignorování práv nebo hranic ostatních. Může zahrnovat obviňování druhých, kritiku, vyhrožování nebo napadání.*“ (May, online, 2021).

Obecně je však přijímán názor, že agresivita je spjata s takovým chováním, které si klade za cíl ublížit, popřípadě donutit protistranu, aby agresorovi vyhověla či mu ustoupila. Na rozdíl od asertivity zde není prostor pro respekt či uznání protistrany. Velmi často se stává, že agresor k dosažení cíle využívá slovní útok, urážky či napadení. Zároveň dochází k maximálnímu porušení práva protistrany, jejíž reakce nejčastěji vedou k obdobnému jednání, nebo naopak nedochází k žádné reakci. V případě ignorování hovoříme o pasivitě, při níž je zřejmé, že prostor pro úspěšné jednání je v koncích. Agresivní chování je často doprovázené hlučným projevem, hrubými slovy, moralizováním, zastrašováním, ironií a znehodnocováním (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 66).

### **Pasivně agresivní komunikace**

Pasivně-agresivní komunikační styl je často využíván jedinci, kteří svůj hněv dávají najevo nepřímými způsoby. Pasivně-agresivní chování je mnohdy využíváno jako nástroj manipulace nebo ovládnutí druhých. Jedinci s pasivně-agresivními sklony využívají k vyjádření svého hněvu různé techniky. Mohou používat sarkasmus, popřípadě takzvané bekhendové komplimenty, které se na první pohled jeví jako pozitivní, ale mají negativní podtón. Příkladem bekhendového komplimentu může být věta: „*Ach, já prostě miluji, když necháš oblečení po zemi.*“ Lidé, kteří komunikují tímto způsobem, se často cítí být bezmocní a neschopní ve skutečném vyjadřování svých pocitů. Mohou tak využívat nepřímého chování, aby se vyhnuli odpovědnosti za své činy. Pasivně-agresivní jednání má velmi často vážný negativní dopad na všechny zúčastněné a může vést až k rozpadu vztahů s partnery, přáteli či rodinou (Medical team, online, 2013).

### **Pasivní komunikace**

Pasivní komunikaci rozumíme takový druh komunikace, který vede k ústupu mluvčího, podřízenosti a závislosti. Časté využívání pasivní komunikace může být znakem neschopnosti se správně prosadit a snahou vyhnout se konfliktu. Mluvčí nechává protistranu splnit si své

potřeby a přání na úkor svých vlastních, neboť má pocit, že jeho potřeby nejsou tak důležité, jako potřeby druhých. Celkově se vystupování pasivního jedince vyznačuje vysokým stupněm neangažovanosti a nezapojování se aktivně do řešení komunikační situace. Poté co se pasivní komunikátoři ocitnou v zraňující nebo hněv vyvolávající situaci, mají tendenci, skrývat své skutečné pocity. Dokonce ani nemusí sdílet své skutečné myšlenky a nápady, což může omezit informace a frustrovat komunikátora. Vzorec pasivní komunikace má přímý dopad na vnímání sebe samého. Je důležité pasivnímu komunikátorovi připomenout, že jeho potřeby, bez ohledu na to jak malé nebo velké jsou, mají svůj význam a jsou důležité (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 67; Medical team, online, 2013).

### **Umění naslouchat a aktivní naslouchání dle Carla Rogerse**

Umění naslouchat je náročné, a přestože je většina z nás schopna s druhými lidmi hovořit, často nejsme schopni jim naslouchat a věnovat patřičnou pozornost. Nežádka kdy dochází k situacím, v nichž jeden hovoří přes druhého, ale nikdo nikoho neposlouchá, čímž se komunikace mění v paralelní průběh monologů. Ačkoliv je jazyk základním komunikačním prostředkem, s jeho používáním si člověk v komunikačních situacích zdaleka nevystačí. Správně komunikovat neznamena pouze mluvit a předávat informace. Lidská komunikace prostřednictvím jazyka umožňuje navázat spojení mezi komunikujícími aktéry. Přesto zdali toto spojení bude úspěšné závisí na mnoha dílčích faktorech, které by si měl každý jedinec, při své vlastní komunikaci uvědomovat. Jedním z klíčových faktorů, je zájem, který jsme schopni, u svého komunikačního partnera vyvolat. V praxi je potřeba, aby se mluvčí zaměřil na chování komunikačního partnera, obzvláště pak na jeho verbální a neverbální projevy. Na případný nezájem a kolísání pozornosti by měl mluvčí reagovat zpětnou vazbou a přizpůsobit obsah a formu sdělení momentální situaci. Zejména pak v krizových situacích, v nichž se jedinec ocitá pod náporům šoku, může mít mluvčí pocit, že mu komunikační partner nevěnuje dostatečnou pozornost a je k jeho osobě apatický. Právě aktivní naslouchání patří k nejdůležitějším dovednostem při komunikaci s lidmi zasažených mimořádnými událostmi (Bobáková, Karpeta, 2019, s. 30-33).

Za definování konceptu aktivního naslouchání jsou zodpovědní psychologové Carl Rogers a Richard Farson. Autoři aktivní naslouchání popisují jako dovednost, která je životně důležitá, a to zejména v oblasti efektivní komunikace. Pro Rogerse bylo konečným cílem aktivního naslouchání podpořit pozitivní změnu, která může nastat v kontextu vztahu klient/pomocník nebo v kontextu skupiny. Rogers popsal tři důležité principy efektivního poradenství: empatii, opravdovost a bezpodmínečnou pozitivní

úctu. Aktivní naslouchání je nástroj, který tyto principy pěstuje a podporuje. Právě empatie má v aktivním naslouchání klíčovou roli, neboť se projevuje tím, že posluchač odráží myšlenky a pocity mluvčího. Rogers dále zdůrazňuje, že aby posluchač mohl být v aktivním naslouchání úspěšný, je třeba, aby byl dostatečně autentický. Aktivní naslouchání nelze předstírat a vyžaduje skutečné pocity úcty k jednotlivci. Posluchač přijímá a podporuje mluvčího bez ohledu na obsah jeho slov. To ilustruje princip bezpodmínečného pozitivního respektu (O'Bryan, online, 2022).

## **6 Komunikace policista – občan**

Služební kontakt policisty s občanem je tvořen řadou na sebe navazujících aktivit, interpersonální a intrapsychické povahy. Za klíčové aktivity, které tvoří obecné schéma komunikačního aktu mezi občanem a policistou považujeme:

- policistovo vnímání situace, osobnosti a jednání občana;
- policistovo zahájení komunikačního aktu;
- výměna sdělení směřující k cíli komunikace;
- ukončení komunikačního aktu (Matoušková, Spurný, 2005, s. 66)

### **6.1 Percepce komunikačního partnera policistou**

Fáze percepce občana policistou bezprostředně předchází vlastní komunikaci. V této fázi je pro policistu stěžejní pokusit se získat co možná největší vhled do situace, odhadnout osobnost občana a vytvořit si představu o jeho možných reakcích. Nutno dodat, že vyjma vstupní percepce je interpersonální vnímání osobnosti, chování a hodnocení občana průvodním jevem všech následujících fází komunikačního aktu. Sociální percepce je založena na kategorizaci osob, která zasahuje za hranice vnímání, neboť jedinec si na základě toho, co na svém partnerovi vnímá, dotváří obraz o jeho záměrech a povaze. Samotný proces vytváření si dojmů o partnerovi má svůj vlastní průběh. V první řadě dochází prostřednictvím interakce ke vnímání informací o komunikačním partnerovi. Veškeré zdroje vnímání osob ovšem nepřinášejí jednoznačné informace, které by umožnily získat spolehlivé závěry o vnitřním založení, povahových vlastnostech, postojích, motivacích a citech posuzované osoby. Za druhé dochází k subjektivnímu hodnocení získaných informací, do kterých vnímající promítá své předcházející pocity a zjištění, mimo to v nich odráží své vlastní sebepojetí a dochází k projevu implicitních teorií osobnosti a stereotypů. V poslední řadě již dochází ke zformování konečného dojmu a vnímající přisuzuje komunikačnímu partnerovi určité rysy, které vytváří výslednou představu. Dojem, který si policista o občanovi vytváří může vzniknout již předem kontaktem anebo vyplynout ze situace. Předem vytvořený dojem vzniká na základě informací, které policista o dotčené osobě má k dispozici. Aktuální dojem vzniká na základě chování a vzhledu občana. Realnost představy, kterou si policista o občanovi vytváří, je podmíněna zejména jeho osobnostními předpoklady, individuálními zkušenostmi a aktuálně působícími situačními faktory (Matoušková, Spurný, 2005, s. 66-68).

V souvislosti s percepční stránkou sociálního kontaktu je třeba zmínit některé druhy percepčních chyb v důsledku, nichž mohou vzniknout komunikačně náročné situace. Značná část zkreslení ve vnímání a interpretaci je způsoben nedostatečným povědomím o faktorech, které do zpracování dat vstupují. Tato neznalost může vést až k takzvané mentální kontaminaci. Mentální kontaminace je způsobena nejen nedostatkem sebekontroly vlastního uvažování, ale také neochotou zabývat se příčinami možného zkreslení. Mezi nejčastěji se vyskytující percepční chyby v policejní praxi patří: (Řezáč, 1998, s. 104-105)

**Haló efekt** – Jedná se o nejznámější druh percepční chyby, a to zejména z toho důvodu, že je to zároveň jedna z nejčastějších chyb při posuzování druhých lidí. Tuto percepční chybu je možno definovat, jako kognitivní zkreslení, při kterém je naše vnímání jiné osoby pozitivně ovlivněno našimi názory na další související rysy. Americký psycholog Edward Lee Thorndike nahlíží na haló efekt jako na kognitivní zaujatost, kdy jeden aspekt člověka utváří něčí názory na jiné dimenze a rysy této osoby. Respektive celkový hodnotící pohled na druhého jedince je redukován na posuzování nějakého, zpravidla výrazného (nikoliv podstatného) znaku osoby. Příkladem haló efektu může být stereotyp přitažlivosti, který se týká tendence přisuzovat fyzicky atraktivním lidem pozitivní vlastnosti a rysy. Tato kognitivní chyba v úsudku odráží individuální předsudky, ideologii a sociální vnímání. Haló efektu nejčastěji podléhají jedinci, jejichž pozorovací schopnosti nejsou příliš rozvinuté, případně jedinci, jejichž zaměření pozornosti ovlivňují nějaké vnitřní aktuální děje (Matoušková, Spurný, 2005, s. 71; Perera, online, 2023).

**Efekt novosti** – Tato percepční chyba je založena na tvrzení, že našemu vybavování jsou přístupnější ty kategorie, které jsme použily nedávno než ty, od jejichž použití uplynula větší doba. Na základě tohoto efektu je možno předpokládat, že na utváření dojmu o jiném člověku mívají novější informace mnohem výraznější vliv než ty starší (Matoušková, Spurný, 2005, s. 71).

**Logická chyba** – Jedná se o specifickou percepční chybu, která vzniká na základě lidské tendence hodnotit skrze vlastní vnímání, respektive podle toho, jak se nám věci „jeví být logické“. Hlavním problémem je především fakt, že si chybující jedinec nebývá dostatečně vědom svého subjektivního zkreslení, a tak není schopen korekce chyby. Příkladem může být vnímání statných mužů, jako jedinců nebojácných a energických (Matoušková, Spurný, 2005, s. 72).

***Efekt shovívavosti*** – V tomto případě hovoříme o tendenci rozdílně hodnotit ty, ke kterým zaujímáme kladný vztah, oproti lidem, k nimž jsem si již vytvořili určité výhrady nebo negativní postoj. Pokud se tohoto efektu jedinec dopouští, nečiní tak z úmyslu takzvaného „nadržování“, ale jedná se o chybu způsobenou nedostatečným nadhledem (Matoušková, Spurný, 2005, s. 72).

***Chyba centrální tendence*** – K této chybě dochází zpravidla při posuzování většího počtu lidí. Nekultivované srovnávání je typické tím, že místo diferencovaného rozlišování posuzovaných znaků, dochází k přiřazování pozorovaných vlastností, popřípadě projevů, nedostatečně diferencovaným „typům“. Jinými slovy hodnotitelova rozlišovací schopnost se přirozeně snižuje a může tak podléhat tendenci používat střední či průměrné hodnoty, čímž se vyhýbá krajnímu hodnocení. Z tohoto důvodu někdy bývá označován jako takzvaný sériový efekt, který je důsledkem nejistoty a obavy z následků nedostatečně podloženého úsudku (Matoušková, Spurný, 2005, s. 72; Hlušička, online, 2016).

***Chyba kontrastu*** – Tato chyba se nejčastěji projevuje, jako tendence připisovat komunikačním partnerům takové vlastnosti, které jsou v protikladu s vlastnostmi pozorovatele (policisty). Tedy policista na občanovi upozoruje právě určité vlastnosti, protože se mu zdají být nápadně výrazné (Matoušková, Spurný, 2005, s. 72).

***Chyba blízkosti*** – Z výzkumů percepčních dějů je zřejmé, že časová anebo prostorová blízkost podnětů vede k tomu, že jsou pak následně posuzovány podobným způsobem. Například lidem, kteří patří do určité skupiny, která nám je sympatická, přisuzujeme podobné pozitivní vlastnosti (Matoušková, Spurný, 2005, s. 72).

***Předsudky*** – To, jak vnímáme druhé lidi bývá do značné míry ovlivněno podvědomými tendencemi, které pramení z minulosti vytvořených předpojatostí, a to jak vůči konkrétnímu jedinci, tak vůči národnosti, rase, vzhledu, nebo pohlaví, Předsudky je možno definovat, jako poměrně pevné, nicméně nepodložené postoje, které jsme si v průběhu života vytvořili kupříkladu vlivem neoprávněné generalizované zkušenosti (Matoušková, Spurný, 2005, s. 72).

***Tradice*** – Neboli lidová moudrost je souborem jednoduchých zákonitostí života, vyjádřených obraznou formou. Znázorňují podobně jako aforismy, nejruznější životní zkušenosti a jsou k dispozici tehdy potřebujeme-li se „něčím zaštitit“. Pravdou zůstává, že aniž bychom si to uvědomovali, namísto objevování ve složitosti světa to podstatné, činíme pravý opak a zjednodušujeme vnímanou skutečnost (Matoušková, Spurný, 2005, s. 73).



**Vulgarizace** – Během vulgarizace se dopouštíme neoprávněného a neopodstatněného zjednodušování poznatků, zásad a principů. Děje se tak převážně v důsledku povrchního myšlení a nedostatku podrobnějšího zvažování. Celý proces je pak často násoben citovým zaujetím, které doprovází snaha o rychlé řešení problému nebo situace (Matoušková, Spurný, 2005, s. 73).

**Osobní posuzovací styl** – Tímto způsobem bývá nejčastěji vymezena skutečnost, že každý posuzovatel má svou subjektivní míru kritičnosti, nebo naopak shovívavosti, která má vliv na jeho celkové posuzování. Tato percepční chyba nabývá na důležitosti zejména tehdy, musí-li si policista při vytváření obrazu občana vypomáhat hodnocením svých kolegů. Důležité je, aby se policisté během vzájemné výměny soudů nesnažili o takzvané „přizpůsobení metru toho druhého“. Je vhodnější, pokud se policista pokusí dodržet pouze svůj individuální styl. Policistovo jednání pak bude v konečném důsledku pro občana čitelnější (Matoušková, Spurný, 2005, s. 73).

Nutno dodat, že součástí policistova vnímání je také stanovisko, zda se občan, k němuž má policista očekávání, může či nemůže zlepšit. V takovémto případě může policistovo očekávání za jistých okolností nabýt do podoby takzvané sebesplňující předpovědi. Jestliže policista očekává zlepšení, je velmi pravděpodobné, že začne s občanem bezděčně jednat a svým přístupem výrazně ovlivní občana v závislosti na svém pozitivním očekáváním. Naneštěstí lze tento mechanismus aplikovat i v opačném případě, tedy pokud si policista vytvoří třeba i neadekvátní negativní očekávání (Řezáč, 1998, s. 104).

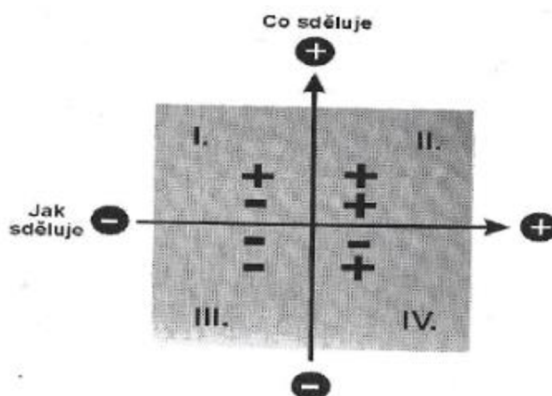
## **6.2 Zahájení komunikačního aktu policistou**

Pro efektivní komunikaci a dosažení účelu interakce představuje zahájení komunikačního aktu, jeden z klíčových momentů komunikace. Způsob iniciace komunikačního aktu mezi policistou a občanem má formalizovaný charakter a je upraven interními právními předpisy, čímž je výrazně posílen rolový ráz kontaktu. Příkladem komunikačních aktů mezi policistou a občanem může být výzva účastníkům davu, přijetí oznámení od občana, výzva před použitím zbraně policistou, výzva k prokázání totožnosti, poučení před výsledkem apod. Tato fáze komunikačního aktu má svůj psychologický význam, který spočívá zejména v aktivizaci pozornosti, poskytnutí informací, vymezení rolí, motivaci, vytvoření prvního dojmu a vzniku interpersonálního vztahu, který je základem pro psychologický kontakt. Pro navázání psychologického kontaktu a komunikaci je zásadní, aby sdělení, které policista vysílá, bylo ve

vztahu k dané situaci adekvátní. Prezentace sdělení může v občanovi vyvolat celou řadu emocionálních reakcí, a je na policistovi, aby dostatečně anticipoval potencionální následky. Dále by měl policista být natolik znalý sám sebe, aby dokázal predikovat a následně se i připravit na možnost, negativního působení obsahu sdělení na svou psychiku, čímž zajistí příznivé podmínky pro vznik komunikačně náročné situace. To, jak intenzivní emoce sdělení v občanovi vyvolá, je mimo jiné ovlivněno způsobem, jakým policista sdělení předá. Způsob, jakým policista komunikuje, je tvořen verbálními, neverbálními a paralingvistickými projevy, v nichž se odráží policistův zájem (nezájem), vstřícnost (nevstřícnost), angažovanost, ochota (neochota) k naslouchání a komunikaci, nevhodné žertování apod. (Matoušková, Spurný, 2005, s. 73-75).

Na základě kritérií obsahu sdělení, kterými policista zahajuje komunikaci a také způsob jakým své sdělení prezentuje, se můžeme v policejní praxi setkat s následujícími typy komunikačních situací (viz obr. č. 1):

*Obr. č. 1: Zahájení komunikačního aktu policistou*



*Zdroj: Matoušková, Spurný, 2005, s. 76*

**1. Sdělení s pozitivním případně neutrálním obsahem je v rozporu se způsobem, jakým policista toto sdělení prezentuje.**

Ve vědomí občana vzniká neshoda, která pramení z důsledku rozporu mezi obsahem a způsobem, kterým je sdělení policistou předáváno. Tento typ komunikační situace významně snižuje transparentnost sdělení, neboť mu občan přikládá jiný význam, než jaký policista sledoval. To může mít za následek vznik poruch v komunikaci, případně vznik komunikačně náročné situace (Matoušková, Spurný, 2005, s. 75-76).

## **2. *Způsob sdělení je adekvátní obsahu (s pozitivními či neutrálními informacemi).***

V této komunikační situaci, je sdělení podporováno pozitivními informacemi, jež jsou prezentovány způsobem, který občan vnímá pozitivně (respektive ve shodě s obsahem). Komunikační vědomí občana je posilováno policistovou vstřícností a angažovaností. Zároveň dochází k vyšší ochotě ke spolupráci a jsou tak vytvářeny podmínky pro vzájemné porozumění a minimalizaci nebezpečí výskytu komunikačně náročných situací (Matoušková, Spurný, 2005, s. 76).

## **3. *Sdělení sycené negativními informacemi je prezentováno negativně, negativní obsah a negativní způsob prezentace sdělení policistou jsou v souladu.***

Třetí typ komunikační situace u občana posiluje psychickou náročnost prožitku, zejména z důvodu policistova nezájmu a neosobního přístupu při sdělování negativních informací. V tomto případě hovoříme o takzvané nepravé kongruenci, která je projevem policistovi neochoty nebo neschopnosti empaticky vnímat občanovi emoce a potřeby. V některých případech se jedná o policistův osvojený obranný mechanismus, sloužící k vyrovnávání se se stresem. Negativní způsob sdělování spolu s negativním obsahem, mohou mít za následek vyvolání agresivního a útočného chování, neochotu komunikovat, případně konfliktní způsob interakce (Matoušková, Spurný, 2005, s. 77).

## **4. *Negativní obsah sdělení je prezentován sociálně přijatelným způsobem.***

S tímto typem komunikační situace se v policejní praxi setkáváme nejčastěji. Sdělení je syceno především negativními informacemi (zákazy, příkazy, poučení), nicméně policista se jej snaží prezentovat způsobem, který oslabuje nepříjemné pocity způsobené sdělením. Policistovi projevy vstřícnosti, zájmu a angažovanosti vytváří vhodné podmínky pro rozvoj interpersonálních vztahů a posilování psychologického kontaktu, čímž se minimalizuje možnost vzniku komunikačně náročných situací (Matoušková, Spurný, 2005, s. 77).

## **6.3 Vlastní komunikace policista – občan**

Na základě zahájení kontaktu mezi policistou a občanem se rozvíjí proces komunikace, který v tomto případě chápeme jako specifický druh společné činnosti. Dle Matouškové a Spurného je tento specifický komunikační akt: „...*funkčním vyjádřením vztahů mezi postoji policisty a komunikujícího partnera (občana) k cíli, předmětu, obsahu a průběhu výsledku komunikace. Projevuje se jako jejich ochota vstupovat do vzájemné interakce a tuto rozvíjet.*

*Je psychologickým zdrojem a katalyzátorem změn v chování a prožívání účastníků komunikačního aktu.*“ (Matoušková, Spurný, 2005, s. 78)

Samotný vznik a rozvoj psychologického kontaktu je během komunikace ovlivňován jak obsahem a způsobem sdělení, tak i schopností a ochotou aktérů sdělení vnímat a přijímat. V průběhu komunikace probíhají tři fáze, během nichž dochází ke zpracování a přijímání sdělení. V první fázi občan zaznamenává zdroj sdělení a přemítá nad jeho hodnověrností. V druhé fázi se informační zdroj dostává do pozadí a stěžejním intervenujícím vlivem se stává obsah a způsob sdělení. Ve třetí fázi se ukáže, zda se nová informace stane podnětem k jednání jedince (změna postoje) (Matoušková, Spurný, 2005, s. 78).

Na základě výsledků šetření lze rozlišit několik základních typů neadekvátních způsobů komunikace, které vytváří předpoklad pro výskyt komunikačně náročných situací při interakci policista – občan:

- ***Destruktivní komunikace***, se vyznačuje vzájemným úsilím o podlomení pozice, postoje či názoru. Tato snaha druhé osoby není při této formě neadekvátní komunikace doprovázena úsilím o „získání partnera na svou stranu“. V případě této komunikace nehovoříme o přehnané argumentaci. Hlavním motivem je pokus o destrukci, nikoliv konstrukci něčeho nového.
- ***Autoritářská komunikace*** je založena na autokratickém protěžování vlastních názorů druhému, se záměrem vytvořit závislost, ať už v myšlení nebo v reálné činnosti.
- ***Disjunktivní komunikace*** vychází z „odpoutání se“ od vlastního smyslu komunikace. Pro tento typ komunikace je charakteristické bagatelizování, povrchní chování, ironie apod. Jedná se od takzvané „zdánlivou komunikaci“, neboť se od skutečného obsahu komunikace odhlíží a nevychází se z reálného obsahu používaných pojmů.
- ***Rezistentní komunikace*** je zpravidla projevem nedůvěry, či odmítání partnera. Příjemce sdělované zprávy je pasivně rezistentní. Ačkoliv je obsah sdělení vyslechnut, nedochází k jeho „zpracování“. Přijaté komuniké není podnětem k odpovědi, činnosti nebo aktivitě.
- ***Pseudokomunikace*** vyjadřuje pouze skutečnost, že se aktéři komunikace fyzicky nacházejí v blízkém komunikačním prostoru, nicméně komunikace nevyjadřuje jejich vztah, ani jeho vývoj. Tento typ komunikace je obvykle vyvolán sociálním tlakem, nikoliv společným předmětem zájmu (Matoušková, Spurný, 2005, s. 78-80).

V souvislosti s policejní profesí nelze opomenout klíčovou psychologickou kategorii zacházení s mocí a podporou, která se ukázala být jako jeden z hlavních problémů při navazování psychologického kontaktu, jakožto nezbytného předpokladu efektivní komunikace. Prosazování moci se promítá jak do roviny verbální, tak do roviny neverbální komunikace a paralingvistických projevů. V praxi se lze v souvislosti se zacházením s mocí a podporou setkat s následujícími tendencemi: (Matoušková, Spurný, 2005, s. 80-82)

- policista s potřebou prosazovat moc bez potřeby poskytovat podporu;
- policista prosazující moc i poskytující podporu;
- policista bez výraznější potřeby prosazovat moc a poskytovat podporu;
- policista preferující podporující přístup před prosazováním moc (Matoušková, Spurný, 2005, 83-86).

## 7 Typologie konfliktních jedinců

### 7.1 Komunikace s problémovým jedincem při výslechu

Výslech představuje specifický typ dyadické interakce, v němž vyslychající policista řídí, ať už přímo nebo zprostředkovaně, vztahy mezi svou osobou a vyslychaným občanem, způsobem směřujícím k dosažení stanoveného cíle. Během výslechu je třeba respektovat zájem a práva vyslychané osoby. Z ustanovení trestního řádu a doporučení kriminalistické taktiky rozlišujeme 3 fáze výslechu. První fáze označována jako fáze úvodní, umožňuje mimo splnění procesních formalit, rozpoznat postoj vyslychaného k předmětné věci a k výslechu samotnému. Mimo to představuje důležitý nástroj pro získání potřebných informací o vyslychaném a jeho vztazích k zúčastněným osobám. Po poučení a seznámení se s předmětem výslechu nastává druhá fáze známá jako souvislé líčení. Vyslychaná osoba je vyzvána, aby uvedla, co je jí o předmětné věci známo. Hlavním cílem této fáze je poskytnout vyslychané osobě možnost volně vypovídat. V případě, že se vyslychaná osoba nachází v procesním postavení obviněného, je v této fázi aplikováno právo zajišťující možnost vyjádřit se ke sdělenému obvinění. Obecně je doporučováno, aby se vyslychající během této fáze zdržel zbytečného přerušování vyslychané osoby. Následující třetí fáze otázek a odpovědí doplňuje a upřesňuje informace, které se vyslychajícímu podařilo získat v předcházejících částí výslechu. Pro tuto fázi je klíčová aktivní úloha vyslychajícího, který se pokládání otázek, jakož i předkládáním důkazů, aktivně účastní na formování výpovědi vyslychaného. Vyslychaný, který se během výslechu nachází buď v pozici obviněného (podezřelého) nebo v pozici svědka (event. poškozeného), má zakázáno pokládat zákeřné, záludné, sugestivní otázky. Dle schopností a ochoty vypovídat se lze v praxi setkat s následujícími typy problémových vyslychaných: (Matoušková, Spurný, 2005, s. 112-114)

#### **Vyslychaný, který je ochoten, ale není schopen vypovídat**

Původ neschopnosti vyslychaného vypovídat může pramenit z jeho psychického stavu způsobeného situací v níž se daný čin odehrál. Vyslychaný za daných okolností nemusel skutečnosti vnímat jako relevantní, a tudíž jim nepřikládal osobní význam. Tento fakt se mohl promítnout do jeho schopnosti si je zapamatovat. Vyslychaný se mimo to mohl nacházet ve stavu či podmínkách, které mu zabránily dané skutečnosti řádně vnímat. Snížená schopnost vypovídat, může být vyvolána i aktuálním psychickým stavem zapříčiněným výslechem. Do této kategorie spadají i jedinci, kteří svou neschopnost pouze předstírají, nejčastěji z důvodu

pocitu sebe ohrožení. V komunikaci s tímto typem vyslýchaného se doporučuje pokusit se zvýšit jeho komunikační a vybavovací schopnosti prostřednictvím kognitivního interview, jehož hlavním cílem je zvýšit přesnost výpovědi, tedy maximalizovat správné informace se zachováním nízkého množství nesprávných informací a konfabulací (Matoušková, Spurný, 2005, s. 114-115).

### **Vyslýchaný, který není ochoten ani schopen vypovídat**

Tento typ vyslýchané osoby je považován za nejnáročnější a nejproblémovější, neboť zde dochází ke kombinaci nízké motivovanosti a snížené schopnosti vypovídat. Během výslechu se policista snaží zjistit, zda vyslýchaný skutečně není ochotný a schopný vypovídat. Na základě získaných informací policista posiluje schopnost vyslýchaného vypovídat nebo se pomocí metod ovlivňování a přesvědčování snaží zvýšit jeho ochotu vypovídat (Matoušková, Spurný, 2005, s. 115).

### **Vyslýchaný, který je schopen, ale není ochoten vypovídat**

Vyslýchaný tohoto postoje nejčastěji využívá z obavy hrozícího postihu, studu, pomsty obviněného nebo spolupachatelů, ze ztráty sociální pozice, nedůvěry v objektivní objasnění skutku či potřeby si zachovat pozitivní sebeobraz. Komunikace s tímto typem vyslýchaného směřuje k využití psychologických prostředků a metod, které by zvýšily ochotu vyslýchané osoby vypovídat (Matoušková, Spurný, 2005, s. 115-116).

## **7.2 Komunikace s duševně nemocnou osobou**

Komunikace s duševně nemocnou osobou patří mezi nejsložitější a dle Černého i mezi nejčtenější komunikační situace, se kterými se může policista při výkonu služby setkat. Příkladem může být USA, kde na základě statistik vyšlo najevo, že až 80 % situací zahrnujících rukojmí, bylo zapříčiněno duševně nemocnými jedinci. V takovýchto situacích by přítomnost zkušeného klinického psychiatra, byla bezpochyby velkým přínosem. Nicméně nelze se spolehnout a předpokládat, že by psychiatr byl na místě události za každé situace včas. Bez podobných zkušených odborníků je možno jen těžko fundovaněji radit, jak v daných situacích postupovat. (Černý, 2007, s. 25-26).

Černý ve své publikaci uvádí několik nejzákladnějších zásad, kterými by se měl policista při komunikaci s duševně nemocnou osobou řídit:

- „*Vyslechnout a nechat mluvit – nepolemizovat, neoponovat v diskusi o politice, náboženství, ekologii, ochraně zvířat, „očistě světa“ atd. ;*
- *Nenechte se vtáhnout do „jejich světa“, ani se je snažit nějak „léčit“ ;*
- *Nepochybujte nahlas o logice bludů nebo halucinací, které vám líčí, nevymlouvejte je, ale také je nepotvrzujete;*
- *Nikam nespíchejte, mluvit srozumitelně nechodte k nim příliš blízko a nedělejte příliš rychlé pohyby (když tak je na to dopředu připravte a oznamte jim to) ;*
- *V konverzaci se zaměřte na bezprostřední budoucnost a aktuální fyzický stav;*
- *Nereagujte smíchem, posunky kolegům, přezíravostí a nepůsobte že je „neberete vážně“ ;*
- *Připravte se na neadekvátní reakce, pozor na zmínky o doktorech – mnoho duševně nemocných k nim může mít až nečekanou averzi. “ (Černý, 2007, s. 26).*

Čírtková doplňuje a uvádí další obecné zásady pro komunikaci s duševně narušeným jedincem:

- Primárně je důležité se pokusit vytvořit atmosféru důvěry. Policista by měl danou osobu brát vážně a projevit pochopení. Pokud je to možné neměl by používat násilí;
- Policista by se měl pokusit si zachovat náhled na situaci, protože určitý odstup a osobní distance jsou jedním z klíčů k úspěšnému zvládnutí situace;
- Další důležitou zásadou je nenechávat jedince bez dohledu;
- Policista by měl využívat sdělované informace, jakožto cenný zdroj poznatků. Například odvolává-li se schizofrenik na vnitřní hlasy, měl by se policista dotazovat na podrobnosti (co, jak a kdy říkají) ;
- Je důležité do určitých mezí respektovat osobnost druhého, nicméně v případě psychotiků a neurotiků, je třeba mít se na pozoru, neboť mají tendenci manipulovat své okolí;
- Snažit se o nenásilné a s přihlédnutím k okolnostem i přiměřené vyřešení situace;
- Nepokoušet se o diagnózu, mnohem důležitější je popsat nápadnosti v chování;
- Doporučuje se na základě aktuálních možností zjistit doplňkové informace o životě dotyčné osoby (Čírtková, 2004, s. 89).

Veškeré nemoci se rozdělují dle Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10) do několika sekcí, přičemž duševní poruchy je možno nalézt v sekci F. Při jejím sestavování se tvůrci inspirovali Diagnostickým a statistickým manuálem, který vypracovala Americká



psychiatrická asociace. Z pestré palety duševních poruch, se policisté v policejní praxi nejčastěji setkávají s jedinci trpícími: poruchami nálad, neurotickými, impulzivními a schizofrenními poruchami, poruchami osobnosti a intelektu, poruchami vyvolanými zneužíváním OPL a v poslední řadě s jedinci majícími sebevražedné tendence (Čírtková, 2004, s. 78).

Přesto všechno není stanovení jednoznačné hranice duševní normality snadnou záležitostí. Samotné posouzení normality konkrétní osoby je prováděno kvalifikovanými odborníky (psychiatry, psychology). Je třeba si uvědomit, že vnímání něčeho jako „normální“, je často závislé na pojetí normality. V posledních letech můžeme pozorovat jistou pružnost v kritériích normality. Je proto nezbytné, aby policista disponoval přiměřenou profesionální tolerancí vůči méně obvyklým způsobům chování, samozřejmě pouze v případě, že nevedou k omezování a poškozování druhých. Nutno dodat, že vlastní hranice mezi normalitou osobnosti a její patologií je značně neostrá. Kupříkladu neurotická osobnost může být od osobnosti „normální“ jen velmi těžko odlišitelná. I přestože je třeba na přehnanou patologizaci nahlížet jako na nežádoucí přístup k otázkám osobnosti, nutno dodat, že policisté se s jejími poruchami setkávají častěji než většina běžné populace (Černý, 2007, s. 26; Čírtková, 2004, 75-76).

### **7.3 Komunikace s agresivní osobou**

Agrese zahrnuje celou řadu projevů, a tak se lze setkat hned s několika jejími definicemi. Na agresi je možno nahlížet jako na násilné narušení práv jiného člověka, nebo jako na ofenzivní jednání. Jiné definice agrese vymezují jako chování, prostřednictvím něhož jedinec vědomě a se záměrem ubližuje, násilně omezuje svobodu a poškozuje jiné osoby nebo věci. V některých případech je agrese vysvětlována pomocí agresivního pudu odpovědného za široké spektrum chování, které nemusí být ve své podstatě nutně agresivní. Psychiatr a psychoanalytik Anthony Storr předpokládá, že je obtížné rozlišit formy agrese, jichž by se většina lidí ráda zřekla od těch, jež musíme mít k dispozici, abychom přežili. Z tohoto důvodu, může být agrese chápána, jako komponenta normálního chování, která je v určitých podnětových souvislostech a ve formách zaměřených na cíl uvolňována, aby uspokojila životní potřeby, nebo aby překonala ohrožení fyzické či psychické integrity (Čermák, 1998, s. 9).

Dle kriminologických statistik lze u pachatelů násilných trestných činů pozorovat několik faktorů predikujících agresi, jedná se zejména o:

1. Mužské pohlaví (95 %);
2. Věk 18 až 35 let;
3. Nižší sociální postavení a nezaměstnanost;
4. Výskyt agrese v anamnéze;
5. Znamky snížené sebekontroly;
6. Aktuální stres;
7. Aktuální intoxikace návykovou látkou;
8. Příslušnost ke skupinám ohrožených sociálním vyloučením (Hubert, 2019).

Policista se během výkonu služby může dostat do nejrůznějších komunikačně náročných situací, a právě jednou z nich je i komunikace s agresivní osobou. Hlavní zásadou komunikačních technik tlumících agresi je vědomé rozhodnutí pro otevřený, nezaujatý a partnerský postoj. Pokud se rozhodneme vzdát očekávané konfliktogenní role soupeře, přimějeme tím partnera k myšlenkové reorientaci. Občan, který přemýšlí o situaci, ve které se ocitá, již nejedná čistě emocionálně a obvykle u něj klesá prvotní vyladění na spontánní, afektivní agresi vůči zakročujícím policistům. Policista, který zakročuje vůči agresivnímu jedinci, by měl být schopný, se vcítit do pocitů agresora. Mimo to by měl být připravený použít vhodná slova jako psychologický prostředek k ovlivnění agresora. Vlastní postup založený na snižování agrese při komunikaci vychází ze tří základních kroků, jedná se o aktivní naslouchání, kladení otevřených otázek a prosazování věcných hledisek (Čírtková, 2004, s. 253).

Je důležité, aby se měl zakročující policista na pozoru, protože se agresivní jedinec může nacházet pod vlivem OPL, což do značné míry ovlivní jeho reakce, chování a psychiku. Takto ovlivněný jedinec může mít větší tendence vést vůči policistovi agresivnější útoky. Policista by měl být schopný v těchto situacích komunikovat tak, aby odvedl pozornost agresivního jedince od agresivního jednání, agresivních myšlenek a zamezil tak eskalaci celé situace. Policista by v zájmu vlastní bezpečnosti měl během komunikace s agresivní osobou dbát zvýšené pozornosti a mimo to by se měl snažit udržovat si co největší odstup. Během interakce je důležité, aby policista působil oproti agresivní osobě klidně. Jakýkoliv pohyb, který policista během komunikačního aktu vykoná by měl být co možná nejvíce klidný, aby agresor nenabyl dojmu ohrožení. Příliš prudké zvyšování hlasu či rychlá manipulace by mohla být podnětem k výzvě v boji. Zvláště důležitá je volba vhodných slov, zejména proto, aby nedošlo k vyprovokování agresora a zhoršení celé situace. Během komunikace by měl být kladen důraz na úsilí co možná nejrychleji danou situaci zklidnit. Pokud se agresor nachází ve skupině, tak je důležité jej pro co možná nejefektivnější

součinnost od skupiny oddělit. V neposlední řadě by měl policista volit adekvátní fráze, které podpoří jeho autoritu. V tomto směru, je však zapotřebí jistého citu, neboť by mohlo lehce dojít k dalšímu vyprovokování agresivní osoby (Matoušková, Spurný, 2005, s. 104-135).

## **7.4 Komunikace při řešení konfliktů mezi občany (rodinné rozepře, domácí násilí)**

Komunikační náročnost těchto typů situací se zakládá na policistově vstupu do interakce s osobami, jež jsou ve vzájemně blízkém vztahu. Policista se dostává do situace, v níž je konfrontován a která vznikla narušením a vyhrocením mezilidských vztahů mezi osobami příbuzenského poměru. Ve většině případů se jedná o výsledek dlouhodobých problémů či dlouhodobého trestního jednání osoby blízké, kterou policista prošetřuje. Právě blízké sociální vazby mezi aktéry interakce a zásah policisty do komunikačně náročných situací představují specifikum tohoto typu komunikace a jsou faktorem, zvyšujícím náročnost komunikace. Vzhledem k závažnosti a nárůstu četnosti výskytu tohoto typu komunikace, bude policejní asistence při řešení rodinných rozepří a komunikace s oběťmi domácího násilí podrobena v následujícím textu zevrubnější analýze (Matoušková, Spurný, 2005, s. 119).

### ***A. Komunikace policistů při řešení rodinných rozepří***

Rodinné rozepře představují zvláštní polohu skupinové dynamiky. Stejně tak jako ve většině sociálních situací, tak i v těch rodinných má důležitou roli prostorové zúžení či omezení. Utiskující bytové prostory, „zúžená“ finanční situace, omezování v práci, bývají spouštěčem odporu, který může přerůst až v agresivní tendence. Mezi další časté startéry agrese patří údajná či skutečná nevěra, finanční problémy v kombinaci s koupí věci, která se druhému jeví jako nepotřebná, odlišné představy o vedení domácího rozpočtu, odlišné názory na výchovu dětí apod. Policisté se během výkonu služby setkávají s potřebou moci, která patří mezi jeden z nejčastějších motivů pro rodinné spory. Pro policisty je mnohdy nesmírně obtížně na daném místě rozlišit oběť od pachatele. Tedy násilí, kterého se dopouští jeden z aktérů, může být vyprovokováno předcházejícím chováním druhého partnera (mlčení, výčitky, neústupnost). Za velmi krátkou chvíli však může být situace opačná a aktéři mohou významně zamíchat dynamikou celého děje. Není ojedinělé, že se hádající partneři v jednom okamžiku spojí do koalice proti třetí osobě (policistovi). Domácí násilí může mít nejrůznější podoby a obvykle k němu dochází tehdy, nestačí-li verbální argumentace k vyřešení konfliktu. Aby byl policista schopný, se v dané situace orientovat, je třeba, aby na základě situační analýzy předběžně

identifikoval pachatele. Za pachatele je označována osoba jednající násilně, která ohrožuje chráněné hodnoty (majetek, zdraví, životy). Obětí se rozumí osoba, která je v dané situaci nejvíce ohrožena násilím. Obtížnost policejní zákroku během rodinných rozepří spočívá v neznalosti komunikační situace a zpravidla neschopností s předstihem odhadnout stupeň rizikovosti zákroku. Psychologickým důsledkem pramenícím z policistovi nejistoty je pocit strachu a obavy o výsledek zákroku. Samotnou nejistotu je možno eliminovat tím, že se policista před zákrokem pokusí získat co nejvíce relevantních informací. Vyjma získání informací, je efektivní se zaměřit na mentální přípravu, která zahrnuje představu o postupu, rozdělení rolí, imaginaci variant postupu, pozitivní sebeinstrukce (Matoušková, Spurný, 2005, s. 119-120).

Jednání zakročujícího policisty je možno zefektivnit tím, že:

- Během vstupu do konfliktní situace získá co možná nejrychleji vzhled a zdrží se unáhlených soudů o rolích aktérů (oběť-pachatel) ;
- Svou roli prezentuje, jako ochránce pořádku a práv, nikoliv jako „arbitr“ k řešení konfliktu;
- Pokouší se o změnu dosavadní násilné interakce mezi aktéry na nenásilnou komunikaci;
- Komunikace policisty je srozumitelná, nikoliv však úředně. Důležitou roli má aktivní naslouchání a sledování vývoje situace na základě něhož se policistovi nabízí nejrůznější řešení;
- Policista by měl po účastnících komunikace vyžadovat, aby mu potvrdili, že jsou ochotni konflikt ukončit, popřípadě akceptovat navrhovaná řešení;
- Mimo to je povinen, poskytnout aktérům informace o následcích v případě pokračování konfliktu (Matoušková, Spurný, 2005, s. 120-121).

### ***B. Komunikace policistů s obětí domácího násilí***

Domácí násilí je možno definovat, jako násilí páchané blízkými osobami na nejbližších, a to zpravidla za zdmi domova. Tento druh násilí může mít podobu psychického, fyzického, sexuálního, ekonomického či jiného násilí (event. jejich kombinace). Domácí násilí je pácháno dlouhodobě a téměř každodenně, přičemž je možné jasně rozlišit oběť od násilné osoby. Pachatelé bývají lidé různého postavení tzv. osoby dvou tváří. Takovýto jedinci nezdědkakdy ve společnosti „hrají“, roli vzorného partnera/ky nebo rodiče. Na první pohled by se mohlo zdát, že rodina je pro agresora na prvním místě, ale jakmile se za nimi zavřou dveře jejich

společného domu, přestávají se kontrolovat a jejich jednání se rychle změni ze starostlivého partnera/ky na násilníka a tyрана. Oběť ani pachatel nemají bez pomoci zvenčí vlastní schopnost probíhající násilí ukončit. Pachatel postrádá zájem cokoliv měnit a oběti chybí prostředky potřebné k vyřešení situace (Hubert, 2019; Matoušková, Spurný, 2005, s. 121).

Nejen na základě výzkumů, ale také z praxe je zřejmé, že domácí násilí se vyskytuje v mnohem vyšší míře, než se předpokládalo. K 1. červnu 2004 nabyla účinnosti novela trestního zákona, která zahrnuje novou skutkovou podstatu trestného činu tzv. „Týrání osoby žijící ve společně obývaném bytě a domě“. Z dikce tohoto ustanovení došlo k uzákonění povinnosti orgánů činných v trestním řízení stíhat agresora domácího násilí, a to bez ohledu na to, zda poškozený poskytl svůj souhlas k trestnímu stíhání. Dále z ustanovení plyne, že policejní orgán je povinen, již během zahájení úkonů trestního řízení řádně a náležitě poučit oběť o jejích právech a povinnostech. Na tomto místě je nutno zmínit inovativní způsob řešení domácího násilí, který přinesl zákon č. 135/2006 Sb. Tento zákon zakotvil nové oprávnění Policie ČR v podobě takzvaného institutu vykázání. Respektive od 1. ledna 2007 je Policie ČR oprávněna násilnou osobu ze společného obydlí vykázat a zároveň jí zakázat vstup do společného obydlí a bezprostředního okolí. Za období od zavedení institutu vykázání (1.1. 2007) až do 28.2. 2023 bylo realizováno celkem 18 909 vykázání. Doba vykázání činí 10 dní a nemůže být v žádném případě zkrácena. Nalezení východiska pro oběť domácího násilí, není jednoduchou záležitostí a vystoupení z tohoto „začarovaného kruhu“, vyžaduje značnou dávku odvahy a síly. Nejen z tohoto důvodu je důležité, aby se oběť nebála obrátit na policii a další pomáhající instituce, které jí poskytnou tolik potřebnou pomoc a radu (Bílý kruh bezpečí, online, 2023; Policie ČR, online, 2023).

Náročnost jednání policisty s obětí domácího násilí může umocňovat, nejen finanční závislost oběti na pachateli, tendence bagatelizovat, nedůvěra, intrapsychické konflikty, ale také nereálná očekávání oběti o možnostech policisty zabránit dalšímu násilí. Na základě psychologických doporučení pro jednání s oběťmi trestných činů, je třeba se primárně zaměřit nejen na verbální, ale zejména na často opomíjenou neverbální komunikaci. Pro co možná nejefektivnější komunikaci policisty s obětí domácího násilí, je třeba se řídit následujícími zásadami a doporučeními: (Matoušková, Spurný, 2005, s. 121-122)

- Hlavním smyslem komunikace policisty a oběti domácího násilí, je obnovit základní potřeby (jistotu, zdraví, bezpečí a život), jež byly konáním pachatele ohroženy a získat právně relevantní informace o konání pachatele. Aby se tak

skutečně stalo, musí se policista při komunikaci s obětí zaměřit na vytvoření atmosféry důvěry a bezpečí.

- Jako efektivní se při komunikaci s obětí ukázal být podporující, empatický a chápající přístup, zejména pak k jejím projevům. V samotném počátku komunikace, je vhodné se zajímat o potřeby oběti a pokusit se vytvořit prostor pro vyjádření jejích emocí. Poté co dojde k dostatečnému zklidnění, by se měl policista pokusit směřovat hovor k získání klíčových informací, které povedou k objasnění a právní kvalifikaci činu.
- Pro zdárnou komunikaci by prostřednictvím verbální a neverbální komunikace měl být policista schopný, oběti poskytnout nefalšovaný zájem a pochopení.
- Policista by měl využívat metody ovlivňování a přesvědčování, čímž zajistí posílení ochoty oběti komunikovat a zároveň tím dojde k oslabení vnitřního napětí způsobeného konfliktem motivů ve vědomí oběti.
- Policista by v žádném případě neměl u oběti posilovat její nereálná očekávání a představy. Namísto toho je vhodné, aby oběť dostatečně informoval o možnostech postupu při řešení současné situace.
- Posledním důležitým bodem je zaměření se na aktivní naslouchání a vhodnou volbu otázek, na základě, kterých dojde k porozumění pocitům a motivům jednání oběti. Odborná literatura uvádí výčet otázek, na které je vhodné se při komunikaci zaměřit:

*„Co se vlastně stalo? Jak vám je? Co předcházelo incidentu? Co se děje nyní? Kdy to začalo? Jak dlouho to trvá? Jak často se to opakuje? Co nejčastěji předchází útokům? Jsou napadány i děti? Co chcete udělat? Jak reagoval násilník na vaši snahu vyhledat pomoc? Zkusme přemýšlet, jak zajistit vaše bezpečí!“* (Matoušková, Spurný, 2005, s. 122-123).

## **7.5 Komunikace policistů s jedinci nacházejícími se v extrémní životní situaci**

Na základě empirických poznatků a zkušeností z policejní praxe je možno konstatovat, že komunikace s občany, kteří se nacházejí v extrémní životní situaci, je pro policisty jednoznačně nejnáročnější. Mezi extrémní životní situace, se kterými se policisté během výkonu služby setkávají nejčastěji řadíme:

- a) Komunikace s osobou pod vlivem omamných a psychotropních látek;

- b) Komunikace se sebevrahem;
- c) Komunikace s pachatelem zadržujícím rukojmí;
- d) Sdělování tragické zprávy (Matoušková, Spurný, 2005, s. 123-124).

### **Komunikace s osobou pod vlivem OPL**

Komunikace s osobou pod vlivem OPL je obzvláště náročná, neboť policista nemůže předvídat toxikomanovi projevy chování. Mezi typické projevy patří agresivní a hysterické chování, tendence k sebevražednému jednání apod. Policista by měl být zvláště pozorný k výrazným změnám nálad a chování, které často predikují intoxikaci drogou. V případě takového podezření není efektivní do hloubky objasňovat okolnosti problému a diskutovat o tom, co je vhodné, kdo má na co právo apod. V případě, že by občan pod vlivem OPL ztrácel vědomí, byl bledý, měl nekoordinované pohyby a neměl kontrolu nad svou agresí, je na místě zkontaktovat odbornou pomoc. Klíčové je předejít pochybení při podezření na vážné zdravotní komplikace, nebo život ohrožující stavy. Důležitá je všeobecná znalost policisty o účincích a projevech jednotlivých drog, což do značné míry přispívá k převzetí kontroly nad situací. Příkladem je policistova znalost o účincích heroinu, který může u uživatele vyvolat opakované upadávání do spánku. Obecně platí, že policista může v interakci pokračovat, komunikuje-li občan „normálně“, jeho chování a vzhled jsou změněny jen do určité míry, je schopný reagovat a pohybovat se bez obtíží a jeho nálada je přijatelná. Dovoluje-li to situace, policista by měl trvat na věcném popisu kdy, kde a s kým osoba byla a jakou látku užila. Dále by měl dbát především na ochranu své vlastní osoby a pokusit se vyhnout fyzickému kontaktu. Uživatel OPL se může nacházet ve stavu takzvané toxické psychózy, případně ve fázi útlumu spolu s projevy abstinčního syndromu. K zefektivnění komunikace s osobou v toxické psychóze přispěje, když policista: (Matoušková, Spurný, 2005, s. 133-135)

- Bude schopný si uvědomit a ovládnout vlastní negativní emoce, které vznikají při kontaktu s neadekvátně jednajícím jedincem;
- Pokusí se navázat kontakt a vytvořit atmosféru bezpečí. Pokud se policistovi podaří vytvořit pocit bezpečí, toxikoman může být sdílnější a dojde ke snížení napětí mezi aktéry komunikace. Rozhodující jsou i detaily, jako je tón hlasu policisty, který by měl být co možná nejklidnější;
- Komunikace by měla být jasná, srozumitelná, pomalá a policista by se měl snažit o umírněnou gestikulaci;
- Pokud to situace dovoluje, je efektivní zajistit přítomnost člověka, kterému občan pod vlivem OPL věří, což pomůže zmírnit jeho aktuální paniku;

- Policista by se měl pokusit zjistit, zda je dotyčná osoba v kontaktu s odbornou institucí;
- V poslední řadě je důležité, aby policista bedlivě sledoval i nepatrné změny v chování, odmítavé nebo podrážděné reakce a včasně na ně reagoval. Typickým rysem jednání toxikomana, je tendence k impulzivním reakcím a rozhodnutím (Matoušková, Spurný, 2005, s. 135).

### **Komunikace se sebevrahem**

Dle psychiatra Höschla je sebevražda jednou z poruch pudu sebezáchovy, a proto je možné na ni nahlížet, jako na vědomé a úmyslné ukončení života. Na pozadí 90 % všech sebevražd je duševní onemocnění, přičemž ve většině případů se jedná o depresi, bipolární poruchu, schizofrenii a úzkostné poruchy. Naneštěstí okolí ve většině případů není schopno tyto poruchy rozpoznat, a tak sebevražedné jednání připisují vnějším vlivům, jako je rozchod s partnerem, ztráta zaměstnání, rodinné problémy apod. Höschl dále uvádí, že do jisté míry geneticky daná vulnerabilita vůči traumatům a zátěži nemění nic na tom, že jsou tyto výše zmiňované vlivy do určité míry uplatňovány jako faktory a spouštěče. Toto tvrzení potvrzují i získaná data o spojitostech sebevražedného jednání se samotou, nezaměstnaností, rozvodovostí, životním stylem, zbožností (bezbožností) a délkou slunečního svitu. Höschl je toho názoru, že ke spáchání sebevraždy musí člověku chybět, takzvaný pud sebezáchovy, který souvisí s neurochemií mozku, zejména pak s hormonem štěstí. Je však nutno připomenout, že některé sebevraždy či pokusy, mohou mít demonstrativní povahu a jsou voláním o pomoc. Co se týče povahy přenosu sklonu k sebevraždě mezi příbuznými jedinci, tak většina adoptivních studií a studií na dvojčatech ukazují, že na vině jsou ve většině případů geny nikoliv naučené stereotypy. Bylo zjištěno, že adoptivní suicidální jedinci měli mezi svými biologickými příbuznými daleko více sebevrahů, než tomu bylo u adoptivní nesuicidální jedinců (Höschl, 2017, s. 68).

Základním předpokladem úspěšné komunikace policisty a osoby mající suicidální sklony, je zbavení se předsudků a mýtů o sebevraždách. Obzvláště toho, že sebevražda se týká pouze slabých, duševně nemocných, něčím poznamenaných a podivných jedinců. Mýty a předsudky, které se okolo sebevražd vyskytují, mohou vytvářet nadřazenost, opovržení nebo blahosklonnost, čímž vzniká velmi špatný základ pro komunikaci. Je důležité, aby policista bral v zřetel, že sebevražda je projevem krize jako takové, a tudíž se může přihodit jakémukoliv „normálnímu“ jedinci v „nenormální“ situaci. Pokud se jedinec rozhodne svůj život ukončit, nezdědkakdy je šance, změnit, nebo alespoň oslabit záměr sebevraždu skutečně zrealizovat.



Osoba mající sebevražedné úmysly se ocitá v jiné časové dimenzi, neboť se její přemýšlení, pohyby, dokonce i dech viditelně zpomalí. Toto tempo musí policista respektovat a podřít se mu. Dalším důležitým doporučením je, aby policista v případě výskytu pomlky během rozhovoru zachoval klid, neboť samotná odmlčení mají významnou úlohu, během níž suicidant zvažuje další kroky svého jednání. Zásadní chybou během komunikace policisty s občanem mající sebevražedné tendence, jsou apely na odpovědnost jedince vůči jeho dětem, blízkým, partnerovi či práci. Je však třeba zmínit, že v případě, kdy sebevrah začne o těchto tématech sám hovořit, nabízí se policistovi možnost jej v nich podporovat. Základem úspěchu je ochota a schopnost policisty být po celou dobu kontaktu se sebevražedným jedincem v pozoru, aktivně naslouchat a vnímat emoce. Samotné vnímání emocí je klíčové a policista by měl občana v jejich vyjadřování podporovat a vytvářet bezpečný prostor pro jejich vyjadřování, neboť pro člověka nacházejícím se v krizi bývá emoční přijetí zásadní zkušeností. Dále by policista neměl v případě agresivního chování suicidanta agresí vracet, pouze je třeba, aby na hněv reagoval a nebral jej na lehkou váhu. Policista se dotazuje na příčinu negativních emocí a hledá záchytný bod, který by mu pomohl ve vzájemné spolupráci a komunikaci. Až poté je vhodná chvíle klást otázky, zda již v minulosti jedinec podobný stav zažil, případně co mu pomohlo tuto situaci překonat. Děje se tak z důvodu připomenutí jeho vlastních kapacit, přirozených zdrojů a upozornění na limity prožívané situace, které pominou. Závěrečná fáze komunikace je zaměřena na konkrétní dohodu. Pokud to situace dovolí, je na místě nabídnout lůžko v krizovém centru, motivovat k přijetí poradenských služeb, návštěvě instituce nabízející sociální služby apod. V případě, že se občan sebevražedných úvah nevzdá, měl by se policista pokusit o dohodu, která by spočívala v odložení realizace suicidia a zároveň se snaží vysvětlit, jaké kroky by měl jedinec v případě návratu sebevražedných tendencí uskutečnit (Matoušková, Spurný, 2005, s. 129-130).

Pro efektivní komunikaci s jedincem mající sebevražedné sklony přispěje, když policista:

- Projeví respekt k rozhodnutí občana a ponechává pravomoc za život v jeho rukou;
- Zároveň se jej snaží vyvést z tunelové vize a přesvědčit, že jsou i jiné možnosti řešení jeho náročné situace;
- Důležitá je znalost policisty v zásadách komunikace se sebevrahem (jak jej osloví, vzbudí jeho zájem, naváže psychologický kontakt apod) ;
- Policista by se měl pokusit suicidantovi nabídnout i jiný úhel pohledu na aktuálně řešený problém;
- Policista vnímá nejen emoce občana, ale i své vlastní;

- Ovládá neverbální a paralingvistické projevy;
- Zaměřuje se na udržení očního kontaktu, je však třeba jedinci poskytnout prostor pro pohled mimo (nezaujímat polohu čelně) ;
- Přestože nabídka pomoci může být direktivní, je třeba aby vyplývala z potřeb komunikujícího partnera a byla adekvátní k vývoji situace (Matoušková, Spurný, 2005, s. 131).

### **Komunikace s pachatelem zadržujícím rukojmí**

Komunikace s pachatelem zadržujícím rukojmí je specializovaná činnost prováděná vycvičeným policistou (vyjednávačem) a patří mezi nejobtížnější komunikační situace. Přesto však v policejní praxi není až tak neobvyklé, že nastane situace, kdy před příjezdem zásahové jednotky a policejního vyjednávače zahajuje vyjednávání policista, který se namísto činu dostavil jako první. Na rozdíl od předchozí situace vyjednávání se sebevrahem je tento typ komunikace ztížen z důvodu přítomnosti další osoby (rukojmí). Rukojmí je osoba zadržována za účelem dosažení cílů pachatele. Policista má při komunikaci s pachatelem za úkol objasnit základní příčiny vzniku situace, pachatelův problém, požadavky a motiv. Důležitým krokem je navázání psychologického kontaktu spolu s udržením komunikace, a to až do příjezdu kvalifikovaného vyjednávače. Pro získání potřebného vhledu, je třeba zvážit, o jaký typ situace se jedná. V praxi se policista může setkat se dvěma základními typy zadržování rukojmí: (Matoušková, Spurný, 2005, s. 131-132)

1. Prostřednictvím **instrumentální varianty** se pachatel snaží násilným vydíráním dosáhnout svého kriminálního cíle a rukojmí se stává instrumentem k jeho dosažení. Rukojmím může být významná osobnost, skupina osob anebo osoba nacházející se ve špatný čas na špatném místě. Pachatel je v této variantě primárně zaměřen na cíl, má racionální program, přesně definované a realizovatelné požadavky. Nejčastějším motivem je obohacení, politické motivy, útěk případně jiné požadavky (Matoušková, Spurný, 2005, s. 132).
2. Prostřednictvím **expresivní varianty** pachatel vyjadřuje svou akutní krizi, která může mít rodinnou, životní nebo psychickou povahu. Pachatel se primárně zaměřuje na problém a svým jednáním se snaží o zviditelnění a dosažení cíle skrze dramatickou inscenaci. Požadavky, které si rukojmí klade bývají vágní a obtížně uskutečnitelné. Rukojmím bývá osoba, která je pachateli blízká (člen rodiny) (Matoušková, Spurný, 2005, s. 132).

Nastane-li situace během níž bude policista nucen setrvat v komunikaci s pachatelem i po příjezdu kvalifikovaného vyjednavče, může mu během vyjednávání pomoci se řídit následujícími doporučeními:

- Policista by se měl prezentovat jako mediátor pro komunikaci mezi pachatelem a okolím, respektive jako někdo, kdo mu nabízí pomoc, při řešení jeho složité situace;
- Dát najevo zájem o pachatelův problém;
- Podpořit a zachovat komunikaci;
- Nereagovat nepromyšleně a zbrkle na požadavky pachatele;
- Policista by neměl sám vymezovat termíny splnění pachatelových požadavků;
- Důležité je vyjádřit pochopení pro pachatelův aktuální stav a situaci;
- Je vhodné se pokusit o odcizení pachatelova jednání, jinými slovy by se měl policista snažit situaci uklidnit tím, že pachatelovi sdělí, že to, čeho se dopustil, není produktem jeho osobnostních vlastností, nýbrž situace, ve které se nachází;
- Policista by neměl slibovat nic, co nemůže splnit;
- Policista by se měl pokusit být klidný a vyrovnaný (Matoušková, Spurný, 2005, s. 132-133).

### **Sdělování tragické zprávy**

Komunikační náročnost sdělování tragické zprávy závisí jak na obsahu sdělení, tak na jeho následcích, které vyvolá. Již samotná povinnost sdělit tragickou zprávu je pro policistu vysoce psychicky náročná a může ovlivnit jak jeho jednání, tak komunikaci s občanem. Nejen z tohoto důvodu by se měl policista zaměřit na rozvoj své emoční inteligence (EQ). Emoce předcházejí myšlení a jsou schopny změnit způsob jakým náš mozek funguje. Jinými slovy mění naši kognitivní a rozhodovací schopnost, dokonce i mezilidské dovednosti. Pochopení a zvládnutí našich emocí (a emocí druhých) napomáhá k efektivnějšímu pracovnímu a osobnímu životu. Emoční inteligence je schopnost řídit své vlastní emoce a porozumět emocím lidí kolem nás. Psycholog Daniel Golman vyvinul rámec pěti klíčových prvků, které EQ definují: sebeuvědomění, seberegulace, motivace, empatie a sociální dovednosti. Zejména empatie je důležitým prvkem emoční inteligence. Jedná se o schopnost identifikovat a pochopit přání, potřeby a názory druhých lidí. Jedinci s rozvinutou empatií jsou zdatní v rozpoznávání pocitů druhých, a to i v případě, nejsou-li tyto pocity na první pohled zřejmé. I to je jedním z důvodů, proč jsou empatičtí lidé zpravidla velmi úspěšní v aktivním

naslouchání a zvládání vztahů. Empatičtí jedinci se vyhýbají stereotypu a příliš rychlému posuzování. Obecně jsou lidé s vysokou úrovní EQ schopni identifikovat své pocity, jejich význam a vliv na chování. Vysoká úroveň EQ se překrývá se silnými interpersonálními dovednostmi, zejména v oblastech zvládání konfliktů a mezilidské komunikace. Mimo to jedinci, kteří jsou schopni seberegulovat své emoce, se často dokáží vyhnout impulzivním rozhodnutím (Matoušková, Spurný, 2005, s. 128; Mental Health America, online, 2023).

Komunikační náročnost při sdělování tragických zpráv roste v závislosti na:

- Neočekávanosti sdělení, které se vyznačuje vysoce negativním obsahem, a z toho pramenící nepřipravenost komunikačního partnera k přijetí tragické zprávy. V takovém to případě může nastat proces popírání či odmítání občana přijmout realitu;
- Emocionálnosti situace, ve které se komunikace odehrává;
- Nepředvídatelnosti reakcí příjemce zprávy. Policista musí být připraven i na potencionální agresi směřující vůči své osobě;
- Stresu účastníků komunikace, který vzniká na základě konfrontace jednice se smrtí;
- Potřebě policisty získat, popřípadě ověřit informace od příjemce tragické zprávy (Matoušková, Spurný, 2005, s. 128).

Jako efektivní se při sdělování tragické zprávy ukázalo být:

- Před oznámením tragické zprávy, by měl policista shromáždit maximum dostupných informací (totožnost zemřelého, vztahy mezi zemřelým a pozůstalými, jak k tragické události došlo apod.) ;
- Policista by měl zvážit zajištění opory pro pozůstalého;
- Během sdělení by měl policista působit lidsky, nebát se projevit city a nestylizovat se do role úřední osoby;
- Přestože se policista v přítomnosti plačícího člověka, může cítit bezmocně, nekomfortně a mít potřebu co nejdříve odejít, je vhodné, aby neuhýbat před citovým rozrušením pozůstalých a zůstat i nadále komunikačním partnerem (Matoušková, Spurný, 2005, s. 128-129).

## 8 Způsoby vyrovnávání se s následky komunikačně náročných situací

Policisté se během výkonu služby dostávají do komunikačně náročných situací, které u nich mohou vyvolat psychosociální zátěž. Psychosociální zátěž je dle Psychologického slovníku: „*Zátěž, která plyne ze svízelných sociálních vztahů či situací; jejími ukazateli mohou být: ztráta pocitu dobrého zdraví, zesilující pocity nejistoty, rostoucí pocity vnitřního nebo vnějšího ohrožení, prohlubující se pocity nedostačivosti v sociálních rolích a úkolech, neschopnost přizpůsobit se novým situacím, pocit ohrožení života, který vede k životnímu bilancování.*“ (Hartl, Hartlová, 2015, s. 699).

Významné pro posuzování co, jak a koho zatěžuje je řešení vztahu mezi vnitřními podmínkami a vnějšími vlivy. Je nutno brát v potaz fakt, že zátěž za stejných objektivních podmínek prostředí bude u různých lidí (či u téhož člověka při rozdílném vnitřním stavu v důsledku únavy, očekávání apod.) různá. Subjektivní hladinu prožívané psychické zátěže posuzujeme ve smyslu aktualizovaných disproporcí mezi předpoklady určitého jedince, nároky prostředí (profese), jeho psychiky a aktivity v kategoriích (Mikšík, 2007, s. 173):

**Běžná psychická zátěž** – tímto termínem rozumíme život ve stabilizovaných a také přehledných podmínkách vyznačujících se takovou povahou nároků na psychiku, pro jejichž řešení je daný jedinec opatřen jasnými postoji a systémem motivace, rozvinutých schopností, znalostí, dovedností a návyků, ustálenými zvyklostmi v jednání a tendencemi zachování se. Běžná psychická zátěž má podstatnou roli ve stabilizaci osobnosti a jejího vztahu s okolím (Mikšík, 2007, s. 173).

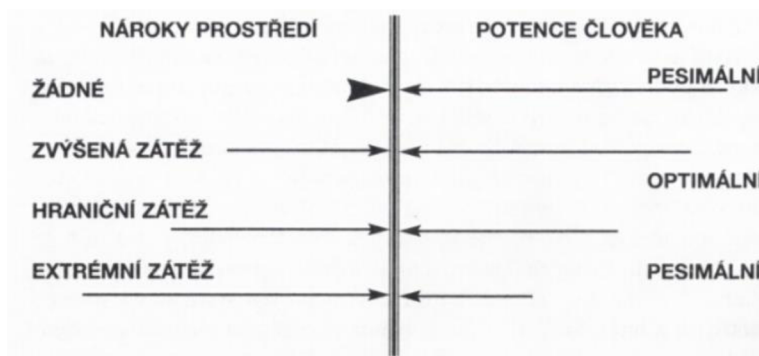
**Optimální psychická zátěž** – jedná se o takový stupeň psychické zátěže, pro jehož řešení je jedinec svými potencionálními předpoklady takřikajíc vybaven. Podstatným rysem této zátěže je, neprovázanost s negativními důsledky v psychice. Průkazným ukazatelem úspěšného průběhu tohoto procesu jsou prožitky uspokojení, radosti z dosaženého úspěchu, či osvojení si nového poznání, metody myšlení, postoje apod. (Mikšík, 2007, s. 174).

**Pesimální psychická zátěž** – jedná se o antipól k optimální psychické zátěži. Tato zátěž je aktualizována výrazně nízkými či nadměrně vysokými nároky na psychiku. Pesimálnost nízkých nároků se odráží v nepodněcování (resp. neumožňování) psychického rozvoje osobnosti. Na druhé straně s neúměrně vysokými nároky na psychiku není s to se daný jedinec vyrovnat dostatečně integrovanými interakčními aktivitami a jsou tak zdrojem dezintegrace jeho osobnosti různé povahy, míry a kvality (Mikšík, 2007, s. 175).

**Hraniční psychická zátěž** – s takovýmto druhem psychické zátěže se jedinec vyrovnává jen mimořádným vypětím svých psychických sil, při značném rozkolísání a „obětování“ některých funkcí. Během této zátěže vznikají různé funkční poruchy, rozvíjejí se specifické únikové, obrané a kompenzační mechanismy a způsoby chování k zachování vnitřní psychické integrity. Z takovéto charakteristiky vyplývá, že po hraniční psychické zátěži zůstávají výrazné stopy v psychice, a to hlavně v oblasti emocionální. Na tomto místě je nutno dodat, že i přes negativní průvodní jevy a důsledky je člověk schopen využít osobitých kompenzačních mechanismů k redukci vzniklých tenzí (Mikšík, 2007, s. 175-176).

**Extrémní psychická zátěž** – jedná se o takovou míru psychické zátěže, při které jsou jakékoli kompenzační mechanismy neúčinné, či je není s to daný jedinec vůbec uplatnit. Také se prosazují rozmanité struktury a obsahy dezintegrace, maladaptivních, tj. nepřizpůsobivých, sociálně nežádoucích projevů a psychického selhání (Mikšík, 2007, s. 176).

*Obr. č. 2: Komunikačně náročné situace*



*Zdroj: Mikšík, 2007, s. 176*

Komunikačně náročné situace mohou vyvolat řadu následků, které ovlivní psychiku policisty. Mezi faktory mající největší vliv na konečný psychický stav policisty patří:

- Subjektivní prožitky intenzity působení situace na vědomí policisty;
- Frekvence výskytu komunikačně náročných situací;
- Zkušenosti;
- Aktuální psychické rozpoložení. (Matoušková, Spurný, 2005, s. 139).

Poté co policista prožije komunikačně náročnou situaci, vzniká potřeba se s následky situace vyrovnat. Případné popírání či bagatelizování náročného prožitku spolu s vyšší četností výskytu komunikačně náročných situací má negativní vliv nejen na pracovní výkon, ale zejména na psychický stav jedince. Během stresových situací dochází k automatickému

nástupu některých obranných mechanismů. Kromě nich může policista k eliminaci následků psychické zátěže využít následujících postupů:

- Sdílení negativních zážitků a pocitů s osobou blízkou (rodinný příslušník, kolega apod.) ;
- Vyhledání odborné pomoci;
- Vyrovnávání se s negativními zážitky a důsledky komunikačně náročných situací sám (Matoušková, Spurný, 2005, s. 139).

Spurný a Čírtková v roce 2001 zrealizovali výzkum zaměřený na vyrovnávání se s důsledky komunikačně náročných situací. Dlužno dodat, že se jedná o výzkum, který byl proveden před zřízením týmu postkrizové intervenční péče a linky pomoci v krizi pro policisty. Z výsledků výzkumu vyplývá, že 60 % policistů se s důsledky stresových situací vyrovnává skrze sdílení svých pocitů s osobou blízkou. Dále 38 % respondentů uvedlo, že se s následky stresových situací vyrovnává sama. Pouhá 2 % respondentů vyhledala odbornou pomoc (Matoušková, Spurný, 2005, s. 139).

Odborná literatura nabízí pestrou škálu doporučení, zaměřených na minimalizaci přetrvávání negativních prožitků v psychice jedince. Jejich smyslem je především zprostředkovat jedinci při vzniku náročné situace, popřípadě bezprostředně po ní možnost získat zpět svou psychickou pohodu. Mezi techniky krátkodobé úlevy od stresu patří: (Matoušková, Spurný, 2005, s. 139-140)

- **Spontánní uvolnění** prostřednictvím svalů a prohloubeného dýchání. Jako obzvláště efektivní se ukázala být Jacobsonova progresivní technika relaxace, která se zaměřuje na systematické napínání a uvolňování určitých svalových skupin. Soustředěním se na konkrétní oblasti s postupným napínáním a následným uvolněním vede k lepšímu uvědomování si svého těla, fyzických vjemů a snížení úzkosti (Matoušková, Spurný, 2005, s. 140; Legg, online, 2020).
- **Odvrácení pozornosti**
  - a) *Vnitřní odvrácení pozornosti* – tato technika spočívá v práci s vlastními myšlenkami, které by se měl jedinec pokusit zaměřit směrem od stresových spouštěčů k pozitivním podnětům. Jako nejefektivnější se jeví zaměření na pozitivní obrazy z minulosti nebo budoucnosti.

- b) *Vnější odvrácení pozornosti* – tato technika využívá cílené aktivity, které mají za úkol, alespoň na krátkou dobu odvrátit vnímání od stresových faktorů k pozitivním či neutrálním podnětům (Matoušková, Spurný, 2005, s. 140).
- **Pozitivní instruování sebe samého**, je technika, která prostřednictvím pozitivně laděných instrukcí, relativizováním potencionálních následků, přizpůsobováním vlastního očekávání pomáhá jedinci snižovat psychickou zátěž (Matoušková, Spurný, 2005, s. 140).
  - **Fyzické a emocionální odreagování** využívá nejrůznějších fyzických aktivit (ne však proti sobě) k uvolňování negativních emocí. Při aplikaci této techniky je vhodné se pokusit pojmenovat a umožnit průchod emocí, které v jedinci stres vyvolávají (Matoušková, Spurný, 2005, s. 140).

Dále se jako efektivní pro vyrovnávání se s následky komunikačně náročných situací v policejní praxi ukázala být funkční (auto)analýza, využívající prvky racionálně – emočního zpracování situace. Princip (auto)analýzy je založena na postupu, kdy policista po komunikačně náročné situaci zevrubně popíše a následně analyzuje (sám, s odborníkem) situaci, která pro něj byla náročná. Detailní písemná (auto)analýza má nejen silný psychohygienický účinek, ale také se jedná o zdroj užitečných informací pro případ, že by byl policista v budoucnu nucen reagovat na případnou stížnost občana (Matoušková, Spurný, 2005, s. 140-141).

### **Obranné mechanismy proti stresu**

Oblast problematiky zvládnutí stresu lze rozdělit na úspěšné a neúspěšné strategie. Mezi neúspěšné strategie řadíme způsoby založené na principu následujících obranných mechanismů:

- **Popření** – jedná se o obranný mechanismus, při němž se jedinec vypořádává s podnětem, který v něm vyvolává úzkost tím, že popře jeho existenci. Příkladem může být pacient, který po oznámení zdrcující lékařské diagnózy popírá její správnost a dohledává jiný lékařský názor či posudek.
- **Přesunutí** – podstata tohoto obranného mechanismu tkví v tom, že jedince své impulzivní chování a reakce přesune na nějaký jiný objekt, než je ten, který v něm tyto negativní emoce vyvolal. Příkladem může být rodič, který měl v práci konflikt se svým nadřízeným. Svoji zlost a stres si ovšem vybijí až později na jiném člověku, který není natolik ohrožující, například na rodinném příslušníkovi. V takovémto případě hovoříme o přenesené zlosti.



- **Sublimace** – tento obranný mechanismus se velmi podobá přesunutí, nicméně negativní emoce (hněv, strach, úzkost) vybijí jedinec zcela odlišným a sociálně žádoucím způsobem (sport, záliby).
- **Projekce** – během projekce jedinec nepřipisuje svoje vlastní nepřiměřené emoce či osobnostní vlastnosti sobě, nýbrž je projektuje do druhých osob. Například: „Že máš strach?“, nebo „Všichni by vzali ty peníze, kdyby je našli na chodníku“.
- **Introjekce** – opak projekce, tímto mechanismem si nejčastěji osvojujeme vlastnosti a chování rodičů či jiných blízkých lidí, které se nám nelíbilo.
- **Racionalizace** – jedinec svou pozornost raději zaměřuje na logické a zdánlivě racionální příčiny než na skutečnost, která jej zraňuje, či vyvolává nepříjemné emoce. Například: „Stejně jsem chtěl dělat něco jiného“, při vyrovnávání se s výpovědí v zaměstnání
- **Regrese** – jedná se o návrat k předchozím vývojovým stadiím a k chování, které se k nim váže – např. výbuch vzteku nebo pláče u dospělého při emocionálně náročné situaci, nebo když je jedinci zamezeno dosažení cíle (při frustraci).
- **Vytěsnění** – je považováno za základní obranný mechanismus, spočívá v tom, že vědomé „Já“ zadrží či odvrátí představu nebo afekt (Hanzlovský, 2012, online).

## 8.1 Systém kolegiální podpory „KP“

Na policisty jsou často kladeny velké nároky a očekávání, a to jak ze strany veřejnosti, tak ze strany policie samotné. Přesto je policista také jenom člověk, jenž vedle profesního života vede život soukromý, který může více či méně ovlivňovat jeho pracovní výkon. V současnosti je péče o duševní zdraví policistů založena na třech pilířích. Jedná se o služby policejních psychologů, Linku pomoci v krizi a systém kolegiální podpory. V poslední řadě je třeba zmínit systém krizové intervence, který je mimo jiné určen policistům nacházejícím se v místě mimořádné události. Smyslem krizové intervence je péče o lidi zasažené mimořádnou událostí, a poskytnutí psychické podpory policistům, kteří u této události zasahují. Přesto je systém kolegiální podpory poměrně nový způsob péče o duševní zdraví policistů a byl nově ustanoven Pokynem policejního prezidenta č. 231/2016, o psychologických službách. Křivohlavý o kolegiální podpoře hovoří jako o: „...*pomoci, která je poskytována druhými lidmi člověku, který se nachází v zátěžové situaci. Obecně jde o činnost, která člověku v tísní jeho zátěžovou situaci určitým způsobem ulehčuje*“. Autor dále uvádí, že sociální opora uspokojuje sociální potřeby jako jsou potřeba přátelských vztahů, komunikace, reciprocita, pozitivního sociálního hodnocení apod. Na sociální podporu je možno nahlížet ze tří úrovní, a to makroúrovně,

mezoúrovně a mikroúrovně. Na základě principu fungování je systém kolegiální podpory zařazen do rozmezí mezi mezoúrovně a mikroúrovně. Nicméně přemýšlíme-li o systému kolegiální podpory jako o formálním systému zavedeném do organizace ozbrojených složek státu, pak spadá do mezoúrovně, konkrétně do úrovně vztahů v rámci sociální skupiny, která pomáhá svým členům (Křivohlavý, 2001, s. 94; Karbanová, s. 14, 2019).

Před zavedením systému kolegiální podpory v České republice poměrně dobře fungoval systém takzvané Posttraumatické intervenční péče (PIP). Jeho cílem bylo minimalizovat rizika související s nároky na profesi policisty. Členové PIP byli připraveni poskytnout potřebnou pomoc a podporu v situacích během nichž byli policisté vystavováni mimořádným událostem. Byli odhodláni pomáhat policistům s překonáváním jejich náročné práce a vyrovnávání se s potencionální zátěží. Tým byl tvořen interventy z řad policistů, ale i státních zaměstnanců Ministerstva vnitra ČR a PČR, policejních psychologů a speciálně vyškolených duchovních. V roce 2016 došlo ke změnám příchodem Pokynu policejního ředitelství č. 231/2016 o psychologických službách, který zřídil systém kolegiální podpory. Zavedení systému kolegiální podpory je úsilím o zachování a zároveň rozšíření principu který v Posttraumatické intervenční péči existoval. Hovoříme o principu nezištné, vzájemné a dobrovolné duševní podpory mezi zaměstnanci/policisty (Kurbanová, s. 15, 2019).

Každý kraj má svého vlastního koordinátora kolegiální podpory. Tuto pozici může vykonávat psycholog, který projde proškolením oddělením vedoucího psychologa Policejního prezidia ČR a obdrží osvědčení o absolvování. Po obdržení osvědčení se psycholog stává zodpovědným za odbornou úroveň školení a pravidelné vzdělávání poskytovatelů kolegiální podpory v kraji své působnosti. Rovněž zabezpečuje poskytovatelům kolegiální podpory psychologickou péči formou supervizí. Mimo to může koordinátora vykonávat i poskytovatel kolegiální podpory jmenovaný ředitelem krajského ředitelství policie. Dlužno dodat, že nejen krajská ředitelství, ale též útvary s celorepublikovou působností mohou mít svůj tým kolegiální podpory. Systém má spíše preventivní charakter a je založen na předpokladech, že nikdo nemá lepší přehled o situaci, která se na jednotlivých odděleních odehrává než člověk, který na něm sám působí (Kurbanová, s. 15, 2019).

V souvislosti s policejní profesí lze hovořit o takzvané policejní subkultuře, která vznikla především v závislosti na osobitém pracovním prostředí v uzavřeném sociálním systému homogenních sociálních skupin, které jsou utvářeny v rámci jednotlivých policejních oddělení. Nutno dodat, že na policejní subkulturu nelze nahlížet jako na neměnný homogenní celek, který nově přichozí policisty bezpodmínečně pohltí. Naopak je třeba jej vnímat jako aktivní

a dynamický organismus, v němž nově přichozí přidávají do pomyslné mozaiky své individuální hodnoty a přesvědčení, které v budoucnu mohou být zdrojem růstu a pokroku. Rovněž je třeba brát v potaz jaký vliv má širší okolí a normy v něm na fungování policejní subkultury. Ačkoliv můžeme pozorovat pokroky ve společenském vnímání duševních chorob, tak i přesto se nadále setkáváme s názory, že psychická onemocnění jsou něco, za co by se měl člověk stydět, něco, co výrazně snižuje hodnotu člověka. I to může být jedním z hlavních důvodů, proč se policisté rozhodnou při psychických obtížích odbornou pomoc nevyhledat. Ve výzkumu realizovaném Karaffou a Tochkovem (2013) bylo zjištěno, že někteří policisté soukromě takovýto názor nemají, přesto se ukazuje, že kultura pracovního prostředí dokáže ovlivnit názory jednotlivců, a tak zachovává status quo v názoru na vyhledání odborné psychologické pomoci. Není snadné se prostřednictvím několika názorů jednotlivců potýkat se stigmatem na celospolečenské úrovni, a o to víc ve skupině, kde může být i náznak slabosti vnímán rovněž jako stigmatizující (Karbanová, s. 14-15, 2019).

## **9 Profesionální etika Policie České republiky**

Funkce prosazování zákona je veřejnou službou ustavenou zákonem. Tato funkce vymezuje odpovědnost za udržování a prosazování zákona, udržování veřejného pořádku a poskytování pomoci v mimořádných situacích. Pravomoci, které jsou nezbytné pro efektivní výkon povinností v oblasti prosazování zákona stanoví národní zákon. Tyto legislativní základy samy o sobě nestačí k zajištění činnosti orgánů činných v trestním řízení. Jejich úkolem je zabezpečit, aby vymáhání práva bylo realizováno zákonným a nesvévolným způsobem. Lidský faktor při vymáhání práva nesmí narušit požadavek zákonitosti a svévolnosti. Aby se tak skutečně dělo a policisté svou činnost vykonávali žádoucím způsobem, musejí si vypěstovat takové způsoby chování a osobní postoje, které tento nárok budou splňovat. Je však potřeba aby policisté na plnění nároku pracovali kolektivně a aby kultivovali takový obraz policie, který společnosti dává pocit důvěry a bezpečí. Nicméně je důležité poznamenat, že postoje policie mohou být silně ovlivněny řadou dilemat a hodnotových konfliktů. Výrazné jsou konflikty týkající se kolegů, přátel a rodiny. Problémy spojené s nemožností dosáhnout toho, co považují za spravedlivý výsledek u trestních případů, je rovněž závažný problém. Použití takzvaných „špinavých“ metod, může být pro některé policisty způsobem ospravedlnění, poté co přijdou do kontaktu s lidmi, o kterých se domnívají, že jsou vinni, ale nelze je usvědčit v rámci systému trestní spravedlnosti. Existence těchto „nehod“, může být v rozporu s předpisy a některými principy lidských práv (Dufková, Zlámal, 2003, s. 4-6).

Všude ve světě je policie pod profesionálním tlakem a na svých bedrech nese značnou zátěž odpovědností. V ideálním případě by pojem profesionální značil již předem dohodnutou úroveň. Je třeba, aby policie za každé situace jednala právně a mravně, nicméně role a okolnosti, při kterých musí policie činit svá rozhodnutí, jsou často nové, složité a časově omezené. Příkladem může být všudypřítomný tlak na policejní organizace, aby vyřešily případy vražd mající vysokou publicitu, aby identifikovaly a vypátraly teroristy, nebo aby zadržely pachatel organizovaného zločinu. Tento organizační tlak je přenášen na jednotlivé policisty, což může mít za následek zkreslení myšlenek profesionality, a to do té doby, než se policisté vlivem tréninku a zkušeností nenaučí být nestranní (Dufková, Zlámal, 2003, s. 5-6).

### **Etický kodex Policie České republiky**

Dle znění etického kodexu jsou si příslušníci Policie České republiky, vědomi svého poslání, které spočívá ve službě veřejnosti a je založeno zejména na úctě a respektu k lidským právům. Součástí etického kodexu jsou následující principy, které by policisté měli sdílet a dodržovat.

Významem Etického kodexu Policie České republiky je v první řadě stanovení mravních principů, hodnota a norem. Dále se předpokládá, že policisté se prostřednictvím etického kodexu seznámí s morálními nároky, které na ně budou kladeny a s očekáváními, jak ze strany Policie ČR, tak ze strany společnosti. Kodex má policistům mimo jiné sloužit v případě poměrování jednotlivých situací, jednání a chování. Policista řídící se Etickým kodexem Policie České republiky nejen že předchází trestné činnosti, ale také ji zavčas odhaluje a účinně proti ní bojuje (Nesvadba, 2009, s. 209; Policie České republiky, online, 2023).

#### **Cílem policie České republiky je:**

- „a) chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,*
- b) prosazovat zákonnost,*
- c) chránit práva a svobody osob,*
- d) preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,*
- e) usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.“ (Policie České republiky, online, 2023).*

#### **Základními hodnotami Policie České republiky jsou:**

- „a) profesionalita,*
- b) nestrannost,*
- c) odpovědnost,*
- d) ohleduplnost,*
- e) bezúhonnost*

*Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.“ (Policie České republiky, online, 2023).*

#### **Program profesního rozvoje jako nástroj pro vyrovnání se s etickými problémy**

Jedná se o koncepčně složitou psychologickou a sociologickou průpravu, pro kterou je klíčový problém policejní etiky a její shoda s principy lidských práv. Předpoklad, že zneužití pravomoci je prostým selháním v oblasti nedodržení předpisů neodpovídá složitosti reálného světa a nejasnosti v policejní praxi. Policisté by měli v rámci své odborné přípravy porozumět profesním strategiím. Pouze vhodně koncipovaný program profesního rozvoje, umožní policistům posílit své etické dovednosti a vyrovnat se s mimořádnými etickými problémy v jejich profesní činnosti. Je třeba aby policisté byli již v počátcích kariéry seznámeni s hodnotovými konflikty a rozdíly v hodnotových systémech, v jejichž rámci působí. Je nutné

porozumět nedostatkům tradičních strategií zvládnání situací a iniciovat účinné systémy kontroly a týmového řízení. Díky tomu by se mohly vyřešit rozdíly mezi požadavky formálních systémů a neformální kulturou, která má nezanedbatelný vliv na profesionální chování. Změna v chování je dlouhodobý proces, založen na jasném pochopení kultury policejní praxe. Odborná příprava by měla být schopna policistům poskytnout obecně použitelné strategie, ze kterých budou schopni čerpat v případě obtížných situacích. Přestože tento přístup k policejní etice zcela neodstraní, které představují značnou část selhání z hlediska norem stanovených zákonem, mohou se tak policisté předcházet nejhorsším následkům (Dufková, Zlámal, 2003, s. 6-7).

## 10 Výzkumné šetření zaměřené na efektivní komunikaci v krizových situacích

Následující kapitola bude pojednávat o výzkumných šetřeních, jež byly vybrány tak aby korespondovaly a přispěly k naplnění cíle diplomové práce. Zvolené výzkumné metody mají povahu kvalitativního a kvantitativního výzkumu, též označován jako smíšený či kombinovaný. Tato forma výzkumného šetření je hojně využívána zejména pak v oborech jako jsou zdravotnictví a pedagogika. Zvolenými výzkumnými metodami jsou dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Stěžejním záměrem kombinovaného výzkumu je získat rozsáhlé množství informací, které budou pronikat, až do hloubky dané problematiky, čímž by se mělo dosáhnout eliminace chyb. Hlavním cílem je na základě výsledků výzkumných šetření zkonstruovat návrhy opatření, díky nimž by se zvýšila efektivita krizové komunikace u zkoumaného vzorku. Hendl popisuje jeden z možných způsobů realizace kombinovaného výzkumu, kterým se inspirovala i tato diplomová práce: „*V některých typech smíšeného výzkumu se používají na úvod kvalitativní metody sběru dat, po jejich shromáždění a analýze následuje dotazování pomocí strukturovaného dotazníku v rámci statistického šetření. Tomuto postupu se říká výzkum pomocí míchání metod.*“ (Hendl, s. 60, 2008).

### 10.1 Dotazníkové šetření

Kvantitativní způsob standardizovaného vědeckého výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření je obecně řazen, mezi nejfrekventovanější nástroje pro sběr dat. Za stěžejní výhodu této metody lze bezpochyby označit možnost získání velkého množství výpovědí v krátké době, avšak za delší časové období. Lze konstatovat, že výsledky dotazníkového šetření jsou v čase stabilní a má se za to, že i obecně reliabilní. Získané údaje je možno poměrně snadno statisticky zpracovat a získat tak brzkou zpětnou vazbu (Gavora, s. 99, 2010; Mareš, s. 14-20, 2006).

Správně konstruovaný dotazník by měl začínat úvodem, ve kterém jsou oslovení respondenti seznámeni se záměr výzkumu. Výzkumník by neměl opomenout zdůraznění významu spolupráce a sdělení pokynů pro vyplnění. Jednotlivé dotazníkové položky by měly být formulovány srozumitelně, jednoznačně a nesugestivně, čímž by se mělo zamezit dvojímu způsobu jejich chápání a vybízení k odpovědi. Obecně je doporučováno, aby vyplnění dotazníků respondentovi nezabralo více než 15 minut, čímž se výrazně zvýší pravděpodobnost návratnosti. Do samotného začátku dotazníku výzkumník vkládá takzvané sociodemografické

a filtrační položky. Je žádoucí, aby mezi jednotlivými položkami, byla logická posloupnost. Pro výzkum nejvýznamnější položky jsou zpravidla umísťovány do samého středu dotazníku. Pokud se výzkumník rozhodne do šetření umístit choulostivou otázku, je vhodné ji zařadit v neutrální podobě na závěr dotazníku. Při sestavování dotazníku se ukázalo být efektivní, dbát na to, aby bylo možné, jednotlivé položky při vyhodnocování jednoduše zpracovat (Juřeníková a kol, online, 2019).

### **Časový harmonogram sběru dat**

Harmonogram výzkumného šetření bude popsán pomocí časové osy prezentující organizaci výzkumného šetření, která bude rozdělena do několika fází. První fáze výzkumného šetření, která byla zaměřena na získání a následné zpracování potřebných informací pro vytvoření teoretické části diplomové práce probíhala od června roku 2022 do ledna roku 2023. V průběhu této fáze konkrétně od ledna roku 2023 do dubna téhož roku probíhala druhá fáze výzkumu, která byla zaměřena na sběr dat pro dotazníkové šetření. Třetí fáze výzkumu probíhala v dubnu roku 2023 a jejím primárním záměrem bylo zpracování a korekce získaných dat. Čtvrtá fáze probíhající rovněž v dubnu roku 2023 a byla zaměřena na zkonstruování doporučení do praxe, díky nimž by se zvýšila efektivita krizové komunikace u zkoumaného vzorku.

### **Popis zkoumaného vzorku**

Výzkum byl zaměřen na policisty zařazené na Pohotovostním a eskortním oddělení, policisty ze skupiny základních kynologických činností, krajské pořádkové jednotky, obvodních oddělení, školního policejního střediska, a to vše v Královéhradeckém kraji. Zkoumaný soubor byl formulován z náhodně vybraných jedinců, za účelem zajištění dostatečné různorodosti respondentů všech věkových kategorií, pohlaví a vzdělání. Celkově bylo získáno 250 respondentů, přičemž je odhadováno, že celkový počet oslovených činil přibližně 600 respondentů. Z 250 respondentů byly 2 respondentky vyřazeny z důvodu zachování pohlavní homogenity výzkumného vzorku.

### **Výzkumný nástroj**

Pro potřeby naplnění výzkumného cíle byl koncipován anonymní nestandardizovaný dotazník. Dotazník, zejména jeho druhá část, byla zhotovena za odborné konzultace s instruktorem služební přípravy nrap. Lukášem Novákem a krizovým interventem kpt. Petrem Bendlem. Dotazník ve své první části obsahuje 20 uzavřených otázek a 2 otevřené otázky, které byly zkonstruovány tak, aby potvrdily případně vyvrátily stanovené hypotézy.



Pokud nebylo určeno jinak, tak respondent volil pouze jednu odpověď. Veškerá data, která byla poskytnuta pro účely této diplomové práce, byla získána jedním výzkumníkem. Účast respondentů na dotazníkovém šetření byla dobrovolná a zcela anonymní. Druhá část dotazníkového šetření se skládá z 6 modelových situací. Jednotlivé otázky dotazníku byly koncipovány tak, aby byla zřejmá logická posloupnost, přičemž výzkumně nejcennější otázky byly umístěny na střed dotazníkového šetření. Na základě doporučení odborné literatury, byla potencionálně citlivá otázka vložena, až do samého závěru první části dotazníkového šetření. Distribuce dotazníku probíhala skrze elektronické prostředí na základě doporučení nrap. Lukáše Nováka. Tento způsob distribuce se v minulosti u zkoumaného vzorku osvědčil pro svou vyšší míru návratnosti, než tomu bylo u dotazníkového šetření typu „tužka – papír“.

### **Cíle a hypotézy– dotazníkové šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření je prostřednictvím získaných dat realizovat analýzu výsledků na základě kterých bude možné zjistit, jaká je připravenost respondentů na efektivní komunikaci v krizových situacích. Dále byly stanoveny dílčí cíle, zaměřené na zjištění osobních zkušeností respondentů, zmapování oblasti vzdělání v krizové komunikace z pohledu respondentů, vnímání schopností a limitů, používání krizové komunikace a copingové strategie. Dalším cílem byla verifikace či falsifikace stanovených hypotéz, které byly stanoveny následovně:

**H1: Předpokládáme, že všichni respondenti znají význam pojmu krizová komunikace.** (Hypotézou se zabývá otázka č. 5)

Následující hypotéza byla založena na předpokladu, že policista, jakožto pracovník v pomáhající profesi by měl během základní odborné přípravy získat potřebné znalosti pro výkon tohoto povolání, a to nejen v oblasti efektivní a krizové komunikace.

**H2: Předpokládáme, že více jak 50 % respondentů uvede, že policisté jsou dostatečně připraveni na krizovou komunikaci.** (Hypotézou se zabývají otázky č. 8, 9, 10, 11 a 12)

Hypotéza vychází z vysokoškolského výzkumu (komunikace v souvislosti s policejní činností), který prezentuje postoje policistů na nedostatečnou teoretickou průpravu v komunikaci s ohledem na potřeby jejich každodenní práce.

**H3: Domníváme se, že celková úspěšnost při řešení všech modelových situací č. 1–4, neklesne pod 50 %.** (Hypotézou se zabývají modelové situace č. 1, 2, 3 a 4)

Tato hypotéza byla založena na odborném názoru instruktorů služební přípravy, se kterými byl veden rozhovor.

**H4: Předpokládáme, že více jak 50 % respondentů uvede, že za trvání služebního poměru u Policie České republiky, doposud nevyužilo systém kolegiální podpory.**  
(Hypotézou se zabývá otázka č. 22)

Hypotéza je založena na výzkumné studii systému kolegiální podpory ČR realizovaném Petrou Karbanovou, která uvádí, že policisté mohou stále pociťovat nedůvěru v tento systém. Mimo to je hypotéza založena na výsledku výzkumu autorů Karaffy a Tochkova realizovaném v roce 2013, ze kterého je patrný předpoklad, že kultura pracovního prostředí dokáže ovlivnit názory jednotlivců, a tak stále převládá negativní názor na vyhledání odborné psychologické pomoci. Zejména pak v policejním prostředí, kde samotný náznak slabosti může být považován za stigmatizující.

Celá první část dotazníkového šetření, je shrnuta do následujících tabulek.

*Tab. č. 3: Koncept dotazníku*

<b>Cíl výzkumného šetření</b>	<b>Dílčí cíle</b>	<b>Výzkumné otázky</b>
Zmapovat připravenost policistů na efektivní komunikaci v krizové situaci	Identifikační otázky	1. Jakého jste pohlaví?
		2. Jaký je Váš věk?
		3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání
		4. Délka služebního poměru u Policie České republiky?
	Zjistit osobní zkušenost respondentů s krizovou komunikací	5. Co si představíte pod pojmem krizová komunikace?
		6. Jak často se dostáváte do krizových situací?
		7. Uveďte, s jakými formami krizové komunikace máte za dobu výkonu služby u PČR zkušenost?

Cíl výzkumného šetření	Dílčí cíle	Výzkumné otázky
	Zmapovat oblast vzdělání v krizové komunikaci z pohledu respondentů	<p>8. Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni na komunikaci v krizových situacích?</p> <p>9. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „Spíše ne/Určitě ne“. Kde shledáváte největší nedostatky?</p> <p>10. Jste toho názoru, že nejrůznější školení, semináře a kurzy dokážou policistu dostatečně připravit na komunikaci v krizové situaci?</p> <p>11. Využil/a byste v případě možnosti kurz zaměřený na krizovou komunikaci?</p> <p>12. Zúčastnil/a jste se výcviku, popřípadě školení zaměřeného na komunikaci s pachatelem, který drží rukojmí?</p>
	Zaměřit se na využívání krizové komunikace	<p>13. Všimáte si během rozhovoru gest, pohybů a výrazů v obličeji protistrany?</p> <p>14. Které zásady komunikace považujete za zásadní při konfliktu s občanem?</p> <p>15. Používáte během rozhovoru s protistranou mimiku i gesta a poznámkami při řeči dáváte viditelně najevo, že nasloucháte?</p>

Cíl výzkumného šetření	Dílčí cíle	Výzkumné otázky
	Zjistit, jak respondenti vnímají schopnosti a limity v oblasti krizové komunikace	<p>16. Jak byste ohodnotil/a a popsal/a své komunikační schopnosti?</p> <p>17. Myslíte si, že máte schopnost vyřešit náročnou komunikační situaci, která nasvědčuje použití donucovacích prostředků, pouze komunikací?</p> <p>18. Myslíte si, že arogantní chování patří do krizové komunikace s agresivním a nespolupracujícím občanem?</p> <p>19. Dostáváte se během výkonu služby do potíží kvůli otevřenosti a upřímnosti?</p> <p>20. Máte pocit, že jste někdy během výkonu služba dostatečně nezvládl/a krizovou komunikaci, tak jak byste si představoval/a?</p> <p>21. Máte pocit, že během výkonu služby, některý z Vašich kolegů dostatečně nezvládl krizovou komunikaci?</p>
	Zjistit, jak se respondenti vyrovnávají s následky komunikačně náročných situací	22. Využil/a jste někdy po nepříjemném zážitku ze služby systém kolegiální podpory „KP“?

*Zdroj: autor*

V druhé části dotazníkového šetření bylo respondentům předloženo 6 rozličných modelových situací. Poté bylo jejich úkolem, si na základě osobních preferencí zvolit nejadekvátnější reakci.

1. Jako první jste dorazil/a do školy, kde pachatel nožem zavraždil jednoho studenta. Nyní však pachatel drží druhou studentku jako rukojmí a vyhrožuje s nožem v ruce, že ji podřízne. S pachatelem zahájíte komunikaci a v tu chvíli už víte, že dojezd policejního vyjednaváče na místo události je jedna hodina. Rukojmí je 16-ti letá dívka, která utrpěla mnohočetná řezná poranění od pachatel a potřebuje okamžitou lékařskou pomoc. Jak se zachováte?
2. Agresivní osobu omezenou na osobní svobodě eskortujete k soudu na vazební zasedání. Na začátku zasedání Vás soudce požádá o sejmutí pout zadrženého. Vzhledem k tomu, že se v průběhu eskorty agresivní osoba pokusila o útěk, jako velitel eskorty budu jednat následovně.
3. Vám známá kriminálně závadová osoba se nachází na okraji výškové budovy a je rozhodnuta, že skokem spáchá sebevraždu. S kolegou jste se na místo události dostavili jako první. Jak se zachováte?
4. Jste s kolegou na ulici u služebního vozidla a přijde za Vámi muž, který je očividně zmatený a vystrašený. Tento muž Vám oznámí, zcela evidentně nereálnou příhodu (kupříkladu, že ho unesla mimozemská civilizace) a chce po Vás, abyste případ prošetřil/a. Jak se zachováte?
5. Byl/a jste jako první u dopravní nehody, kde zemřelo malé dítě. Tato událost ve Vás zanechala silné negativní emoce, a i po časovém odstupu se v myšlenkách k události vracíte a pociťujete úzkostné stavy. Jak se zachováte?
6. Jste ve službě a při dopravní nehodě zemřel Váš dobrý kamarád. O úmrtí je třeba vyrozumět jeho rodiče, které osobně znáte. Jak se zachováte?

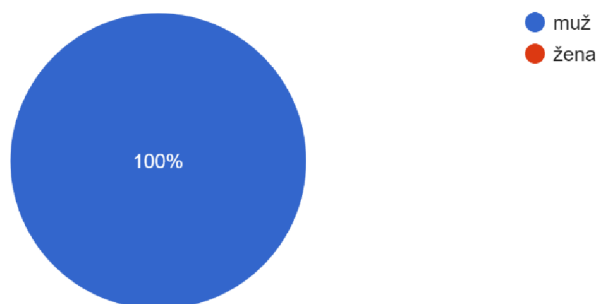
### **Možné limity**

Výzkumné šetření může mít limity, kterých si je autorka výzkumu vědoma, nicméně vzhledem k jedinečnosti každého z respondentů, se jim nelze zcela vyhnout. Jeden z možných limitů, se vztahuje na modelové situace. Je možné, že se respondenti do podobné situace nikdy nedostali, a tak nebudou odpovídat na základě svých zkušeností, ale čistě hypoteticky. Další limit taktéž souvisí s modelovými situacemi. Podmínky, kterým by byl respondent vystaven během reálné inscenace modelové situace (vliv stresového faktoru) se diametrálně liší od podmínek při vyplňování dotazníkového šetření. Je zde tedy možnost, že odpověď bude

silně ovlivněna nestresovými podmínkami. Posledním limitem je počet respondentů, který může být do jisté míry početně omezený z důvodu vyčerpání daného vzorku.

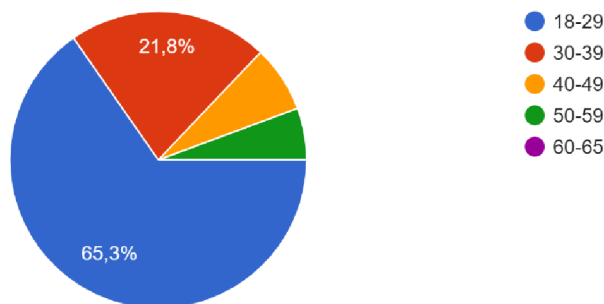
## 10.2 Interpretace zjištěných dat

### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?



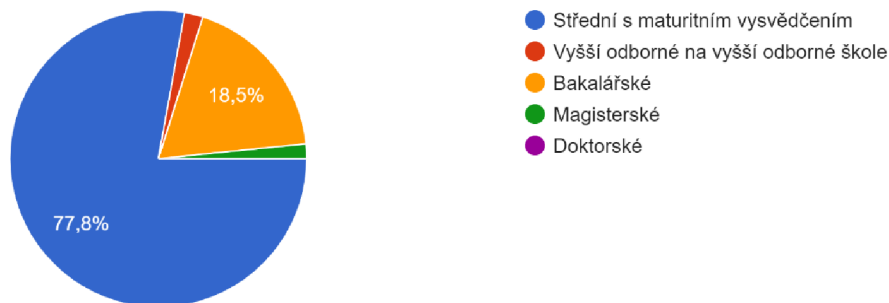
Výzkumu se zúčastnilo celkem **250** respondentů, z toho **248 mužů** a **2 ženy**. Pro zachování homogenity pohlaví výzkumného vzorku byly respondentky z výzkumu vyřazeny. Vysoký počet respondentů mužského pohlaví byl očekáván, neboť do služebního poměru Policie České republiky vstupují převážně muži. Přesto však počet žen ve službě bezpečnostních sborů stále stoupá. Přestože se ve společnosti stále setkáváme s nerovnými pracovními příležitostmi, mezi muži a ženami, Policie České republiky vytváří rovné příležitosti pro všechny bez rozdílu věku, rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry, náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnosti, etnického, sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu, povinnosti k rodině, důvodu členství v odborových organizacích, jiných sdruženích s výjimkou případů, které stanovuje zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Zejména pak v posledních letech došlo k vytvoření právního rámce, jenž zaručuje princip rovnosti. Dlužno dodat, že by prosazování stejného počtu žen a mužů v bezpečnostních sborech bylo samoučelné. Nicméně rovnoprávné postavení obou pohlaví by mělo být samozřejmostí. Za zmínku stojí i fakt, že muži a ženy pracující v bezpečnostních sborech, mají stejný nárok na služební příjem za stejnou službu nebo za službu stejné hodnoty (Bednarčíková, online, 2010).

## Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?



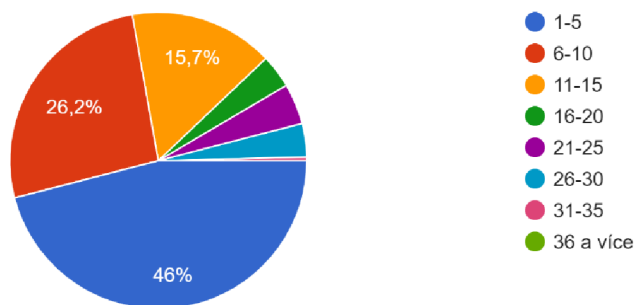
Výzkumného šetření se zúčastnily osoby rozličných věkových kategorií. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že **65,3 % (162)** dotazovaných tvořili jedinci ve věku od 18 do 29 let. Druhou nejčetnější skupinou **21,8 % (54)** byli respondenti ve věku od 30 do 39 let. Na třetí pozici **7,3 % (18)** se umístili respondenti ve věku 40 až 49 let. A pouze **5,6 % (14)** respondentů bylo ve věku 50 až 59 let.

## Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



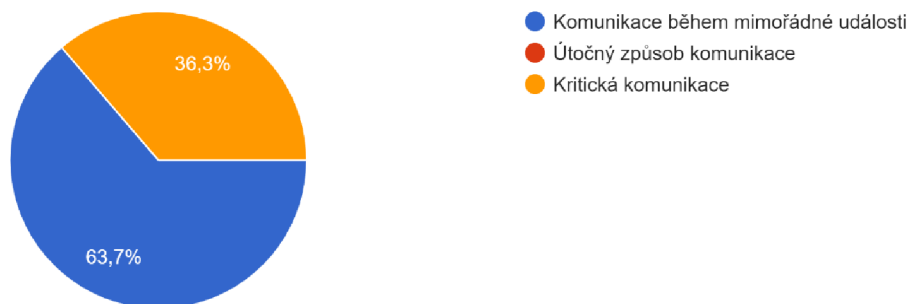
Dotazovaní respondenti dosahovali různého stupně vzdělání, nejčastěji se jednalo o střední vzdělání s maturitou **77,8 % (193)**, dále pak bakalářské vzdělání **18,5 % (46)**, vyššího odborné vzdělání dosáhla **2 % (5)** respondentů a pouze **1,6 % (4)** respondentů uvedlo magisterské vzdělání jako své nejvyšší dosažené vzdělání.

#### Otázka č. 4: Délka služebního poměru u Policie České republiky?



Délka služebního poměru respondentů byla různorodá. Téměř polovina respondentů uvedla délku služebního poměru 1 až 5 let, celkově se jednalo **46 % (114)**. Délku 6–10 let označilo **26,2 % (65)** respondentů. Na základě věkového zastoupení respondentů se tyto dvě odpovědi daly předpokládat. Třetí pozici **15,7 % (39)** obsadili respondenti, mající u Policie České republiky odslouženo 11–25 let. Další možnost 21–25 let označilo **4,4 % (11)** respondentů. Možnost 16–20 a 26–30 let označil stejný počet respondentů a to **3,6 % (9)**. Pouze **1** respondent, který se zúčastnil výzkumného šetření, dosáhl délky služebního poměru 31–35 let.

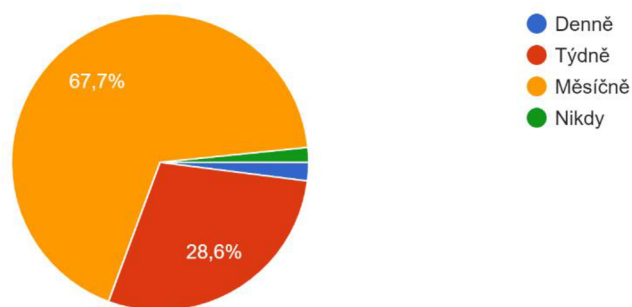
#### Otázka č. 5: Co si představíte pod pojmem krizová komunikace?



Na základě vzdělání, které se policistům během základní odborné přípravy dostane, byla předpokládána vyšší úspěšnost správných odpovědí. Avšak správně odpovědělo pouhých **63,7 % (158)** respondentů. Zbylí respondenti **36,3 % (90)** zvolili nesprávnou odpověď „kritická komunikace“.

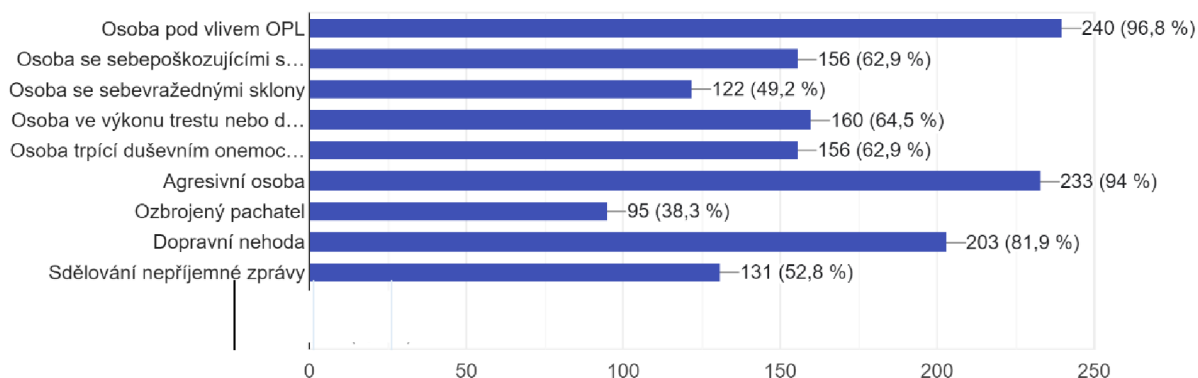


### Otázka č. 6: Jak často se dostáváte do krizových situací?



Odpověď respondentů mohla být v tomto případě ovlivněna jejich subjektivním vnímáním. Je důležité mít na paměti, že každý člověk je zcela unikátní a má své vlastní vnímání. Co jednomu může připadat jako banální a bezpečná situace, může v druhém vyvolávat pocity diskomfortu a nebezpečí. Více jak polovina respondentů **67,7 % (168)** má za to, že se s krizovou situací potýká alespoň jedenkrát měsíčně. Celých **28,6 % (71)** respondentů uvedlo, že se do krizových situací dostává týdně. Další **2 % (5)** respondentů se v krizových situacích ocitá denně. Pouze **1,6 % (4)** respondentů na tuto otázku odpovědělo, že se s krizovou situací ještě nikdy nesetkalo.

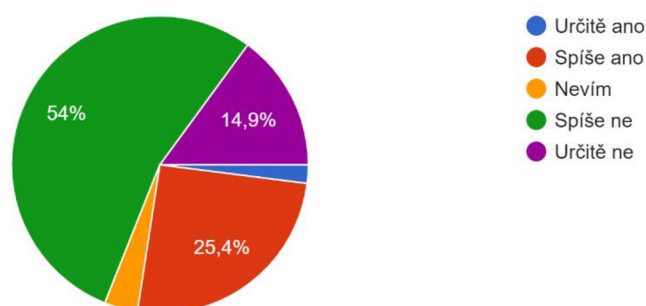
### Otázka č. 7: Uveďte, s jakými formami krizové komunikace máte za dobu výkonu služby u PČR zkušenost? (možno více odpovědí)



Policisté se během výkonu služby potýkají s celou řadou situací mající povahu krizových situací. Respondenti se však nejčastěji setkávají s osobami pod vlivem omamných a psychotropních látek **96,8 % (240)**. Mezi typické situace, při kterých se policista setkává s uživatelem OPL patří zejména chvíle při (nebo těsně po) páchání trestné činnosti, ve většině případů se jedná o majetkovou trestnou činnost, násilnou trestnou činnost nebo obchodování

s OPL. Dále pak při prověřování nebo vyšetřování, podání vysvětlení nebo při výslechu, při doručování písemností ve věcech trestního nebo správního řízení, případně při držení menšího množství drogy. Na druhé pozici celých **94 % (233)** respondentů uvedlo, že se za dobu výkonu služby setkala s agresivní osobou. Na tomto místě lze předpokládat jistou spojitost, mezi uživateli OPL a agresivním chování. Na třetí pozici se umístila zkušenost s dopravní nehodou, kterou uvedlo **81,9 % (203)** respondentů. S osobou ve výkonu trestu, nebo dodávanou do výkonu trestu se setkala **64,5 % (160)** dotazovaných. V případě osoby mající sebepoškozující sklony a osoby trpící duševním onemocněním byl počet respondentů mající s těmito formami krizové komunikace zkušenost stejný **62,9 % (156)**. Se sdělováním nepříjemné zprávy, která bývá obecně napříč pomáhajícími profesemi, vnímána jako velmi nepříjemná povinnost, má zkušenost **52,8 % (131)** dotazovaných. Zkušenost s osobou mající sebevražedné tendence má téměř polovina **49,2 % (122)** dotazovaných. Nejméně respondentů **38,3 % (95)** se setkala s ozbrojeným pachatelem.

**Otázka č. 8: Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni na komunikaci v krizových situacích?**



Více jak polovina respondentů **54 % (134)**, je toho názoru, že komunikační úroveň policistů pro zvládnutí krizových situací je spíše nedostatečná. Na druhé straně se více jak čtvrtina respondentů **25,4 % (63)** domnívá, že se tato komunikační úroveň nachází spíše na dostatečné úrovni. Za zcela nepřipravené je považuje **14,9 % (37)** dotazovaných. Dále **3,6 % (9)** respondentů zvolilo možnost „nevím“ a pouhá **2 % (5)** vnímá policisty jako dostatečně připravené.

**Otázka č. 9: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Spíš ne/Určitě ne".  
Kde shledáváte největší nedostatky?**

Drtivá většina respondentů uvedla, že u Policie České republiky působí mnoho nových, mladých policistů, kteří musí sloužit v hlídkách bez zkušenějších kolegů, od nichž by převzali zkušenosti. Policie takovouto přípravu nezajišťuje v dostatečné míře. Profesionalitu v tomto druhu komunikace lze získat zejména praktickou zkušeností, podpořenou semináři a školeními. Odpovědi typu absence jednorázového, nebo pravidelného školení se objevilo celkem **95**. Další nejčastějším důvodem byla nevyzrálost policistů, která se často projevuje v nedostatku porozumění chování druhých lidí a neodhadnutím, kdy je ještě možno situaci vyřešit klidně namísto použití hrubé síly. Dále se opakoval názor, dle kterého je velká část policistů vyhořelá, a to i v mladém věku. Níže je uveden výčet příkladů odpovědí od respondentů, které dle autorky práce mohou mít pro výzkum přidanou hodnotu:

*„Policisté jsou vhozeni úplně ve všech oblastech do vody a učí se plavat sami. Někteří však ani nemají snahu plavat a službou jen tak proplouvají.“*

*„Kromě několika hodin na ZOP s řadovým policistou není nikdy praktikováno mluvení. Vše policista musí "odkoukat" od starších kolegů.“*

*„Specializovaná pozice krizového intervenanta (téměř žádný proaktivní přístup vůči běžným "pouličním" policistům)“*

*„Přípravu provádí nekompetentní instruktoři a lektori bez dlouhodobě praxe ve výkonu služby.“*

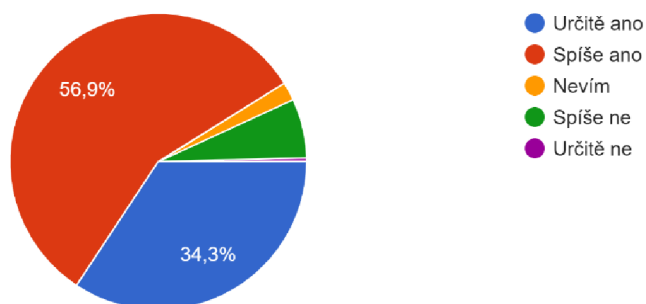
*„V málo určených vyučovacích hodin na toto téma. Zároveň člověk tuto komunikaci nejlépe procvičuje až teprve v praxi, kdy samo může být ale už pozdě.“*

*„Největší nedostatky shledávám v kriminogenních faktorech a schopnosti přizpůsobit se, které nastávají v danou situaci na místě.“*

*„Nemají čas na to se vzdělávat, kvůli vytíženosti (práce na spisech).“*

*„Nedostatek vzdělávání, bohužel ani na ZOP. Praxe sice naučí, ale dalo by se předejít spoustě nepříjemností a vyhoření.“*

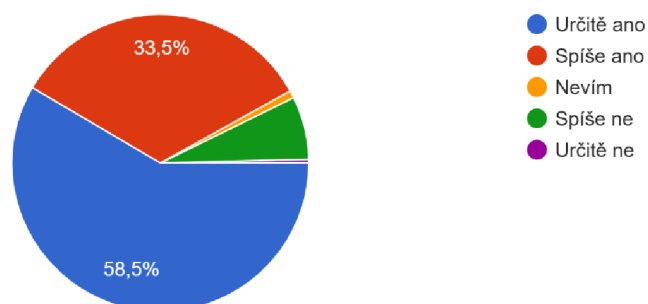
**Otázka č. 10: Jste toho názoru, že nejrůznější školení, semináře a kurzy dokážou policistu dostatečně připravit na komunikaci v krizové situaci?**



V následující otázce byl zjišťován postoj respondentů ke školením, seminářům a kurzům zaměřených na komunikaci v krizové situaci. Více jak polovina dotazovaných **56,9 % (141)** se domnívá, že vzdělávání výše zmíněným způsobem je spíše schopné policisty dostatečně připravit na komunikaci v krizové situaci. Dále **34,3 % (85)** dotazovaných předpokládá, že tento způsob vzdělávání dokáže policisty plně připravit na krizovou komunikaci. Možnost „spíše ne“ zvolilo pouhých **6,5 % (16)** respondentů. Z výsledků dále vyplývá, že **2 % (5)** respondentů si není jista, zda je možné se prostřednictvím školení, kurzů a seminářů dostatečně připravit na krizovou komunikaci. A pouze **1** respondent je toho názoru, že tento způsob přípravy nedokáže policistu dostatečně připravit.

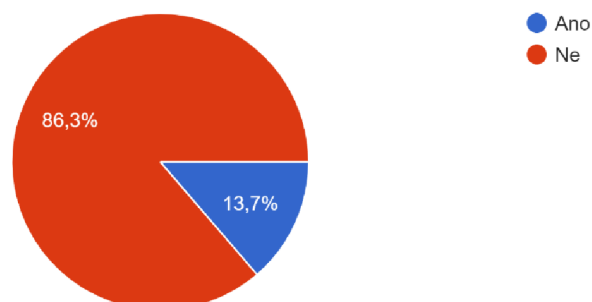
Na základě rozhovoru s instruktorem služební přípravy I5 je třeba podotknout, že vzdělávání v oblasti komunikace je pro policejní práci zásadní, zejména je třeba, aby se policisté naučili základní postupy, které je pak možné aplikovat na většinu situací. A proto jsou pravidelná, nebo jednorázová školení nezbytným předpokladem pro rozvoj komunikačních dovedností v krizových situacích. Zejména pak modelové situace jsou pro přípravu policistů nejvhodnější, jelikož si je mohou takříkajíc prožít, ale ve skutečnosti jim žádná skutečná rizika nehrozí.

**Otázka č. 11: Využil/a byste v případě možnosti kurz zaměřený na krizovou komunikaci?**



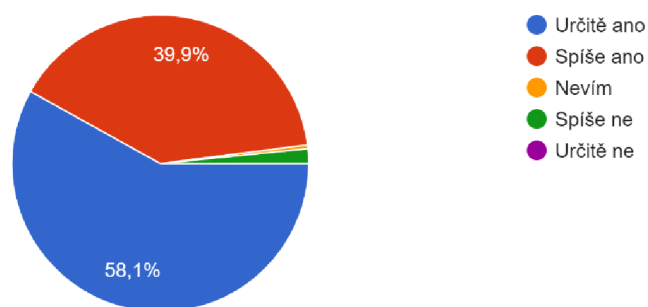
Z odpovědí je zřejmé, že více jak polovina dotazovaných **58,5 % (145)** by v případě možnosti kurz zaměřený na krizovou komunikaci využila. Dalších **33,5 % (8)** respondentů by tuto možnost v případě nabídky nejspíše využila. Celých **6,9 % (7)** respondentů by nabídky vzdělávacího kurzu zaměřeného na krizovou komunikaci nejspíše nevyužilo. Dále **2** respondenti si nejsou jisti, zda by této nabídce využili a pouze **1** respondent by nabídky vzdělávacího kurzu určitě nevyužil.

**Otázka č. 12: Zúčastnil/a jste se výcviku, popřípadě školení zaměřeného na komunikaci s pachatelem, který drží rukojmí?**



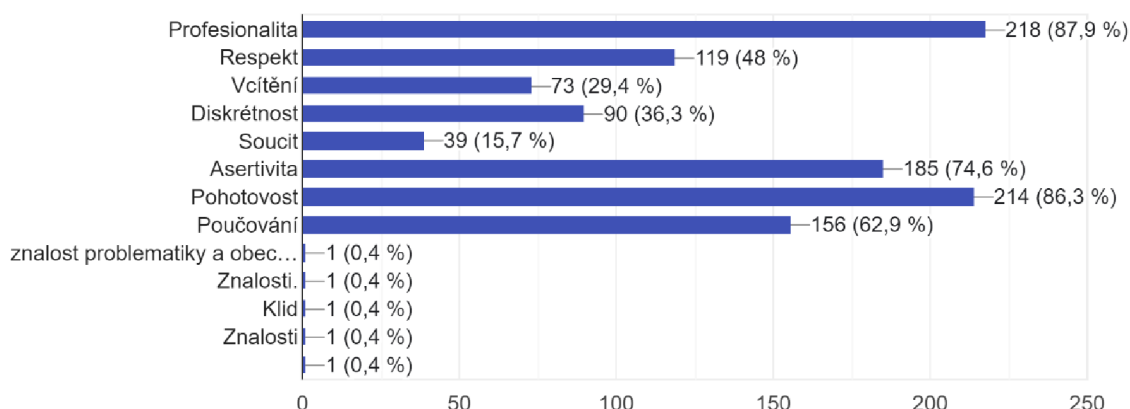
Valná většina respondentů **86,3 % (214)**, se nezúčastnila školení zaměřeného na komunikaci s pachatelem držící rukojmí. Pouhých **13,7 % (34)** dotazovaných absolvovalo školení takového zaměření. Dle autorky výzkumu by bylo žádoucí, aby se v této problematice proškolil co největší počet policistů, neboť není až tak neobvyklé, že nastane situace, kdy před příjezdem zásahové jednotky a policejního vyjednače zahajuje vyjednávání policista, který se namísto činu dostavil jako první. A díky potřebným znalostem je pak policista schopný, vytvořit podmínky pro stabilizaci a vyřešení krizové situace.

### Otázka č. 13: Všímate si během rozhovoru gest, pohybů a výrazů v obličeji protistrany?



Neverbální komunikace je nedílnou součástí efektivní komunikace, která může posilovat a zdůrazňovat verbální projev, a proto byla tato otázka zahrnuta do výzkumného šetření. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že více jak polovina dotazovaných **58,1 % (144)**, si plně všímá neverbálních projevů protistrany. Dalších **39,9 % (99)** respondentů je také pozorných k neverbálním projevům, avšak v nižší míře, než předchozích 144 dotazovaných. Jako pozitivní se ukázalo být, že pouze **4** respondenti zvolili odpověď „spíše ne“ a **1** respondent odpověď „nevím“. Obezřetnost k neverbálním projevům spolu s empatií, jakožto přirozeným vedlejším produktem aktivního naslouchání, mohou výrazně napomoci k předcházení případně eskalaci krizových situací. Empatie je s neverbální komunikací úzce spjatá, neboť vyžaduje správný tón, který zrcadlí postoje a opravdovost komunikátora.

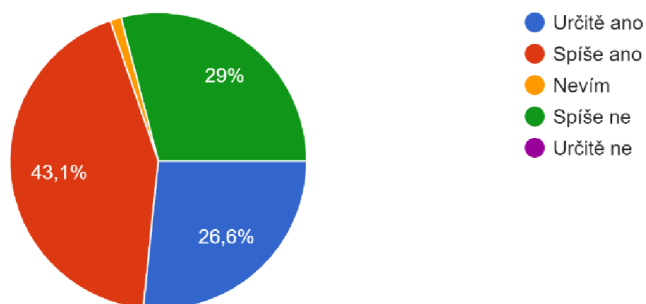
### Otázka č. 14: Které zásady komunikace považujete za zásadní při konfliktu s občanem? (možno více odpovědí)



Následující otázka vycházela z osobních preferencí respondentů. Nejčastěji volenou zásadou, která by neměla při konfliktu s občanem chybět byla „profesionalita“ **87,9 % (218)**. Na druhém místě s téměř stejnou odezvou se umístila „pohotovost“ **86,3 % (214)**.

Dále „asertivitu“, jako jednu z klíčových zásad komunikace si zvolilo **74,6 % (185)** respondentů. Co se týče položky „poučování“ tak tu si zvolilo **62,9 % (156)** respondentů. Zásada „respektu“ byla pátou nejčastěji volenou možností a celkově získala **48 % (119)**. Co se týče „diskrétnosti“, tak tu považuje za zásadní během komunikace s konfliktní osobou **36,3 % (90)** respondentů. Položky „vcítění“ **29,4 % (73)** a „soucit“ **15,7 % (39)** byly respondenty voleny nejméně. Domnívám se, že důvodem je omezená emoční kapacita policistů. V případě, že by se policisté měli vždy při kontaktu s konfliktní osobou vcítovat do jejích pocitů, brzy by se u nich mohly rozvinout příznaky syndromu vyhoření. Další důvod shledávám v možném vlivu na pozornost a obezřetnost policisty. Z všech respondentů si pouze **4** zvolili možnost „jiné“ a uvedli zásadu znalosti dané problematiky a zachování klidu.

**Otázka č. 15: Používáte během rozhovoru s protistranou mimiku i gesta a poznámkami dáváte při řeči viditelně najevo, že nasloucháte?**



Následující otázka byla rovněž zaměřena na oblast neverbální komunikace a aktivního naslouchání, které jsou během krize obzvláště důležité. Hlavním záměrem této otázky bylo zjistit, zda respondenti během výkonu služby dostatečně využívají neverbální komunikace, jako jeden z nejdůležitějších nástrojů pro efektivní komunikaci. Samotné naslouchání zejména lidem, kterým se snažíme pomoci, má sílu učinit komunikaci efektivnější a mnohdy i spravedlivější. Respondenti by se měli, s ohledem na povahu své profese pokusit, během komunikace s občanem získat potřebné informace a rozpoznat jeho pocity pomocí svých smyslů a zkušeností. Prostřednictvím takovéto pozornosti dává respondent najevo svůj respekt a ochotu k naslouchání. Z výsledků šetření vyplývá, že neverbální komunikaci pro vyjádření naslouchání spíše využívá méně než polovina respondentů **43,1 % (107)**. Naneštěstí ani odpověď „určitě ano“ nezvolilo příliš mnoho respondentů, respektive pouhých **26,6 % (66)** využívá neverbální komunikaci pro vyjádření naslouchání protistrany v plné míře. Dále **29 %**

(72) respondentů neverbální komunikaci k projevům aktivního naslouchání spíše nevyužívá a 3 respondenti si nejsou jisti, a proto zvolili možnost „nevím“. Pozitivní však zůstává, že ani jeden z dotazovaných si nezvolil odpověď „určitě ne“.

### **Otázka č. 16: Jak byste ohodnotil a popsal své komunikační schopnosti?**

Odpovědi respondentů byly různého rázu, přesto se však některé opakovaly, jednalo se zejména o ohodnocení komunikačních schopností jako průměrné **87x**, nadprůměrné a lehce nadprůměrné **43x**. Další častou odpovědí bylo velmi dobré a dobré. V souvislosti s touto otázkou se respondenti často potýkali se společným problémem, a to sice s nedostatkem empatie a „služební emoční oploštělostí“. Nedostatek empatie autorka výzkumu vnímá jako zásadní problém, neboť aby lidé byli schopní se chovat a jednat morálně, potřebují cítit pouto, které je spojuje s druhými. Empatie nás mimo jiné předurčuje k morálnímu chování, schopnosti vžít se do pocitů a myšlenek druhých osob. Empatie jako taková pobízí nejen k lásce, starostlivosti, altruismu, ale také k soucitu. Jak uvádí Toušová: *„Nejvyšší prioritou policejní práce je respektování a citlivost vůči problémům občanů. Jako hodnota se uznává především dovednost pozitivní sociální komunikace oproti automatizovaným přístupům a uplatněním technických procedur.“* (Toušová, 1995 s. 86; Hawkins, Shohet, 2016 s. 192-193)

Níže je uveden výčet příkladů odpovědí od respondentů, které dle autorky práce mohou mít pro výzkum přidanou hodnotu:

*„Myslím si, že jsou na velmi dobré úrovni. V zákrocích se mi většinou daří dosahovat požadovaného cíle.“*

*„Mé komunikační schopnosti jsou na dobré úrovni a praxí u PČR jsou neustále zlepšovány. A to přímo při řešení různých situací v terénu.“*

*Jsem hodně komunikativní ale během působení u PČR ve výkonu jsem se zlepšil v komunikaci pod tlakem*

*„Léty služby jsou vycizelované k dokonalosti, stejně jako bezbřehá trpělivost, nicméně stejně tak se léta služby podepsala na empatii, která je v drtivé většině nulová.“*

*„Dostatečné, situaci lze uklidnit, zvládnout, avšak ne vždy. S osobou pod vlivem OPL nebo JNL, popř. psychiatrickým pacientem se domluvit nezle a nevyhnutelně následují domicovací prostředky.“*

*„Dobré až výmluvné, s přibývajícím věkem ovšem ztrácím slovní zásobu a nové nápady kam konverzaci směřovat.“*

*„Nadprůměrné, ale ne díky vzdělávání u PČR“*



*„Rozený řečník se sklony k vypravěčství.“*

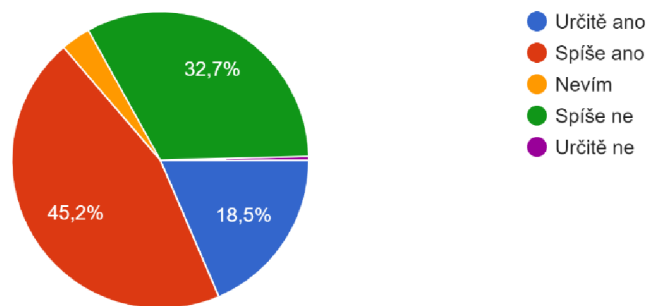
*„8/10 Myslím, že velkou většinu situací bych zvládl, ale stále mám rezervy, co se týče důraznosti vůči daným osobám.“*

*„Výtečný, přímý, logicky smýšlející, dokážu si uvědomit vážnost situace a dle toho postupovat v rámci komunikace.“*

*„Mám spoustu odsloužených let, takže si myslím, že velmi dobré, ale co týče mé empatie, ta je bohužel místy nulová, také díky odslouženým rokům.“*

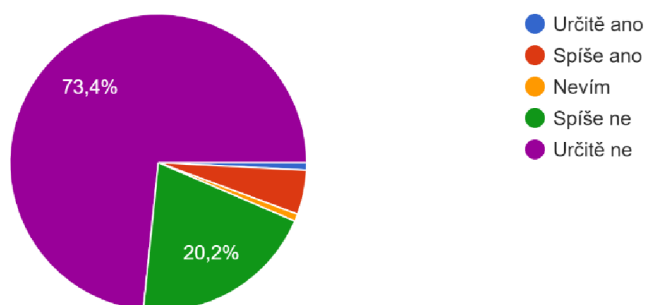
*„Dobré dokážu ve většině případů vyřešit problémy, které se mi během služby přihodí. Dokážu být v případě potřeby empatický, což vidím jako všeobecně velký problém u policistů.“*

**Otázka č. 17: Myslíte si, že máte schopnost vyřešit náročnou komunikační situaci, která nasvědčuje použití donucovacích prostředků, pouze komunikací?**



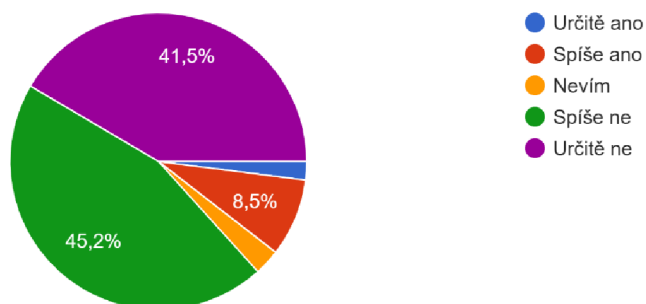
Tato otázka se zaměřovala na komunikační schopnosti respondentů. Na základě odpovědí lze konstatovat, že **45,2 % (112)** dotazovaných se domnívá, že jsou spíše schopní vyřešit komunikačně náročnou situaci, která nasvědčuje použití donucovacích prostředků, pouze komunikací. V případě možnosti „spíše ne“ je zřejmé, že **32,7 % (81)** dotazovaných se necítí být dostatečně komunikačně zdatných natolik, aby komunikačně náročnou situaci vyřešili pouze komunikací. Naopak **18,5 % (46)** respondentů si myslí, že by komunikačně náročnou situaci, zvládlo jen za pomoci svých komunikačních schopností. Možnost „nevím“ si zvolilo **3,2 % (8)** dotazovaných. Pouze **1** respondent předpokládá, že by takovou situaci pouze slovy určitě vyřešit nedokázal.

**Otázka č. 18: Myslíte si, že arogantní chování patří do krizové komunikace s agresivním a nespolupracujícím občanem?**



V případě této otázky autorka výzkumu čekala vyšší zastoupení odpovědi „určitě ne“, nicméně z výsledků vyplývá, že si tuto možnost zvolilo „pouhých“ **73,4 % (182)** respondentů. Možnost „spíše ne“ zvolilo **20,2 % (50)** dotazovaných. Arogantní chování by v případě kontaktu s agresivním a nespolupracujícím občanem spíše volilo **4,8 % (12)** respondentů. A možnost „nevím“ a „určitě ano“ si zvolili pouze **2** respondenti.

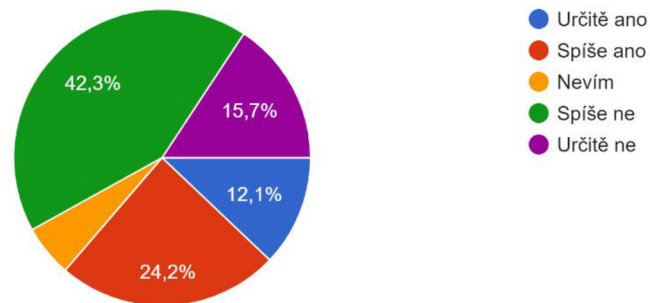
**Otázka č. 19: Dostáváte se během výkonu služby do potíží kvůli otevřenosti a upřímnosti?**



Tvrdit, že poctivost je základem, na kterém se budují zdravé a fungující vztahy, může znít jako pouhé konstatování samozřejmosti a na jedné úrovni tomu skutečně tak je. Nicméně je třeba mít v této oblasti za určitých okolností jistou míru citu, čímž je možné předejít vyvolání nežádoucích emocí, a dokonce i případné krizi. Na základě výsledků je zřejmé, že většina respondentů se do potíží kvůli upřímnosti a otevřenosti vůbec, nebo spíše nedostává. Konkrétně **45,2 % (112)** respondentů uvádí, že s upřímností a otevřeností, která by vedla ke stížnostem na jejich osobu problém spíše nemá. Dále **41,5 % (103)** dotazovaných s tímto typem stížnosti určitě problém nemá. Do potíží kvůli upřímnosti se spíše dostává **8,5 % (21)**

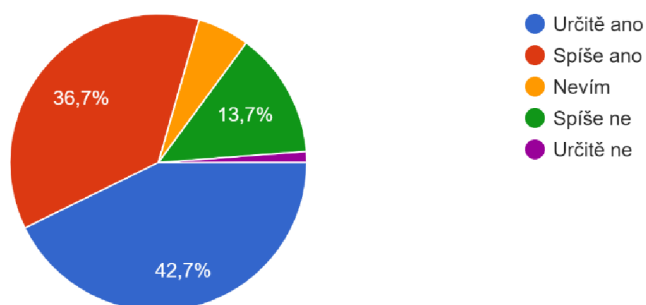
respondentů. Odpověď „nevím“ si zvolilo **2,8 % (7)** dotazovaných a pouze **2 % (5)** respondentů se v určité ocitá v situacích, kdy jim přílišná upřímnost a otevřenost způsobují potíže.

**Otázka č. 20: Máte pocit, že jste někdy během výkonu služby dostatečně nezvládl/a krizovou komunikaci, tak jak byste si představoval/a?**



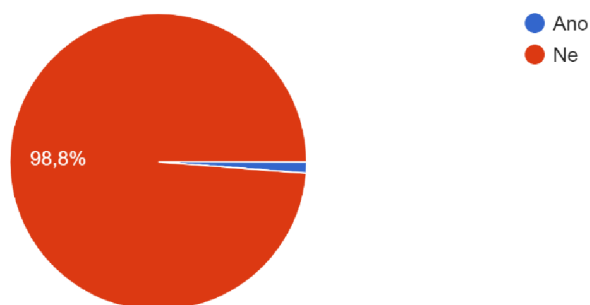
Příslušníci Policie České republiky mají své povinnosti, které jsou vymezeny v Hlavě III § 9-13 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Tyto povinnosti musí každý policista a zaměstnanec Policie České republiky striktně dodržovat, a to při každodenní činnosti a za každé situace. Pokud by se tak nedělo a povinnosti by nebyly plněny, zejména v případě služební kázně, hrozí policistům kázeňský postih v podobě kázeňského přestupku a kázeňského trestu dle § 50 a 51 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. V nejzávažším případě může být policista stíhán i ze spáchání trestného činu např. trestný čin neposkytnutí pomoci. Mezi základní povinnosti policisty dle č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky patří zdvořilost, iniciativa, přiměřenost postupu, prokazování příslušnosti a poučování. Tyto jednotlivé povinnosti tvoří základní pilíř práce Policie České republiky a jsou úzce spjaty s efektivní komunikací, a proto byla otázka týkající se pocitu selhání v rámci komunikace zahrnuta do výzkumného šetření. Z výsledků šetření vyplývá, že **42,3 % (105)** respondentů označilo možnost „spíše ne“ a tak prozatím ve většině případů během výkonu služby zvládli krizovou komunikaci, tak jak by si představovali. Naopak druhou nejčastěji volenou možností **24,2 % (60)** byla odpověď „spíše ano“, která značí, pocit nedostatečného nezvládnutí krizové komunikace. Dále **15,7 % (39)** respondentů je toho názoru, že zatím nenastala krizová komunikace, kterou by nezvládli. V opačném případě, tedy možnost „určitě ano“ zvolilo **12,1 % (30)** respondentů. A pouhých **5,6 % (14)** respondentů si nebylo zcela jisto, jak odpovědět, na základě čehož zvolili možnost „nevím“.

**Otázka č. 21: Máte pocit, že během výkonu služby některý z Vašich kolegů dostatečně nezvládl krizovou komunikaci?**



Následující otázka byla zvolena tak, aby doplnila otázku č. 17. V hodnocení kolegů, byli respondenti kritičtější, neboť **42,7 % (106)** respondentů je toho názoru, že některý z jejich kolegů během výkonu služby určitě nezvládl krizovou komunikaci, tak jak by měl. Možnost „spíše ano“ zvolilo téměř stejný počet respondentů a to **36,7 % (91)**. Dále **13,7 % (34)** dotazovaných se domnívá, že jejich kolegové se spíše neocitli v krizové komunikaci, kterou by dostatečně nezvládli. Nejistých si ve své odpovědi bylo **5,6 % (14)** respondentů. A **3** respondenti uvedli, že situace, ve které by jeden z jejich kolegů krizovou komunikaci nezvládl určitě nenastala.

**Otázka č. 22: Využil/a jste někdy po nepříjemném zážitku ze služby systém kolegiální podpory „KP“?**



Drtivá většina respondentů **98,8 % (245)** prozatím po nepříjemném zážitku ze služby nevyužila systém kolegiální podpory. Tato odpověď autorku výzkumu nijak nepřekvapila, protože se domnívala, že respondenti nemají dostatek informací o této službě a nevědí jak a kde si ji zajistit. Pouze **3** respondenti této služby využili.

## Modelové situace

V této části práce budou vyhodnoceny, jednotlivé modelové situace spolu se správným řešením, které bylo konzultováno s nrap. Lukášem Novákem.

### 1. Představte si následující situaci:

Jako první jste dorazil/a do školy, kde pachatel nožem zavraždil jednoho studenta. Nyní však pachatel drží druhou studentku jako rukojmí a vyhrožuje s nožem v ruce, že ji podřízne. S pachatelem zahájíte komunikaci a v tu chvíli už víte, že dojezd policejního vyjednaváče na místo události je jedna hodina. Rukojmí je 16-ti letá dívka, která utrpěla mnohočetná řezná poranění od pachatel a potřebuje okamžitou lékařskou pomoc. Jak se zachováte?



Následující modelová situace si kladla za cíl zjistit, jak budou respondenti reagovat v situaci krizového vyjednávání. Již ze samotného grafu je zřejmé, že odpovědi byly poměrně vyrovnané, přesto by nejvíce respondentů **39,9 % (99)** v takovéto situaci s návrhem únosce obnášející výměnu rukojmího za svou vlastní osobu nesouhlasilo. Druhou nejčastěji volenou možností **35,9 % (89)**, byla situace, během které by policista ze své vlastní iniciativy únosci navrhl, že se za rukojmí vymění. Nejméně volená možnost **24,2 % (60)**, obnášela taktéž výměnu za rukojmí, s rozdílem, že návrh byl postaven na základě nabídky únosce.

### Správné řešení:

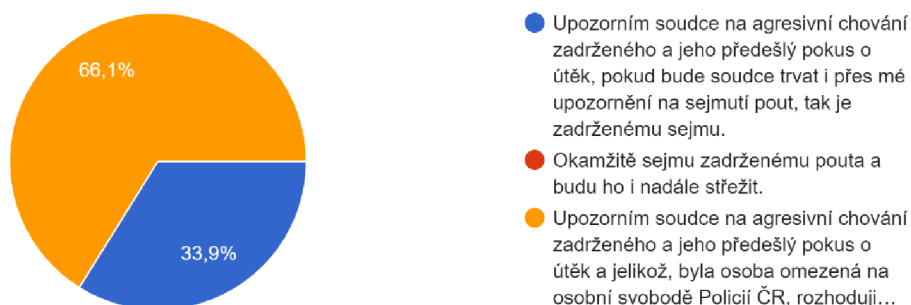
„Pokud únosce navrhne, že chce mě místo rukojmí, tak nebudu souhlasit a s dívkou se nevyměním.“

Tento postup vychází z odborné literatury Útvaru rychlého nasazení Policie České republiky, který uvádí, že nelze přistoupit na výměnu rukojmích za jiné osoby. Takovýto způsob jednání by měl za následek poskytnutí pachateli pocitu kontroly nad situací. Policisté potřebují v pachateli vyvolat pocit, že se nachází v situaci, ve které nemůže zvítězit. Výměna

by měla za následek zvýšení stresové hladiny všech zúčastněných osob do extrémních hodnot a mimo to by se i zvýšila pravděpodobnost výskytu možného nebezpečí. V případě, že by pachatel požadoval výměnu rukojmích za příbuzné samotných rukojmí (popřípadě nabídnou-li se příbuzní z vlastní vůle), nelze na tento návrh v žádném případě přistoupit. Zvláštní situací je pak výměna rukojmího za policistu, na kterou opět nelze přistoupit. Pokud by však k takovému návrhu došlo, policista může cítit povinnost se s rukojmí vyměnit a sám s pachatelem vyjednávat. Nicméně případná výměna by ovlivnila nejen samotného vyjednavče, který by tím ztratil svou nestrannost, ale také celý policejní tým, který by mohl propadnout tendenci situaci vyřešit co nejrychleji. Snaha o rychlé vyřešení situace může vyvolat vyšší pravděpodobnost chybovosti a riziko použití násilí (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, s. 25-31).

## 2. Představte si následující situaci:

Agresivní osobu omezenou na osobní svobodě eskortujete k soudu na vazební zasedání. Na začátku zasedání Vás soudce požádá o sejmutí pout zadrženého. Vzhledem k tomu, že se v průběhu eskorty agresivní osoba pokusila o útěk, jako velitel eskorty budu jednat následovně:



Druhá modelová situace, byla zvolena na základě podnětu jednoho z informantů, který se zúčastnil rozhovoru pro tuto diplomovou práci, a uvedl, že se jedná o problematickou situaci z důvodu nedostatečné znalosti závazného pokynu policejního prezidenta č. 159/2009, o eskortách, střežení osob a o policejních celách.

Z výsledků šetření vyplývá, že více jak polovina respondentů **66,1 % (164)**, by i přes požadavek soudce, pouta zadrženému nesejmula. Tito respondenti jsou toho názoru, že v případě, kdy byla dotyčná osoba omezena na osobní svobodě PČR, rozhodují o sejmuté pout jako velitelé eskorty pouze oni. Druhou nejčastěji volenou možností **33,9 % (84)**, byla situace,



kdy po policistově upozornění soudce na agresivní chování zadrženého, byla dotyčnému pouta sundána.

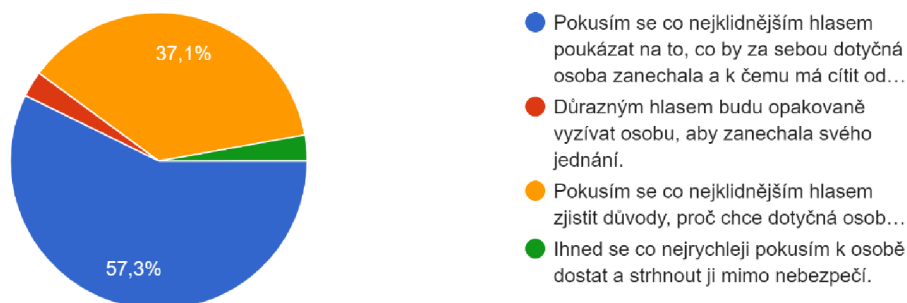
### Správné řešení:

„Upozorním soudce na agresivní chování zadrženého a jeho předešlý pokus o útěk, pokud bude soudce trvat i přes mé upozornění na sejmутí pout, tak je zadrženému sejmů.“

Správná odpověď vychází ze závazného pokynu policejního prezidenta č. 159/2009 o eskortách, střežení osob a o policejních celách. Konkrétně se jedná o článek 7 písm. e, jehož znění zní: „Policista určený ke střežení osoby nenechává osobu v objektu policie či na jiných místech (například u soudu) samotnou bez dozoru; osobě ponechá přiložená pouta, pokud soudce nerozhodne jinak.“

### 3. Představte si následující situaci:

Vám známá kriminálně závadová osoba se nachází na okraji výškové budovy a je rozhodnuta, že skokem spáchá sebevraždu. S kolegou jste se na místo události dostavili jako první. Jak se zachováte?



Hlavním účelem této modelové situace bylo zjistit, jak by respondenti reagovali, v případě vyjednávání se sebevrahem. Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů **57,3 % (142)**, by se pokusila sebevražedného jedince přesvědčit o zanechání sebevražedného aktu prostřednictvím poukázáním na to co by za sebou dotyčný zanechal a k čemu má cítit odpovědnost. Dále **37,1 % (92)** dotazovaných by zvolila diametrálně odlišnou taktiku a pokusila se co možná neklidnějším hlasem zjistit důvody, které dotyčného dovedli až k potřebě, spáchat sebevraždu. Taktiku zaměřenou na pokus co nejrychleji dotyčnou osobu strhnout mimo nebezpečí by zvolilo pouhých **2,8 % (7)** respondentů. A postup zahrnující použití důrazného hlasu, spolu s opakovanými výzvami k zanechání jednání, by zvolilo taktéž **2,8 % (7)** dotazovaných.

## Správné řešení:

„Pokusím co neklidnějším hlasem zjistit důvody, proč chce dotyčná osoba spáchat sebevraždu“

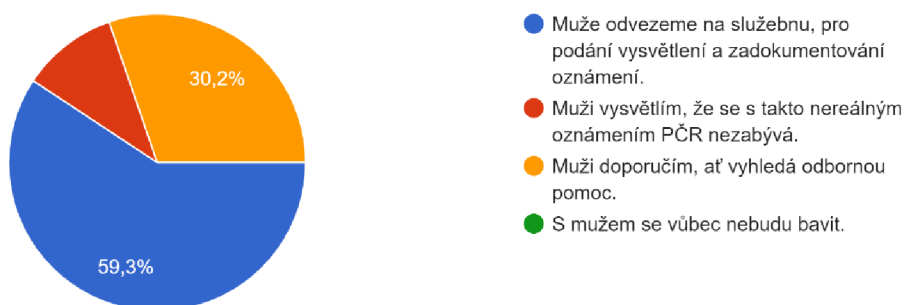
Vhodná reakce vychází z odborné literatury, kde autoři Matoušková a Spurný uvádí: „Ke zvládnutí komunikačně náročné situace jednání se sebevrahem přispěje, když se policista snaží „nasvítit“ problém, který vedl občana k suicidálnímu jednání. Ovládá svůj hlas, ale i řeč těla, klid těla...“

Jak již bylo zmíněno respondenti nejčastěji volili možnost zaměřenou na pokus přesvědčit sebevraha, aby se soustředil na své povinnosti a odpovědnost.

Matoušková a Spurný uvádí, že: „Při suicidální situaci zaručeně nepomáhají a nemají co dělat apely na odpovědnost člověka vůči jeho blízkým, dětem, vůči partnerovi, práci. Tím se pouze zvětší již tak dost velká zátěž jedince.“

### 4. Představte si následující situaci:

Jste s kolegou na ulici u služebního vozidla a přijde za Vámi muž, který je očividně zmatený a vystrašený. Tento muž Vám oznámí, zcela evidentně nereálnou příhodu (kupříkladu, že ho unesla mimozemská civilizace) a chce po Vás, abyste případ prošetřil/a. Jak se zachováte?



Čtvrtá modelová situace zjišťovala reakci respondentů na nereálná oznámení. Více jak polovina respondentů **59,3 % (147)** by dotyčnou osobu odvezla na služebnu, pro podání vysvětlení, kde by následně celou věc zadokumentovala. V druhé nejčastěji volené možnosti **30,2 % (75)**, by respondenti dotyčnému muži doporučili, aby se obrátil na odbornou pomoc. Zbýlých **10,5 % (26)** dotazovaných, by muži sdělilo, že se Policie České republiky nereálnými oznámeními nezabývá.

## Správné řešení:

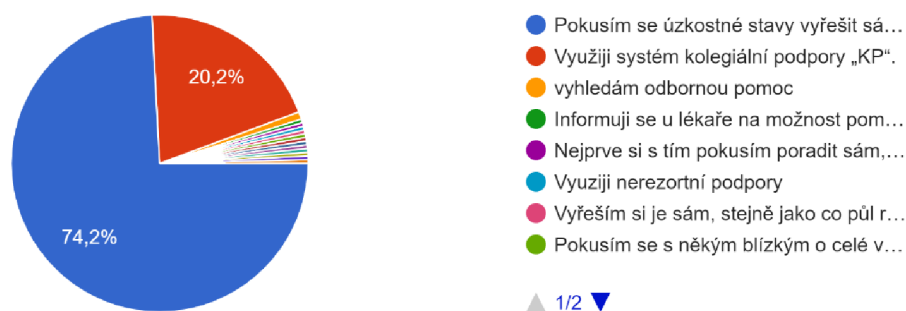


„Muže odvezeme na služebnu, pro podání vysvětlení a zadokumentování oznámení.“

Na základě úřední povinnosti je policista povinen přijmout jakékoliv oznámení.

### 5. Představte si následující situaci:

Byl/a jste jako první u dopravní nehody, kde zemřelo malé dítě. Tato událost ve Vás zanechala silné negativní emoce, a i po časovém odstupu se v myšlenkách k události vracíte a pociťujete úzkostné stavy. Jak se zachováte?



Pro následující modelovou situaci není správná ani špatná odpověď a sloužila pouze jako zdroj informací o copingových strategiích respondentů. Na základě výsledků bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů **74,2 % (184)** by se s uvedenou zátěžovou situací a následnými úzkostmi pokusila vyrovnat sama, bez vnější pomoci od druhé osoby. Další **20,2 % (50)** respondentů by v případě potřeby využilo služeb systému kolegiální podpory. Někteří respondenti (**15**) mimo nabízené možnosti využili prostor pro svou vlastní odpověď.

Níže je uveden výčet příkladů odpovědí od respondentů, které dle autorky práce mohou mít pro výzkum přidanou hodnotu:

*„Navštívím obvodního lékaře pro předepsání psychofarmak.“*

*„Svěřím se se svými pocity známému, u kterého vím, že se do podobného situace dostal a byl bych rád za nějaké porozumění.“*

*„Vyhledám psychologickou poradnu.“*

*„Nechám tomu ještě delší časový odstup. Časem policistovi přibude více starostí s jinými problémy vyžadující jeho pozornost a tím ty včerejší starosti začnou být méně významné.“*

*„Vyřeším si je sám, stejně jako co půl roku posledních deset let služby.“*

## 6. Představte si následující situaci:

Jste ve službě a při dopravní nehodě zemřel Váš dobrý kamarád. O úmrtí je třeba vyrozumět jeho rodiče, které osobně znáte. Jak se zachováte?



Pro následující modelovou situaci opět není správná ani špatná odpověď a slouží pouze jako zdroj informací o reakci policistů na zátěžovou situaci. Pokud se člověk rozhodne pracovat u bezpečnostních sborů s velkou pravděpodobností se dostane do pozice, kdy bude muset čelit nelehké situaci, jakou je sdělení špatné zprávy. Modelová situace je zaměřena na reakci policistů v případě tragické okolnosti, při které se mohli rozhodnout třemi způsoby. Z grafu je zřejmé, že více jak polovina respondentů **51,6 % (128)**, by vyrozumění o tragické nehodě nechala pouze na proškoleném krizovém interventovi. Dalších **41,9 % (104)** dotazovaných by vyčkalo na příjezd krizového intervenanta a rodiče zemřelého kamaráda by vyrozumělo spolu s ním. A zbylých **6,5 % (16)** by se rozhodlo rodiče o tragické zprávě vyrozumět samo, bez přítomnosti krizového intervenanta.

### Souhrn zkoumání a vyhodnocení hypotéz

Sběr dat pro výzkumné šetření probíhal 3 měsíce a celkem se ho zúčastnilo 250 respondentů. Z respondentů byly následně vyloučeny dvě ženy – respondentky, z důvodu zachování pohlavní homogenity zkoumaného vzorku. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření bylo distribuováno online formou a odhadovaný počet oslovených respondentů byl 600, je autorka výzkumu toho názoru, že se jedná o uspokojivý počet respondentů. Samotné výsledky první části šetření jsou prezentovány zejména prostřednictvím grafů, pro zajištění přehlednosti prezentovaných dat. Výsledky druhé části dotazníkového šetření, zahrnují vyhodnocení modelových situací spolu se správným řešením, které je podloženo odbornou literaturou, úřední povinností a závazným pokynem policejního prezidenta č. 159/2009 o eskortách, střežení osob a o policejních celách.

Hlavním výzkumným cílem bylo zmapovat připravenost policistů na efektivní komunikaci v krizové situaci. Autorka výzkumu se domnívá, že tento cíl byl naplněn, jelikož se šetření zúčastnilo dostatečný počet respondentů. Dále na základě obdržených dat, je možné zkonstruovat návrhy díky nimž by se mohla se snahou ze strany služebních funkcionářů zvýšit efektivní komunikace u příslušníků Policie České republiky. Ve výzkumném šetření bylo dále stanoveno pět dílčích cílů. Prvním dílčím cílem bylo zjistit jaké mají respondenti osobní zkušenosti s krizovou komunikací. Z výzkumu vyplývá, že více jak polovina respondentů (**158**) je obeznána s významem pojmu krizová komunikace. Zbylí respondenti (**90**) zvolil špatnou odpověď. Součástí této dílčí otázky bylo dále zjistit, jak často se respondenti s krizovou situací během výkonu služby potýkají. Vyšlo najevo, že více jak polovina respondentů (**168**) se v krizových situacích ocitá zpravidla měsíčně. Zbytek respondentů se v takovéto situaci ocitá týdně (**71**), případně denně (**5**). Důležitou součástí prvního dílčího cíle bylo zjistit s jakými formami krizové komunikace mají respondenti osobní zkušenost. Nejčastěji se potýkají s osobami pod vlivem OPL (**240**), agresivními osobami (**233**) a dopravními nehodami (**203**). Druhý dílčí cíl byl zaměřen na zmapování oblasti vzdělávání v krizové komunikaci, a to z pohledu respondentů. Z výsledků je zřejmé, že více jak polovina dotazovaných (**134**), je toho názoru, že policisté spíše nejsou dostatečně připraveni na krizovou komunikaci. Největší nedostatky shledávají zejména v absenci jakéhokoliv jednorázového či pravidelného školení. Dále pak byl často uváděn nedostatek týkající se nevyzrálosti nových policistů, kteří jsou pak často nuceni sloužit v hlídkách bez zkušenějších kolegů, od nichž by převzali potřebné zkušenosti. V otázce, zda nejrůznější školení, semináře a kurzy dokážou policistovi dostatečně připravit na krizovou komunikaci volilo odpověď „určitě ano“ a „spíše ano“ **226** respondentů. Dále by v případě možnosti kurz zaměřený na krizovou komunikaci využilo, nebo spíše využilo **228** respondentů. Na základě těchto zjištění je možno konstatovat, že pokud by se Policie České republiky více angažovala v realizaci kurzů se zaměřením na krizovou komunikaci, nebyla by nouze o účastníky a pozitivní odezvu. Třetí dílčí cíl byl zaměřen na využívání krizové komunikace. Bylo zjišťováno, zda si respondenti během rozhovoru s protistranou všimají neverbální komunikace. Drtivá většina respondentů (**243**) zvolila možnost „určitě ano“ a „spíše ano“. Co se týče používání neverbální komunikace, jako nástroje pro vyjádření aktivního naslouchání, tak v tomto případě si možnost „určitě ano“ a „spíše ano“ zvolilo již o poznání méně respondentů (**173**). Pro tento výzkum bylo přínosné zjištění, jaké komunikační zásady při konfliktu s občanem respondenti považují za nejzásadnější. Jednalo se zejména o profesionalitu (**218**), pohotovost (**214**), asertivitu (**185**) a poučování (**156**). Jako nejméně zásadní pak respondenti vnímají vcítění (**73**) a soucit (**39**). Čtvrtý dílčí cíl

zjišťoval, jak respondenti vnímají schopnosti a limity v krizové komunikaci. Své komunikační schopnosti respondenti nejčastěji hodnotili jako průměrné, nebo nadprůměrné. Mimo to se často opakoval názor, že by se policisté měli neustále snažit o zvyšování svých komunikačních dovedností. Zajímavé bylo zjištění, že **81** respondentů nepovažuje své komunikační schopnosti natolik rozvinuté, aby byli schopni vyřešit náročnou komunikační situaci, která nasvědčuje použití donucovacích prostředků, pouze komunikací. V otázce zaměřující se názor respondentů na arogantní chování, jakožto součást komunikace s agresivním a nespolupracujícím občanem, bylo překvapivě zjištěno, že **66** respondentů odpovědělo jinak, než „určitě ano“. Kvůli upřímnosti a otevřenosti se během služby do problémů dostává pouze **26** respondentů. V případě otázky, zda mají respondenti pocit, že v minulosti dostatečně nezvládli krizovou komunikaci, tak jak by si představovali, zvolilo možnost „určitě ano“ a „spíše ano“ **90** dotazovaných. Nicméně větší část respondentů (**144**) si zvolila možnost „určitě ne“ a „spíše ne“. V opačném případě bylo zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že v minulosti některý z jejich kolegů dostatečně nezvládl krizovou komunikaci. V tomto případě možnost „určitě ano“ a „spíše ano“ zvolilo o poznání více respondentů (**197**). Možnost „určitě ne“ a „spíše ne“ pak zvolilo pouze **37** respondentů. Pátý dílčí cíl zjišťoval, jak se respondenti vyrovnávají s následky komunikačně náročných situací. V případě otázky zaměřené na zkušenost se systémem kolegiální podpory vyšlo najevo, že pouze **3** respondenti v minulosti využili těchto služeb.

Co se týče modelových situací, tak si respondenti vedli spíše průměrně. Ze čtyř modelových situací, se jim podařilo dvakrát zvolit více správných odpovědí, nicméně zbylé dvě modelové situace zahrnovaly více špatných odpovědí. První modelová situace zjišťovala reakci respondentů v situaci krizového vyjednávání. V tomto případě respondenti volili častěji (**99**) správnou odpověď. Druhá modelová situace byla zaměřena na znalost závazného pokynu policejního prezidenta. Bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů (**164**) má v této oblasti nedostatečné znalosti a jednali by tak nesprávně. Třetí modelová situace zjišťovala reakci respondentů na situaci vyjednávání se sebevrahem. I v této modelové situaci by více jak polovina respondentů (**142**) jednala by nesprávně. Čtvrtá modelová situace zjišťovala, jaké povědomí mají respondenti o své úřední povinnosti přijmout jakékoliv oznámení. V této modelové situaci by více jak polovina respondentů (**147**) reagovala správně. Poslední dvě modelové situace sloužily jako zdroj informací o copingových strategiích a reakcích policistů na zátěžovou situaci.

Byla stanovena **hypotéza č. 1:** *Předpokládáme, že všichni respondenti znají význam pojmu krizová komunikace.* **Platnost hypotézy nebyla potvrzena**

Platnost první stanovené hypotézy nebyla potvrzena, protože správně odpovědělo „pouhých“ 158 respondentů. Během stanovení této hypotézy bylo předpokládáno, že respondenti budou velmi dobře obeznámeni s významem této problematiky. Tento předpoklad vycházel z povahy samotné profese. Policejní práce je velmi stresující, neboť jde o jedno z mála povolání, kde jsou zaměstnanci neustále žádáni, aby čelili fyzickému nebezpečí a kdykoli nasazovali své životy. Již z tohoto faktu lze vyvodit, že krizová komunikace je neodmyslitelnou součástí náplně povolání.

Byla stanovena **hypotéza č. 2:** *Předpokládáme, že více jak 50 % respondentů uvede, že policisté jsou dostatečně připraveni na krizovou komunikaci.* **Platnost hypotézy nebyla potvrzena**

Platnost hypotézy č. 3 nebyla potvrzena, neboť více jak polovina respondentů zvolila v dotazníkovém šetření možnost „určitě ne“ (37) a „spíše ne“ (134). Z tohoto zjištění dále vyplývá, že by bylo vhodné, aby se Policie České republiky ve svých studijních osnovách v budoucnu více zaměřila na tuto problematiku.

Byla stanovena **hypotéza č. 3:** *Domníváme se, že celková úspěšnost při řešení všech modelových situací č. 1–4, neklesne pod 50 %.* **Platnost hypotézy nebyla potvrzena**

Na základě výsledků jsme došli k závěru, že v první modelové situaci zaměřené na krizové vyjednávání, byla úspěšnost 39,9 %. V případě druhé modelové situace zaměřené na znalost závazného pokynu policejního prezidenta, byla úspěšnost 33,9 %. Třetí modelová situace, která zjišťovala reakci respondentů na situaci vyjednávání se sebevrahem, měla celkovou úspěšnost 37,1 %. A pouze ve čtvrté modelové situaci, ve které byla zjišťována znalost respondentů o úřední povinnosti, je možné pozorovat požadovanou hranici úspěšnosti pro potvrzení platnosti hypotézy a to sice 59,3 %.

Byla stanovena **hypotéza č. 4:** *Předpokládáme, že více jak 50 % respondentů uvede, že za trvání služebního poměru u Policie České republiky, doposud nevyužilo systém kolegiální podpory.* **Platnost hypotézy byla potvrzena**

Platnost poslední ze stanovených hypotéz byla potvrzena, protože naprostá většina respondentů (245) doposud služeb systému kolegiální podpory nevyužila. Takovýto výsledek byl předpokládán, protože policejní prostředí se obecně vyznačuje velkou dávkou psychické odolnosti a soběstačnosti.

### 10.3 Polostrukturovaný rozhovor

V následující kapitole bude přiblíženo vlastní výzkumné šetření, jenž bylo realizováno za cílem zmapování pohledu účastníků rozhovoru na problematiku zvládání efektivní komunikace v krizových situacích.

Realizace výzkumů je v dnešním světě, takřka běžnou záležitostí. Dlužno dodat, že svět se přes svůj pokrok pro nás stává paradoxně složitějším místem. Výzkumy se provádí za účelem objasnění otázek, jenž vznikají v nejrůznějších oblastech. Nejedná se pouze o přírodní či technické vědy, ale také sociální obory se zabývají důležitými otázkami (Hendl, 2008, s. 27).

Pro získání dat byl využit kvalitativní způsob zkoumání, uskutečněn formou polostrukturovaného rozhovoru s instruktory služební přípravy, kteří zajišťují služební přípravu policistů na profesionální úrovni. Tento způsob se jeví jako nejvhodnější, jelikož se očekává vzhledem k dlouholeté praxi informantů, že bude vhodné během rozhovoru klást doplňující otázky. Kvalitativní způsob zkoumání umožňuje použít jiné metody a postupy, než které využívá kvantitativní výzkum. Základním rysem kvalitativního výzkumu je zejména zjistit podstatu jevů, o kterých doposud nebylo zjištěno dostatečné množství informací, nebo dokonce žádné. Kvalitativním přístupem výzkumník zkoumá jednotlivé jevy a problémy v přirozeném prostředí, přičemž cílem je získat celistvý obraz zkoumaných jevů založených na hlubokých datech. Výzkumník se snaží objasnit a následně reprezentovat lidské chápání, prožívání a vytváření sociální reality (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 17).

#### **Výzkumný problém**

Výzkumný problém vychází z výzkumných cílů a jedná se o jasné pojmenování záměru výzkumu. Samotný výzkumný problém se odehrává v sociální realitě, což je samo o sobě již problematické. Ve zcela ideálním případě se jedná o něco, čemu prozatím plně nerozumíme a je třeba, abychom si k dané problematice postupně dohledali potřebné informace. Výzkumný problém je na rozdíl od výzkumné otázky obecnější a má podobu oznamovací věty. Není vhodné výzkumný problém postihnout obecně, naopak by měl být zaměřen na konkrétní skupinu, místo či typ (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 64-65).

Samotné téma efektivní komunikace v krizových situacích, bylo již v minulosti podrobeno nejrůznějšími výzkumnými šetření ve vysokoškolských pracích, které přinesly celou řadu cenných informací pro další odbornou činnost. Na tomto místě bych v souvislosti s Policií České republiky uvedla výzkumné šetření Sabiny Nikodýmové, ve kterém se prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru zaměřuje na povahu profese policejního

vyjednače, respektive na psychickou náročnost a dovednosti v souvislosti se způsobem řešení krizových situací (Nikodýmová, 2018, online).

Dále výzkumné šetření autora Marka Zondlaka se zaměřuje na roli neverbální komunikace, která má při řešení konfliktních situací nezastupitelnou roli. Autor výzkumného šetření se skrze rozbor modelových situací snaží popsat neverbální projevy, jež jsou pro neverbální komunikaci stěžejní a které druhého jedince větší mírou ovlivňují v hodnocení druhého. Dále se pak autor zaměřuje na rozlišení těchto neverbálních projevů, jenž lze odnaučit či pozměnit a tím jedince lépe připravit na případný fyzický střet s druhou osobou (Zondlak, 2008, online).

Lze však konstatovat, že výzkum zaměřený na zkušenost instruktorů služební přípravy s krizovou komunikací, jímž se mimo jiné bude diplomová práce zabývat, je ve své podstatě unikátní, neboť toto téma doposud nebylo podrobena výzkumnému šetření. Rozhovory, které byly poskytnuty v rámci diplomové práce, by měly přinést cenné informace o připravenosti policistů na komunikaci v krizových situacích. Jedním z výzkumných problémů, kterým se diplomová práce bude zabývat jsou dovednosti a zkušenosti instruktorů služební přípravy v oblasti krizové komunikace. Tento výzkumný problém byl zvolen na základě rozhovoru s instruktorem služební přípravy nrap. Lukášem Novákem, který je zařazen pro policisty v Trutnově. Trutnovský instruktor je toho názoru, že problematice krizové komunikace není během výcviku policistů věnováno potřebné množství času, a proto by bylo vhodné ho podrobit šetření.

### **Cíl výzkumu**

Na samotném počátku výzkumu je třeba si položit otázky vztahující se k cíli výzkumu, cílové skupině, ke které bude náš cíl relevantní a kterou obohatí. Tuto cílovou skupinu označujeme jako referenční skupinu, kterou v případě této diplomové práce tvoří lidé zaangažovaní v reálném procesu. Cíle práce by v ideálním případě měly být takzvané synergické, tedy dosažením jednoho z cílů se současně přiblížíme k dosahování ostatních cílů. Samotné cíle Maxwell (2005) dělí na intelektuální, praktické a personální. Téma práce má praktickou i odbornou relevanci a je spjato s životními zkušenostmi informantů (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 62-63).

Cílem výzkumné části této práce bylo na základě rozhovorů zjistit, popsat a interpretovat, jak instruktoři služební přípravy vnímají vzdělávání Policie České republiky v oblasti krizové komunikace a zda je z jejich pohledu dostatečné. Diplomová práce vychází z předpokladu, že

problematice komunikace v krizových situacích není věnováno dostatečné pozornosti a policisté po nástupu do služby, nejsou v této oblasti dostatečně proškolení.

Aplikačním cílem je na základě zjištěných informací a osobních zkušeností instruktorů dedukovat teze a vytvořit návrhy, které by mohly posloužit ke zvýšení profesionality policistů v komunikaci v krizových situacích.

### **Hlavní výzkumná otázka**

Před vymezením hlavní výzkumné otázky, je nutno mít na paměti hned několik základních pravidel. Hlavní výzkumná otázka by měla korespondovat s cílem diplomové práce a jejím hlavním výzkumným problémem. Dále je důležité, aby byla co možná nejsrozumitelněji zformulována a měla podobu tázací věty. Ze závěru práce by mělo být zřejmé, jaká je na ni odpověď (Strauss, Corbinová, 1999, s. 23-25).

Hlavní výzkumná otázka, která byla zvolena pro tuto diplomovou práci zní:  
**Jakým způsobem instruktoři služební přípravy nahlíží na úroveň komunikačních dovedností policistů v krizových situacích?**

### **Dílčí výzkumné otázky**

Po stanovení hlavní výzkumné otázky následuje vymezení takzvaných dílčích výzkumných otázek, dále jen DVO, které podpoří hlavní výzkumnou otázku a poskytnou hlubší vhled do problematiky. Pro DVO platí logická korespondence a hierarchický mechanismus jejich uspořádání. (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 70)

K podpoření hlavní výzkumné otázky byly zvoleny následující DVO:

- **Jakým způsobem jsou policisté připravováni na výkon profese instruktora služební přípravy?**
- **Jaké jsou osobní zkušenosti instruktorů s krizovou komunikací?**
- **Jak instruktoři nahlíží na dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace?**
- **Jaká je úroveň komunikace policistů, s nimiž se instruktoři setkávají?**



- HVO I. *Jakým způsobem instruktoři služební přípravy nahlíží na úroveň komunikačních dovedností policistů v krizových situacích?*

Hlavní výzkumná otázka je členěna do čtyř dílčích výzkumných otázek (DVO), jež jsou dále rozpracovány do jednotlivých tazatelských otázek (TO):

- DVO I. *Jakým způsobem jsou policisté připravováni na výkon profese instruktora služební přípravy?*

- TO 1. Jak dlouho pracujete u Policie České republiky a jak dlouho vykonáváte funkci instruktora služební přípravy?
- TO 2. Jakou situaci lze podle Vás označit za krizovou?
- TO 3. Kde a od koho získáváte potřebné znalosti o problematice krizové komunikace?
- TO 4. Probíhá pravidelné školení instruktorů v problematice krizové komunikace?
- TO 5. Jakými kurzy jste si jakožto instruktor služební přípravy za trvání své praxe u Policie prošel?
- TO 6. Jaká je náplň Vaší práce instruktora služební přípravy?

- DVO II. *Jaké jsou osobní zkušenosti instruktorů s krizovou komunikací?*

- TO 7. S jakými formami krizové komunikace máte zkušenosti?
- TO 8. Jaké techniky v komunikaci s agresivním jedincem se Vám v praxi osvědčily nejvíce?
- TO 9. Co si myslíte, že může samotnou komunikaci v krizi nejvíce ovlivnit?
- TO 10. S jakou nejsvízelnější situací v oblasti krizové komunikace jste se během své praxe u Policie České republiky setkal?
- TO 11. Využil jste někdy po nepříjemném zážitku ze služby systém kolegiální podpory „KP“?

- DVO III. *Jak instruktoři nahlíží na dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace?*

- TO 12. Je podle Vás délka kurzu základní odborné přípravy (ZOP) dostačující? Kolik měsíců by dle Vašeho názoru měla tato příprava trvat?
- TO 13. Jaký máte názor na kvalitu výcviku krizové komunikace během základní odborné přípravy (ZOP)? Je podle Vás vzdělání v této oblasti dostatečné?

- TO 14. Měl jste během základní odborné přípravy (ZOP) předměty, které by se primárně zaměřovaly na tento typ komunikace?
  - TO 15. Jak byste změnil dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace, kdybyste mohl?
- DVO IV. *Jaká je úroveň komunikace policistů, s nimiž se instruktoři setkávají?*
- TO 16. Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni pro komunikaci v krizových situacích? Popřípadě, kde shledáváte největší nedostatky?
  - TO 17. Pozorujete po Vámi zrealizovaném výcviku zaměřeném na komunikaci v krizové situaci u policistů zlepšení? Máte pozitivní odezvy?
  - TO 18. Má podle Vás úroveň komunikačních dovedností klesající tendenci v závislosti na klesajícím věku kolegů, a to jak služebním, tak zejména fyzickým?
  - TO 19. Jsou podle Vás strážníci v komunikaci s občany obratnější, než policisté?

Tab. č. 4: Transformace výzkumného cíle do výzkumných otázek

Hlavní výzkumná otázka (HVO)	Dílčí výzkumné otázky (DVO)	Indikátory	Tazatelské otázky (TO)
HVO I. Jakým způsobem instruktoři nahlíží na úroveň komunikačních dovedností policistů v krizových situacích?	DVO I. Jakým způsobem jsou policisté připravováni na výkon profese instruktora služební přípravy?	Doba výkonu profese a funkce	TO 1. Jak dlouho pracujete u Policie České republiky a jak dlouho vykonáváte funkci instruktora služební přípravy?
		Asociace ke krizové situaci	TO 2. Jakou situaci lze podle Vás označit za krizovou?
		Zdroj informací	TO 3. Kde a od koho získáváte potřebné znalosti o problematice krizové komunikace?
		Školení instruktorů služební přípravy	TO 4. Probíhá pravidelné školení instruktorů v problematice krizové komunikace?
		Absolvované kurzy	TO 5. Jakými kurzy jste si jakožto instruktor služební přípravy za trvání své praxe u Policie prošel?
		Náplň profese	TO 6. Jaká je náplň Vaší práce instruktora služební přípravy?

<b>Hlavní výzkumná otázka (HVO)</b>	<b>Dílčí výzkumné otázky (DVO)</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Tazatelské otázky (TO)</b>
	DVO II. Jaké jsou osobní zkušenosti instruktorů s krizovou komunikací?	Formy krizové komunikace	TO 7. S jakými formami krizové komunikace máte zkušenosti?
		Osvědčené techniky při komunikaci s agresivní osobou	TO 8. Jaké techniky v komunikaci s agresivním jedincem se Vám v praxi osvědčily nejvíce?
		Faktory ovlivňující komunikaci v krizi	TO 9. Co si myslíte, že může samotnou komunikaci v krizi nejvíce ovlivnit?
		Vlastní zkušenost s krizovou komunikací	TO 10. S jakou nejsvízelnější situací v oblasti krizové komunikace jste se během své praxe u Policie České republiky setkal?
		Využití systému kolegiální podpory Policie České republiky	TO 11. Využil jste někdy po nepříjemném zážitky ze služby systém kolegiální podpory „KP“?

Hlavní výzkumná otázka (HVO)	Dílčí výzkumné otázky (DVO)	Indikátory	Tazatelské otázky (TO)
	DVO III. Jak instruktoři nahlíží na dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace?	Délka kurzu základní odborné přípravy	TO 12. Je podle Vás délka kurzu základní odborné přípravy (ZOP) dostačující? Kolik měsíců by dle Vašeho názoru měla tato příprava trvat?
Kvalita výcviku v krizové komunikaci		TO 13. Jaký máte názor na kvalitu výcviku krizové komunikace během základní odborné přípravy (ZOP)? Je podle Vás vzdělání v této oblasti dostatečné?	
Odborné předměty		TO 14. Měl jste během základní odborné přípravy (ZOP) předměty, které by se primárně zaměřovaly na tento typ komunikace?	
Prostor pro zlepšení		TO 15. Jak byste změnil dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace, kdybyste mohl?	

<b>Hlavní výzkumná otázka (HVO)</b>	<b>Dílčí výzkumné otázky (DVO)</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Tazatelské otázky (TO)</b>
	DVO IV. Jaká je úroveň komunikace policistů, s nimiž se instruktoři setkávají?	Příprava policistů v krizové komunikaci	TO 16. Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni pro komunikaci v krizových situacích? Popřípadě, kde shledáváte největší nedostatky?
		Role výcviku při přípravě policistů na zvládnání krizové komunikace	TO 17. Pozorujete po Vámi zrealizovaném výcviku zaměřeném na komunikaci v krizové situaci u policistů zlepšení? Máte pozitivní odezvy?
		Vývojová tendence komunikačních dovedností	TO 18. Má podle Vás úroveň komunikačních dovedností klesající tendenci v závislosti na klesajícím věku kolegů, a to jak služebním, tak zejména fyzickém?
		Komunikační dovednosti strážníků a policistů	TO 19. Jsou podle Vás strážníci v komunikaci s občany obratnější, než policisté?

*Zdroj: autor*

## Výzkumný vzorek

Výběr účastníků do výzkumného šetření byl účelový. Dle Miovského se jedná o nejrozšířenější metodu, se kterou se lze při uplatnění v kvalitativního přístupu setkat. Při tomto postupu, cíleně vyhledáváme vhodné informanty na základě předem stanovených kritérií. Ono kritérium výběru je námi zvolená vlastnost, popřípadě stav. Prostřednictvím stanovených kritérií jsou pak dále cíleně vyhledávání pouze ti informanti, kteří daná kritéria splňují a zároveň jsou ochotni se výzkumu zúčastnit (Miovský, 2006, s. 135).

Výzkumný vzorek je tvořen pěti informanty, kterým byla na základě povahy vykonávané profese přislíbena anonymita. Pro pohodlnější orientaci v interpretaci dat, byla informantům přiřazena čísla. Dále byla pro přehlednost přiložena tabulka obsahující tvrdá data.

*Tab. č. 5: Souhrn informantů*

<b>Označení informanta</b>	<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	<b>Profese</b>	<b>Délka výkonu profese</b>	<b>Délka výkonu pozice instruktor služební přípravy</b>
I1	Vysokoškolské vzdělání	Instruktor služební přípravy	20 let	7 let
I2	Střední vzdělání s maturitou	Instruktor služební přípravy	10 let	2 roky
I3	Vysokoškolské vzdělání	Instruktor služební přípravy	5 let	1 rok
I4	Vysokoškolské vzdělání	Instruktor služební přípravy	9 let	2 roky
I5	Střední vzdělání s maturitou	Instruktor služební přípravy	14 let	6 let

*Zdroj: autor*

## **Technika sběru dat**

Prostřednictvím techniky sběru dat si výzkumník vytváří cesty, které mu umožňují vniknout do sociální reality. V průběhu volby vhodné techniky sběru dat byl brán v potaz jak cíl práce, tak i stanovené DVO a HVO. Pro potřeby práce byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Podstata kvalitativního rozhovoru nespočívá v podsouvání tvrzení, či teoretických modelů, jež výzkumník vyznává, ale naopak spočívá v objasnění názorů a myšlenek, které vyznává účastník výzkumu. V rámci rozhovoru bylo vytvořeno schéma, jež dále konkretizovalo okruhy otázek, na které byli informanti tázáni. Samotný polostrukturovaný rozhovor je tvořen souborem otázek, které jsou pevně formulovány (Žižlavský, 2003, s. 119-120).

Dle situace se však může polostrukturovaný rozhovor více blížit buď ke strukturované, nebo nestrukturované formě. Tento fakt však může zapříčinit zvýšenou chybovost výzkumníka. V rozhovoru lze podobně jako v dotazníku použít otázky otevřené, polouzavřené nebo uzavřené. Pro lepší orientaci ve zkoumaném poli, byly v tomto výzkumu voleny pouze otázky otevřeného typu. V průběhu rozhovoru má výzkumník v případě potřeby možnost přeformulovat položenou otázku, a to tehdy není-li zcela spokojen s množstvím získaných informací. Rozhovor volíme i tehdy chceme-li získat bezprostřední a důvěrné odpovědi. Osobní kontakt zvyšuje pravděpodobnost, že se informant výzkumníkovi více „otevře“, než by tomu bylo u dotazníkového šetření (Gavora, 2000, s. 110-111).

Veškeré rozhovory, který byly poskytnuty pro účely této diplomové práce byly realizovány jedním výzkumníkem. Účast informantů na rozhovoru byla dobrovolná a podmíněna jejich souhlasem. V průběhu sběru dat bylo souběžně s rozhovorem využito metody pozorování. Za pomoci pozorování a výzkumník možnost se dozvědět spoustu cenných informací o přirozeném průběhu psychického jevu bez umělého zásahu do jeho vzniku, průběhu a výsledku (Švingalová, 2005, s. 31).

Rozhovory byly následně převedeny do psané formy. Sběr dat byl realizován v měsících červenec až prosinec roku 2022.



## 10.4 Interpretace zjištěných dat

Následující část práce je zaměřena na rozbor jednotlivých odpovědí získaných na základě vlastního výzkumného šetření. Pro pohodlnější orientaci v textu je tento úsek rozdělen do čtyř sekcí, dle jednotlivých dílčích výzkumných otázek, které jsou pak dále členěny na příslušné tazatelské otázky. Na konci každé sekce je uvedeno shrnutí obsahující zásadní zjištění pro každou dílčí otázku.

### DVO I.

*DVO I. Jakým způsobem jsou policisté připravováni na výkon profese instruktora služební přípravy?*

K vyhodnocení první dílčí výzkumné otázky byly použity tazatelské otázky číslo 1 až 6. Prostřednictvím TO 1 byla zjišťována délka výkonu profese policisty spolu s počtem odsloužených let v pozici instruktora služební přípravy. Dále bylo zjišťováno, jak informanti interpretují pojem krizová situace a odkud získávají potřebné znalosti a zkušenosti, které pak dále předávají školeným policistům. V neposlední řadě byla otázka zaměřena na pracovní náplň informantů.

TO 1. Jak dlouho pracujete u Policie České republiky a jak dlouho vykonáváte funkci instruktora služební přípravy?

V rámci této tazatelské otázky, byla zjišťován délka služebního poměru informantů spolu s výkonem pozice instruktora služební přípravy.

Délka služebního poměru se u informantů rozhovoru lišila. Nejvíce let má odslouženo informant **I1**, který u Policie České republiky pracuje již dvacátým rokem a funkci instruktora služební přípravy vykonává rokem sedmým. Na druhém místě v počtu odsloužených let u ozbrojených složek se umístil informant **I5**, který u Policie České republiky pracuje čtrnáctým rokem a funkci instruktora vykonává rokem šestým. Třetí v pořadí v souvislosti s počtem odsloužených let u ozbrojených složek, je informant **I2**, který u Policie pracuje desátým rokem a jako instruktor působí dva roky. Dále informant **I4** má u Policie České republiky odslouženo devět let a funkci instruktora vykonává rokem druhým. Informant **I3** působí u ozbrojených složek nejkratší dobu, a to pět let, obdobně i ve funkci instruktora je s ohledem na ostatní informant nejkratší dobu, a to jeden rok.

## TO 2. Jakou situaci lze podle Vás označit za krizovou?

Účelem následující tazatelské otázky, bylo zjistit, jakou situaci informanti považují za krizovou, a to ze subjektivního hlediska.

Dle informantů **I1**, **I3** a **I4** lze za krizovou situaci označit každou nestandardní situaci, při níž je ohrožen lidský život, zdraví a veřejný zájem. **I1** dále dodává, že při takovéto situaci je zpravidla zapotřebí použít více sil a prostředků. Informant **I2** je toho názoru, že krizová situace nastává tehdy, kdy je ohrožen policií chráněný zájem. Informant **I5** v rozhovoru zdůrazňuje, že policisté krizovou komunikaci používají každý den a uvádí výčet konkrétních situací, které je možno označit za krizové. Jedná se zejména o komunikaci s osobou, která je pod vlivem OPL, s agresivní osobou, nespolupracující osobou, jedinec mající sklony k sebepoškozování, drží rukojmí a podobně.

## TO 3. Kde a od koho získáváte potřebné znalosti o problematice krizové komunikace?

Následující tazatelská otázka si kladla za cíl zjistit, jakým způsobem se informanti vzdělávají v oblasti krizové komunikace, popřípadě od koho získávají potřebné informace v této problematice.

Informant **I1** uvádí, že potřebné informace o krizové komunikaci získává převážně od vzdělávacího odboru. Informanti **I2** a **I5** jsou toho názoru, že odborné kurzy mají nezastupitelnou roli při vzdělávání policistů, však nejvíce znalostí lze získat prostřednictvím praxe. **I5** dodává, že v praxi si policista může vyzkoušet co na lidi kladně působí a co naopak nemá onen požadovaný účinek. Informant dále uvádí: „*Na výcviku to hodně často děláme tak, že si stáhneme nějaký záznam reálné situace, co se v kraji stala. Máme přístup do systému, kde vidíme některá videa, třeba i z jiných územních odborů. Tam se podíváme na nějakou situaci, jak to policisté řešili a na to uděláme modelovou situaci a zjistíme, jak by to naši policisté řešili. Následně jim dáme nějaká doporučení, co si myslíme, že je nejlepší. Ale vyloženě jako instruktoři služební přípravy na žádná školení nechodíme*“. Zatímco informant **I3** považuje za největší zdroj informací o krizové komunikaci kurz instruktora služební přípravy. Dále informant **I4** své kolegy doplňuje o další zdroje informací a osobně vnímá jako největší přínos pro získání potřebných znalostí své studium psychologie, ZOP a vzdělávací zařízení ÚPVSP.

#### TO 4. Probíhá pravidelné školení instruktorů v problematice krizové komunikace?

V této tazatelské otázce se informanti jednoznačně shodují, že pravidelné školení instruktorů v problematice krizové komunikace neprobíhá. Informant **I1** dále konstatuje, že za dobu trvání své služby u Policie České republiky se s tímto typem školení setkal pouze jednou, a to po osmnácti let aktivní služby u Policie. Informant **I3** spatřuje velký nedostatek v této oblasti a ocenil by, kdyby se mohl účastnit pravidelných školení zaměřených nejen na krizovou komunikaci. Informant **I5** v rozhovoru zdůrazňuje důležitost vlastní iniciativy se neustále vzdělávat a zdůrazňuje: „*My tady na územním odboru Trutnov s kolegou jsme si zajistili kpt. Hlaváče, který přijel na výcvik, kde byly modelové situace, které se týkaly krizové komunikace. A zde v podstatě školil i nás. Poté co proběhla modelová situace, jsme policistům řekli, jak bychom to dělali my, pak to řekl i kpt. Hlaváč. A z toho my s kolegou jsme si vzali, taky nějaký návod. Ale zařídili jsme si to my s kolegou sami.*“

#### TO 5. Jakými kurzy jste si jakožto instruktor služební přípravy za trvání své praxe u Policie prošel?

Následující tazatelská otázka se zaměřovala na odborné kurzy a školení, jimiž si informanti v průběhu své praxe prošli. Odpovědi informantů, byly v tomto případě velmi podobné. Například informant **I1** se za dobu trvání své praxe zúčastnil kurzu krizového vyjednávání, dále pestré škály kurzů týkajících se zbraní a obdobně jako zbylí informanti i instruktorského kurzu. Zatímco informant **I2** absolvoval mimo již zmiňovaný instruktorského kurzu také kurz první pomoci a kurz zásahové prostředky. Následně informant **I3** doplňuje také kurz střelecké a taktické přípravy. Obsáhlým výčtem kurzů si prošel informant **I4**, jedná se zejména o kurzy zbraně skupinového vyzbrojení PČR, bezpečná jízda, zastavovací pás, korupce, bezpečnost práce, zdravotní péče, orientace v terénu, zásahové výbušky, krizová komunikace, CQB, Amok, prvosled a v neposlední řadě i nezbytný kurz instruktora. Informant **I5** pro rozhovor poskytl zevrubný popis náplně intenzivního instruktorského kurzu, kterým si musí projít každý budoucí instruktor služební přípravy. Kurz probíhá ve vyšší policejní škole v Brně a trvá celé 3 měsíce. Informant dodává: „Součástí tohoto kurzu bylo hlavně to, abych já předvedl své kvality, že jsem schopný naučit lidi například střilet, první pomoc, taktiku a všechno možné. Součástí kurzu bylo i záchrana tonoucího, kurz první pomoci a kurz komunikace, kde jsme se okrajově bavili i o krizové komunikaci a krizovém vyjednávání.“ Informant dále absolvoval speciální kurz, kde se ÚPVSP pokouší o sjednocení výcvik

instruktorů, a to v rámci celé České republiky na podobnou úroveň. Jinými slovy je zde snaha o to, aby instruktor z Trutnova a instruktor z Brna učili velmi podobně například použití donucovacích prostředků, sebeobranu, manipulaci se zbraní apod. Informant si mimo jiné prošel kurzem bezpečné jízdy (škola smyku, ovládání vozidla v krizových situacích apod.), dvoudenním kurzem používání pyrotechniky (zásahové výbušky, vrhací prostředek), kurzem taseru a minimálně pěti kurzy první pomoci.

#### TO 6. Jaká je náplň Vaší práce instruktora služební přípravy?

Vzhledem k tomu, že tato tazatelská otázka byla kladena informantům vykonávající stejnou funkci, tak odpovědi byly v mnoha ohledech podobné. Nicméně dlužno dodat, že náplň práce instruktora služební přípravy je velmi obsáhlé téma, neboť instruktor by měl policisty připravit na vše, s čím se během policejního zákroku mohou setkat. Informanti se v odpovědích shodovali a to sice, že náplň práce instruktora je školit a vzdělávat příslušníky bezpečnostní sborů v oblasti použití donucovacích prostředků a zvládnutí taktiky zákroku. Policisté jsou instruktory připravováni na ty nejzákladnější úkony, od použití vysílačky až po ty odbornější jako je například použití zbraně. Informant **I5** zdůrazňuje: „*Zmáčknout spoušť umí každý, naučit se to trvá minutu, ale aby tu zbraň uměli správně použít a nebyli nebezpeční sobě ani svému okolí, aby uměli střílet pod tlakem a byli přesní, když mají být přesní, tak je potřeba ten výcvik jet neustále dokola.*“ **I5** mimo jiné uvádí, že je velice zajímavé, jaké až dramatické rozdíly lze pozorovat mezi jednotlivými účastníky modelových situací.

Jak doplňuje informant **I3**, tak využití modelových situací je pro samotný výcvik zcela klíčové a pokud policista danou situaci v terénu ještě nezažil, tak na výcviku má možnost. Když se jednotlivé situace pouze teoreticky rozebírají, aniž by došlo k praktické ukázce, tak to má vliv na budoucí výkon policistů v praxi. Informant **I5** dále pojednává o osobních zkušenostech s modelovými situacemi: „*My se do modelových situací snažíme dávat vlastně všechno od A do Z. Od té první chvíle příjezdu na majáky, musejí například dva kilometry dojet k nám na střelnici a uvědomit si co vše je potřeba udělat. Od obléknutí si balistických vest po přípravu si zbraně. Není vůbec dobré, právě to dělat třeba někde už na tom místě zákroku. Mnohem lepší je si tuto přípravu udělat třeba kilometr od toho místa kam jedou. My to učíme opravdu od toho nejzákladnějšího, tedy od jízdy na vrz, až po samotný zákrok. Zkoušíme jim do toho dávat, aby tam byla střelba, příprava věcí, vysílačka, zranění apod. Dojíždíme to až do finále, aby někoho spoutali a třeba zjistili aha my máme jenom dvoje pouta a tady je sedm lidí, co teď budeme*

*dělat?*“. Informant **I2** se zmiňuje o takzvaném ideomotorickém tréninku. Náš mozek a tělo fungují tak, že když se ocitneme v nějaké krizové situaci, se kterou nemáme z minulosti žádnou předchozí zkušenost tak, mozek začne přemýšlet a hledat schůdná řešení, což vyžaduje jistý čas. Dlužno dodat, že v krizové situaci je vysoká pravděpodobnost chybovosti. Pokud si však policista podobnou situací již ve výcviku prošel, bude jeho mozek s největší pravděpodobností schopen zvolit správné řešení.

Dotazovaný **I2** k tomu dále dodává „*V praxi to většinou funguje tak, že policista udělá nějakou práci, například použití DP a najednou zjistí, že vše je tak jak má být. Tedy pachatel leží na zemi spoutaný, aniž by si policista byl plně vědom každého svého kroku. On si to na konci ten policista jen zkontroluje, jestli je vše tak jak má být. Už to má tak zautomatizované z těch výcviků a praxe, že nad tím nemusí téměř vůbec přemýšlet.*“ Informant **I4** má obdobný názor a to sice, že přestože žádná situace, do které se policista v terénu dostane nebude stejná jako na výcviku, tak ty stěžejní věci, které by měl vykonat a na které by si měl dát pozor budou vždy stejné. Informant **I1** je přesvědčen, že práce instruktora je především o improvizaci. Přestože jsou daná jistá pravidla výcviku, kterými by se měl každý instruktor služební přípravy při výcviku řídit, tak pokud se od nich odchýlí a obohatí výcvik o své vlastní zkušenosti, neudělá chybu.

### **Shrnutí dílčí výzkumné otázky číslo I.**

Informanti účastníci se rozhovoru, pracují na pozici instruktorů a zajišťují služební přípravu policistů na profesionální úrovni. Součástí jejich výcviků jsou zejména taktické postupy, dále nácviky proti nebezpečným pachatelům a dle potřeby se se svými kolegy zákroků sami účastní a jsou na místě garanti správného provedení i zákonného postupu. Informant **I5** se navíc se svým kolegou významně podílí na přípravě a realizaci bezpečnostních opatření, kupříkladu v souvislosti s konáním rizikových sportovních akcí zejména hokejových utkání. Dlužno dodat, že informant **I5** byl vyznamenán oceněním „Policista roku 2020“. Informanti mají odslouženo v rozmezí od pěti do dvaceti let a výkon pozice instruktora služební přípravy se pohybuje v rozmezí od jednoho roku do sedmi let. Dále byl zjišťován názor informantů na krizovou situaci, pod níž si nejčastěji představí každou nestandardní situaci, při níž je ohrožen lidský život, zdraví či veřejný zájem. Informace o krizové komunikaci informanti získávají především z praxe, dalším významným zdrojem je kurz instruktora služební přípravy, vzdělávací odbor, popřípadě předchozí studium na VŠ. Z výše uvedeného dále vyplývá, že pravidelné školení instruktorů v problematice krizové komunikace neprobíhá, ačkoliv by ho

instruktoři uvítali. Na otázku zaměřující se na zkušenost s odbornými kurzy a školeními, informanti opakovaně odpovídali, že mají zkušenost s kurzem krizového vyjednávání, dále pestrou škálou kurzů týkajících se zbraní, kurzem první pomoci a v neposlední řadě také nezbytným kurzem instruktora. Co se týče náplně, informanti opět odpovídali obdobně, neboť každý instruktor by měl policisty připravit na vše, s čím se během policejního zákroku mohou setkat. Instruktor má za úkol vzdělávat příslušníky bezpečnostní sborů v několika povinných blocích, jedná se o použití donucovacích prostředků, taktická příprava osoba, taktická příprava budova a taktická příprava vozidlo.

## **DVO II.**

### *DVO II. Jaké jsou osobní zkušenosti instruktorů s krizovou komunikací?*

K vyhodnocení druhé dílčí výzkumné otázky, bylo stanoveno celkem pět tazatelských otázek. Skrze TO 7 a TO 8 jsem zjišťovala, s jakými formami krizové komunikace mají informanti zkušenost a také jaké techniky v komunikaci s agresivním jedincem se instruktorům v průběhu jejich letité praxe osvědčily nejvíce. Dále jsou otázky koncipovány tak, aby odhalily osobní zkušenosti informantů s krizovou komunikací. TO 9 a TO 10 se zaměřují na faktory, které dle informantů mohou komunikaci v krizi ovlivnit nejvíce a s jakou nejsvízelnější situací v oblasti krizové komunikace se informanti setkali. V neposlední řadě jsem se zaměřila na systém kolegiální podpory a zkušenost informantů s touto službou.

### TO 7. S jakými formami krizové komunikace máte zkušenosti?

Z odpovědí na následující tazatelskou otázku je zřejmé, že informanti mají velmi podobné zkušenosti s krizovou komunikací. Dotazovaní se v průběhu své praxe u policie nejčastěji setkávali s následujícími formami krizové komunikace: s osobami pod vlivem OPL, s osobami se sebepoškozovacími sklony, s agresivními a podezřelými osobami, s osobami ve výkonu trestu nebo dodávány do výkonu trestu, ozbrojenými pachateli a s osobami trpící psychózou.

Informant **I3** zdůrazňuje: „*Musím říct, že s krizovou komunikací se ještě setkávám vlastně při každodenní komunikaci s občany. Občan je v krizi a policista se mu snaží pomoci. Na to tady máme odborníky krizové interventy, kteří například oznamují úmrtí rodině apod. Policisté to dělají také a velmi často. Dnes už se sice hodně využívají krizové interventy, ale často právě jsou to hlídky, kdo oznamují ty nešťastné zprávy.*“

informant **I5** také hovoří o důležitosti krizových interventů a doplňuje: „*Mnohdy je dojezd dlouhý, a tak je důležité, aby se to rodina nedozvěděla z médií. Média jsou hrozně rychlá a my*

*potřebujeme, aby se to ti lidé od nás dozvěděli jako první. Nejlepší je, když se to dozví od profesionála, nebo poloprofesionála. Profesionál je krizový intervent, který je na to vyloženě školený a poloprofesionál je běžný policista, který na to ale bohužel školený není.“*

#### TO 8. Jaké techniky v komunikaci s agresivním jedincem se Vám v praxi osvědčily nejvíce?

Nutno dodat, že každý člověk je ve své podstatě zcela unikátní. Vzhledem k tomu, musí být policista schopný správně odhadnout jaký způsob komunikace zvolit. Někdy je zapotřebí autoritativní způsob komunikace, jindy zase chápavý a asertivní přístup. V rámci této tazatelské otázky byly zjišťovány techniky komunikace s agresivním jedincem, které se informantům v praxi osvědčily nejvíce.

Podle informanta **I1** by se měl policista během komunikace s agresivním jedincem soustředit zejména na důraznou výzvu s výstrahou, schopnost vzbudit autoritu a vyhnout se vulgarismům. Zejména autoritu informant **I1** vnímá jako klíčový prvek úspěšné komunikace s agresivním pachatelem a zdůrazňuje její důležitost: *„Všichni, kdo v té situaci jsou musí pochopit, že v momentě, kdy tam přijela policie, tak se to tam bude řídit tím, co řekne policista.“*

Dále informant **I3** pojednává o správné formulaci výzvy s výstrahou, která by měla být postavena na slovním projevu prokázání příslušnosti k policii, dále povelu pro dotyčného, který vyplyne z dané situace a v poslední řadě by měla také zaznít výstraha, která pachateli sdělí, co bude následovat, pokud neuposlechne. Policista je povinný výzvu s výstrahou použít ještě předtím, než použije konkrétní donucovací prostředky, tedy pokud zákrok nesnese odkladu.

Zatímco informant **I2** uvádí, že při komunikaci nejen s agresivní osobou je důležité zejména mluvit zřetelně a důrazně, přehnaně nezvyšovat hlas, dodržovat profesionalitu a nebrat si osobně urážky ze strany pachatel. Informant **I2** dále dodává: *„Nenechat se zatáhnout do jeho dlouhých debat, které ve finále nikam nevedou. Důležitý je mu prostě říct, co po něm chci, a hlavně co se bude dít, když neuposlechne.“*

Informant **I4** doplňuje: *„Je dobrý se vyvarovat nadávání a tykání a je dobrý vědět co dělat. Pokud mám s tou situací nějaké zkušenosti, tak vím přesně co po tom člověku budu chtít a z toho neustoupím.“*

Dle informanta **I5** je důležité si při komunikaci s pachatelem zachovat odstup a nenechat dotyčného do dané situace vnášet jeho názory.

### TO 9. Co si myslíte, že může samotnou komunikaci v krizi nejvíce ovlivnit?

V rámci této tazatelské otázky, byly odpovědi informantů velmi stručné. Informanti se shodují na tom, že v rámci krizové komunikace je takřikajíc největším kamenem úrazu nesprávné vyhodnocení situace a osoby pachatele. Informant **I3** k této otázce dále dodává, že komunikace může být ovlivněna nejen nezkušeností, ale také zkušeností policisty. Zatímco informant **I4** vnímá jako zásadní činitele úspěšné komunikace psychické a fyzické rozpoložení policisty. Dále informant **I5** je přesvědčen, že soukromé problémy mohou výrazně ovlivnit způsob komunikace policistů a apeluje, aby policisté jednali profesionálně a byli schopni harmonizovat svůj osobní a pracovní život.

### TO 10. S jakou nejsvízelnější situací v oblasti krizové komunikace jste se během své praxe u Policie České republiky setkal?

Účelem této tazatelské otázky, bylo zjistit, jaká je zkušenost informantů s krizovou komunikací. Informant **I1** dle svých slov uvádí, že se za dobu trvání své praxe u Policie České republiky nesetkal s žádnou extrémní situací, avšak dodává: „*Já jsem se úplně k tomu, že bych někomu třeba rozmlouval sebevraždu, nebo něco takového nedostal. Kdybych se k tomu dostal, tak bych za nejnáročnější označil právě tuhle situaci. Tady pár kolegů se už potýkalo s rozmlouváním sebevraždy, a to i tak, že se jim to povedlo a byli v tom dobří. Já jsem se ještě k ničemu takovému nedostal. Já těch krizových komunikací mám strašně moc, ale jsou to takové ty běžnější věci.*“ Informant **I2** za nejsvízelnější situaci označil komunikaci s osobami, které mají sebevražedné tendence. Informant **I3** dodává, že za dobu trvání své praxe zažil nespočet náročných situací, ale nejvíce ho zasáhla ta, při níž musel rodině sdělit smrt rodinného příslušníka. Informant **I4** uvádí příklad ze své praxe: „*V situaci, kdy proti Vám stojí osoba, která má dvě sekery v ruce a neváhá je použít proti Vám, či proti jiným osobám nacházejícím se poblíž.*“ Informanta **I5** také tuto otázku doplňuje o svou osobní zkušenost: „*Zajímavý pro mě bylo tehdy, když nějaká skupina osob tady na Trutnovsku, respektive ve Dvoře Králové nad Labem, dělala podvody ve stánkách s rozměňováním peněz, kde byl velký pohyb lidí. Byli to opravdu profíci v tomhle tom oboru a přišli si na neuvěřitelný peníze. A já jsem jednoho měl vyslýchat, přičemž jsem pracoval tady na Obvodě chvíli. Ten člověk měl odsezeno tolik let, kolik mi bylo. Mně bylo v tu dobu asi pětadvacet. On byl obrovský, prostě hora svalů a každý se ho tady bál. Měl několikrát těžké ublížení na zdraví, myslím, že měl i pokus o vraždu, taky spoustu krát napadení policisty. Byl ve výkonu trestu za hodně závažné skutky. Já jsem řekl, že ho vyslechnu a dostanu to z něj. Všichni na mě koukali, jako že to není možný*



*a bylo to možný. Já jsem toho člověka rozmluvil a opravdu to z něj všechno dostal i to, co policie v tu dobu ještě nevěděla. Byla to opravdu krizová komunikace, toho chlapa jsem se fakt bál, prostě přesně takový ten typ člověka, kterého se bojí každý. Měl zkušenosti z rvaček a všeho možného. Takže to pro mě byla asi ta nejsvízelnější situace.*

TO 11. Využil jste někdy po nepříjemném zážitku ze služby systém kolegiální podpory „KP“?

Následující otázka navazuje na TO 10 a klade si za cíl zjistit, zda informanti v minulosti využili systém kolegiální podpory. Odpovědi na tuto otázku byly stručné, neboť žádný z informantů zatím tuto službu psychické podpory nevyužil. Pouze informant **I5** dodává: *Nevyužil jsem, ale bylo mi to dvakrát nabídnuto. Jednou se to týkalo případu, kdy matka zabila své novorozené dítě. Po tom dítěti se pátralo a vypátralo se, kousek od místa bydliště té matky. Našlo se tedy mrtvé, bez známek života, zabalené v igelitce v lese pohozené. To dítě jsem našel já a dodnes je mi z toho smutno, není mi z toho dobře a nerad na to vzpomínám. Tu psychologickou podporu jsem nevyužil, ale možná jsem měl.*“

## **Shrnutí dílčí výzkumné otázky číslo II.**

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že informanti mají bohaté zkušenosti s krizovou komunikací a lze konstatovat že ony zkušenosti jsou si navzájem velmi podobné. Informanti se shodli, že nejčastěji se setkávají s krizovou komunikací v souvislosti s osobami pod vlivem OPL, agresivními osobami, osobami se suicidálními tendencemi a osobami podezřelými. Dále byly zjišťovány techniky komunikace, které se informantům při práci s agresivní osobou osvědčily nejvíce a shodují se, že je důležité dbát na důraznou výzvu s výstrahou, profesionalitu a schopnost vzbudit autoritu. Policista by se měl soustředit nejen na verbální a neverbální komunikaci, ale zejména na paralingvistické prvky ve verbální komunikaci. Z rozhovoru vyplývá, že krizová komunikace může být negativně ovlivněna hned několika faktory. Jedná se zejména o nesprávné vyhodnocení situace či osoby pachatele, dále nejen nezkušeností, ale také zkušeností policisty. Zásadním činitelem úspěšné komunikace v krizi je také psychické a fyzické rozpoložení policisty. Co se týče osobních zkušeností z praxe, tak informanti, pro účely tohoto rozhovoru uvedli své „nejsilnější“ zážitky s krizovou komunikací. Ony osobní zkušenosti se týkaly rozmluvy s jedincem mající sebevražedné tendence, sdělování nešťastné zprávy rodinným příslušníkům či náročného výslechu nebezpečného pachatele. Bylo také zjištěno, že informanti doposud nevyužili systém kolegiální podpory.

### **DVO III.**

*DVO III. Jak instruktoři nahlíží na dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace?*

Pro vyhodnocení DVO III, byly stanoveny TO 12 až 15. Cílem dílčí výzkumné otázky bylo zjistit odborný názor informantů na dosavadní úroveň přípravy policistů v krizové komunikaci. Tazatelské otázky jsou změřeny na vzdělávání policistů v průběhu základní odborné přípravy a posuzují názory informantů na kvalitu této přípravy. Dále byla zjišťována osobní zkušenost informantů s výukou předmětů zaměřených na krizovou komunikaci během základní odborné přípravy (ZOP). Prostřednictvím TO 15, bylo informantům umožněno, vyjádřit se k případným nedostatkům v oblasti vzdělávání policistů, popřípadě doporučit možná zlepšení v této oblasti.

TO 12. Je podle Vás délka kurzu základní odborné přípravy (ZOP) dostačující? Kolik měsíců by dle Vašeho názoru měla tato příprava trvat?

V rámci této tazatelské otázky byl zjišťován postoj informantů ke kurzu základní odborné přípravy. Informanti **I3** a **I4** jsou stejného názoru a to sice, že délka základní odborné přípravy v rozsahu 12 měsíců je dostačující a pokud by mělo někdy v budoucnu dojít k jejímu zkrácení, utrpěla by tím kvalita celého kurzu. Zatímco informanti **I1** a **I2** nepovažují délku kurzu za ukazatel kvality a jsou toho názoru, že by se základní odborná příprava měla zkrátit, avšak pouze pokud by zároveň došlo i k zintenzivnění celého vzdělávacího procesu. Informanta **I5** doplňuje rozhovor o vlastní zkušenost: „*Když jsem nastoupil na ZOPku, tak trvala 9 měsíců plus řízená praxe a celkově to trvalo 12 měsíců. Teď si myslím, že v současné době trvá asi okolo 9 měsíců, a to je dle mého názoru dostačující. Když to je kolem těch devíti měsíců, tak to bohatě stačí. Ale úplně do toho nevidím. Já dnes ani nevím co se na ZOPce vyučuje za předměty, ale je vidět, že se tam lidem věnují, protože když přicházejí, tak něco umí.*“

TO 13. Jaký máte názor na kvalitu výcviku krizové komunikace během základní odborné přípravy (ZOP)? Je podle Vás vzdělání v této oblasti dostatečné?

Následující tazatelská otázka je zaměřena na současný stav výuky krizové komunikace během základní odborné přípravy. Informant **I1** mi na tuto otázku nemohl poskytnout odpověď, neboť nemá povědomí o současné náplni kurzu základní odborné přípravy. Obdobně i informant **I3** si nedovolil posoudit stávající výuku během základní odborné

přípravy, avšak se domnívá, že výuka by v nynějších letech měla být dostačující, přesto je toho názoru, že praxi nemůže nahradit, ani ta nejintenzivnější výuka v lavicích. Zatímco informant **I2** popisuje svou vlastní zkušenost s výukou během základní odborné přípravy a uvádí: „*Za nás bylo krizové komunikace ve výuce velmi málo a asi i stále je. Nevzpomínám si, že by vyložené byl nějaký předmět, nebo výcvik, který by se týkal krizové komunikace, tak to za mě nebylo a pochybuji, že by teď bylo. Ale na ZOPce jsou závěrečné zkoušky ve formě modelových situací, při kterých je testována schopnost policisty v krizové situaci. U těch modelovek jsou dokonce přítomni psychologové. Já jsme tam měl, že jsem šel oznámit špatnou zprávu, myslím si, že to tenkrát bylo úmrtí dítěte, které jsem musel oznámit jeho matce. Ta figurantka, byla profesionální herečka z divadla, takže to hrála opravdu hodně autenticky. Oznámení té špatné zprávy pro mě bylo závěrečnou zkouškou a celou dobu mě u toho sledovali psychologové, kteří mi pak na konci řekli, co jsem udělal dobře, kde by šlo postupovat líp a tak. Takže tady ta krizová komunikace proběhla.*“

Informant **I4** považuje kvalitu výcviku za dostatečnou a oceňuje zejména její pestrost a motivaci k výkonu povolání. Informant **I5** podobně jako informant **I2** uvádí svou osobní zkušenost, s výukou během základní odborné přípravy: „*Já ani nevím, že by v téhle oblasti během základní odborné přípravy nějaké vzdělání bylo, je tam určitě předmět nebo za mě byl transakční analýza a tam se okrajově řešilo, jak se bavít s lidmi pod vlivem alkoholu, agresivními jedinci a tak.*“ Informant **I5** dále doplňuje rozhovor o vlastní postřeh a návrh, který by mohl zkvalitnit výuku budoucích policistů: „*Krizová komunikace by si nejen na ZOPce zasloužila více pozornosti. Myslím si, že pokud jsou ti instruktoři na ZOPce dobří, tak tu krizovou komunikaci můžou zkombinovat i se střeleckým cvičením a celkově se dá skloubit prakticky do jakéhokoliv předmětu.*“

TO 14. Měl jste během základní odborné přípravy (ZOP) předměty, které by se primárně zaměřovaly na tento typ komunikace?

Následující tazatelská otázka navazuje na TO 14 a pouze potvrzuje již zjištěné informace. Odpovědi informantů byly velmi stručné, neboť se jednoznačně shodovali, že si během základní odborné přípravy neprošli žádným předmětem, který by se primárně zaměřoval na krizovou komunikaci. Nicméně informanti **I4** a **I5** vzpomenuli, že krizová komunikace, leč velmi okrajově, byla probírána v osnovách jiných předmětů.

TO 15. Jak byste změnil dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace, kdybyste mohl?

Informant **I1** je přesvědčen, že by zařazení problematiky krizové komunikace, bylo správným krokem pro rozvoj komunikačních dovedností policistů a dodává: „*Určitě bych na ZOPce zavedl předmět krizové komunikace, který by učil někdo kompetentní, kdo má zkušenosti s touto problematikou, tedy zkušený psycholog, vyjednávач nebo krizový intervent.*“

Informant **I2** by uvítal pravidelná školení, zaměřená nejen na krizovou komunikaci, ale i na procvičování komunikačních dovedností.

Dle informanta **I3** je pro zajištění kvalitní výuky zcela zásadní, zavést modelové situace z praxe, kterými by si policisté procházeli, a to několikrát v průběhu svého studia.

Informant **I4** by doporučoval dodatečné jednodenní školení pro policisty, kteří již řádně ukončili základní odbornou přípravu a byli zařazení do běžného výkonu služby na svých útvarech. Na těchto školeních by policistům byly předávány informace nejen teoretického, ale zejména praktického rázu formou modelových situací.

Informant **I5** apeluje na změně přístupu ve vyučování budoucích policistů. Dle jeho názoru by měl v ideálním případě policisty do praxe připravovat člověk s praktickými zkušenostmi a uvádí: „*Já si myslím, že to je nastavené dobře. Když si vzpomenu na to, jak jsem nastupoval na ZOPku a nevěděl jsem o té práci v podstatě nic a vyšel jsem, tak jsem měl alespoň nějaké právní povědomí, co dělat a tak dál. Jediný, co mi z dnešního pohledu vadí, že tam učí spousta lidí, co jsou jenom teoretici. Nemají praxi z reálné služby a kolikrát těm lidem říkají něco co v realu buď nefunguje, nebo to není pravda, nebo se to dělá úplně jinak. Učí tam spousta lidí, co v životě nedali vostrý pouta a pak budou lidem tvrdit, že něco funguje, ale oni to nevědí, protože to v životě nezkusili. My, co to děláme poměrně často prostě víme, že to nefunguje. Na druhou stranu, když teď budu mluvit o základní odborné přípravě v Brně, protože s tou mám osobní zkušenost, tak tam jsou i perfektní lidi. Mně obecně vadí, a to nejen u policie, když někdo učí lidi a má teoretický znalosti, ale nemá praktický. Ten člověk prostě nemůže jim k tomu říct nic víc, protože on to nikdy nedělal. Když lidé mají zkušenosti z praxe, tak to je na nich poznat. Poldové to na nich poznají, samozřejmě né ti poldové na ZOPce. Tak tohle bych změnil, kdybych mohl*“

### **Shrnutí dílčí výzkumné otázky číslo III.**

Z výše uvedeného je zřejmé, že postoj informantů k délce trvání kurzu základní odborné přípravy je rozporuplný. Někteří informanti (**I3**, **I4**) považují stávající rozsah kurzu v délce 12 měsíců za zcela dostačující. Nicméně informanti **I1**, **I2** a **I5** jsou toho názoru, že délka základní odborné přípravy by se měla zkrátit, avšak nikoliv na úkor kvality kurzu. Dále byl zjišťován názor informantů na kvalitu výcviku krizové komunikace během základní odborné přípravy. Někteří informanti nemohli vzhledem k neznalosti aktuálních osnov základní odborné přípravy hodnotit její stávající kvalitu výuky, neboť se nechtěli dopustit chybného hodnocení. Nicméně vyjma informanta **I4** převládal názor, že by bylo více než žádoucí, aby se do výuky během základní odborné přípravy více zakomponovala i krizová komunikace. Z výzkumu dále vyplývá jednoznačná shoda informantů v otázce chybějícího předmětu krizové komunikace v osnovách základní odborné přípravy. Informanti si nevzpomínali, že by si během kurzu prošli předmětem zaměřeným na tento typ komunikace, avšak by jej uvítali, a to zejména pokud by byl vyučován někým kompetentním s praxí v dané problematice.

## DVO IV.

*DVO IV. Jaká je úroveň komunikace policistů, s nimiž se instruktoři setkávají?*

K vyhodnocení čtvrté dílčí výzkumné otázky, byly stanoveny celkem 4 tazatelské otázky. Následující tazatelské otázky byly koncipovány tak, aby poskytly vhled do výcviků, kterými informanti připravují policisty pro výkon služby.

TO 16. Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni pro komunikaci v krizových situacích? Popřípadě, kde shledáváte největší nedostatky?

Při této tazatelské otázce, byl zjišťován osobní názor informantů na připravenost policistů efektivně komunikovat v krizové situaci. Dále byla zjišťována slabá místa komunikace policistů, se kterými se informanti v průběhu vedených výcviků nejčastěji setkávají.

Informant **I1** je toho názoru, že policisté nejsou dostatečně připraveni na komunikaci v krizových situacích a tento nedostatek přikládá zejména absenci odborného školení: „*Já si myslím, že by to mělo být tak, že by se průběžně konalo proškolení v procvičování krizové komunikace. Ale zase od někoho, kdo tomu opravdu rozumí a dělá to roky. Je důležité, aby policajty školil ten, kdo má zkušenosti s krizovým vyjednáváním a krizovou intervencí. Což jsou třeba naši policejní vyjednávači, krizoví interventi, kteří to dělají běžně, často a dlouho.*“

Informant **I2** se domnívá, že krátce sloužící policisté, ještě nemají dostatečné životní zkušenosti a praxi, aby byli schopni komunikace na takové úrovni, která by se vyrovnala policistům s dlouholetou praxí v terénu. Nedostatky shledává zejména v nedostatečné míře výcviku zaměřeného na problematiku krizové komunikace.

Dále informant **I3** uvádí, že policisté nejsou dostatečně připraveni na krizovou komunikaci a je přesvědčen, že na vině je zejména nezralost policistů a neschopnost vhodně posoudit situaci. Někteří policisté jsou dle informanta málo empatictí a chybí jim potřebná sebereflexe, která je zcela klíčová pro zvládnutí krizové situace.

Zatímco informant **I4** má za to, že záleží na vyspělosti a osobě policisty, a tudíž nelze v tomto ohledu posuzovat všechny policisty stejně a uvádí: „*My máme člověka, který dělá na obvodě a není ničím výjimečný, prostě normální policista jako všichni ostatní, ale když přijde na věc, právě v té krizové komunikaci, tak jsem nikdy neviděl nikoho lepšího. Ale je to v něm, on je takhle dobrý jenom prostě tím, že to je on. Někdo jiný se stydí, bojí mluvit, nebo nemá tolik zkušeností s tou krizovou komunikací.*“

Informant **I5** je obdobného názoru, jako informant **I4**, neboť je přesvědčen, že nelze posuzovat všechny policisty stejně a je nutno brát v potaz nejen osobnost, ale zejména

zkušenosti policistů. Informant **I5** uvedl jako největší nedostatky stud a strach policistů komunikovat s agresivními jedinci a dodává: „*Policista má podle mě začínat pusou a končit pistolí. My uděláme jednu modelovou situaci a máme tam několik dvojic policistů, třeba deset. Každá ta dvojice to udělá trochu jinak, někdo třeba i výrazně jinak. My tu modelovou situaci máme nastavenou tak, že máme nějaké ponětí, jak by to mělo skončit, ale někdo to vyřeší úplně, ale úplně jinak. To, co někdo zvládnul jenom slovy, tak nějaká další dvojice u toho dokonce i třeba střílí. To znamená, že to je strašně o lidech. Policisté nejsou roboti, policisté jsou lidi. Někdo to umí takzvaně ukecat a někdo ne. Policisté si na výcviku kolikrát myslí, že to zvládnou arogantním přístupem, čímž se ta situace jen zbytečně vyhroťí.*“

TO 17. Pozorujete po Vámi zrealizovaném výcviku zaměřeném na komunikaci v krizové situaci u policistů zlepšení? Máte pozitivní odezvy?

V rámci této tazatelské otázky byla zjišťována účinnost realizovaných výcviků policistů v krizové komunikaci. A dále zda se informanti takovému typu výcviku vůbec věnují.

Informanti **I1**, **I2**, **I3** a **I4** na tuto otázku odpověděli v jednomyslné shodě. Výcviky, které pro policisty připravují jsou zaměřené zejména na střeleckou a taktickou přípravu. Krizové komunikaci se věnují jen velmi okrajově a zcela výjimečně při provádění modelových situací.

Informant **I5** má se svým kolegou inovativní přístup k výcviku. Informant má za to, že krizovou komunikaci lze zakomponovat do jakékoliv části výcviku například do výcviku použití donucovacích prostředků, střelecké přípravy na palebné čáře nebo do kteréhokoliv bloku taktické přípravy. Informant považuje tuto formu výcviku za pokrokovou a dodává: „*Já pozoruji zlepšení a mám z toho obrovskou radost. Když s kolegou realizujeme modelové situace, které jsou zaměřené právě na krizovou komunikaci, tak máme velmi pozitivní odezvy, a i právě vidíme, že ty další výcviky, jsou ti policisté zase o něco dál. Děláme to i tak, že se zeptáme, jestli někdo nemá nějaký zákrok z nedávné doby, kde něco takového řešili na tohle téma a řekneme si, jak by bylo vhodné postupovat. Po takovémto výcviku máme vždy pozitivní odezvy.*“

TO 18. Má podle Vás úroveň komunikačních dovedností klesající tendenci v závislosti na klesajícím věku kolegů, a to jak služebním, tak zejména fyzickém?

Tato tazatelská otázka byla cílena na úroveň komunikačních dovedností policistů v závislosti na jejich věku.

Informanti **I1**, **I2**, **I4** a **I5** jsou toho názoru, že lze pozorovat přímou souvislost mezi věkem a úrovní komunikačních dovedností. Policisté nižší věkové kategorie jsou v komunikaci méně obratní než jejich kolegové vyššího věku.

Zatímco informant **I3** je odlišného názoru a domnívá se, že věk policistů nemá na komunikační dovednosti vliv.

Informant **I5** dále zdůrazňuje, že nižší věk policistů nemá vliv pouze na komunikační dovednosti, ale také na celkový přístup k výkonu služby a dodává: *„U generace, která teď chodí k polici 20 až 25 let, je vidět, že si ničím neprošla. Je to hlavně tím, že lidé dnes více koukají do mobilů, seznamují se přes mobily a v podstatě mezilidské vztahy jsou daleko menší než dříve. U policistů záleží hlavně na odsloužených letech a praxi. Policista se každý den baví s velkou spoustou lidí a ti lidé jsou různí. Praxí policista získá odhad na lidi. Dobrý policista už dokáže odhadnout, jak se k němu dotyčný bude chovat, a to ještě předtím, než na něj promluví. Docela mě překvapuje, že obecně více šikovných lidí je žen. Myslím si, že to je tím, že hodně pomáhají doma a kluci jen sedí u počítačů, kde nedělají vůbec nic. Ženy jsou více samostatné a vedené k větší odpovědnosti.“*

TO 19. Jsou podle Vás strážníci v komunikaci s občany obratnější, než policisté?

V rámci výše zmíněné tazatelské otázky byl zjišťován rozdíl v komunikačních dovednostech mezi státní a městskou policií.

Informanti **I1**, **I2** a **I3** nedokáží posoudit rozdíly v komunikaci mezi městskou a státní policií, a to zejména proto, že neprovádí výcvik strážníku městské policie. Jejich výcviky se zaměřují pouze na Policii České republiky.

Informant **I4** je toho názoru, že strážníci jsou v komunikaci obratnější, než policisté a dodává: *„Většina strážníků je v ulicích města a mají kontakt s lidmi častěji, zatímco běžný policista na OOP, je většinu času u PC.“*

Obdobně informant **I5** je přesvědčen, že strážníci komunikují efektivněji a jsou schopnější v řešení případných komunikačních sporů s občany. Informant **I5** dále uvádí: *„Je to hodně individuální, ale průměrově na tom bude strážník lépe než státní policista. Strážníci mají*



*větší zkušenost s komunikací s občany. Spousta lidí strážníky neuznává a myslí si o nich jen to špatný a dávají jim to hodně najevo. Strážníci se s tímto jednáním potýkají takřka každý den a musejí být schopní se z toho nějakým způsobem dostat. Tím pádem musejí být o dost obratnější v komunikaci s občany než státní policisté.“*

#### **Shrnutí dílčí výzkumné otázky číslo IV.**

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že informanti vnímají policisty jako dostatečně nepřipravené na krizovou komunikaci. Tento fakt pak přikládají zejména nedostatečné praxi a životním zkušenostem, nebo nedostatku výcviku v krizové komunikaci. Policistům pro efektivní komunikaci v krizi také mnohdy chybí empaticnost a potřebná sebereflexe, která je klíčová pro zvládnutí krizové situace. Dále byla zjišťována účinnost informanty realizovaných výcviků. Všichni informanti vyjma informanta **I5**, se krizové komunikaci během svých výcviků věnují pouze okrajově, a tak nemohou plnohodnotně posoudit onu účinnost v rámci krizové komunikace. Avšak informant **I5** je v této problematice erudovanější a aktivnější, než zbylí informanti a spolu s kolegou pravidelně zapojují tuto problematiku do svých výcviků. Kromě toho byl zjišťován vliv věku na komunikační schopnosti policistů. V této tazatelské otázce dospěla většina informantů, vyjma informanta **I3** k jednomyslné shodě a to sice, že lze pozorovat přímou souvislost mezi věkem a úrovní komunikačních dovedností policistů. Dlužno dodat, že informanti mající vhlad do práce městské policie, považují strážníky za komunikačně obratnější než příslušníky státní policie.

#### **Souhrn zkoumání**

Cílem výzkumné části této práce bylo na základě rozhovorů zjistit, popsat a interpretovat, jak instruktoři služební přípravy vnímají vzdělávání Policie České republiky v oblasti krizové komunikace a zda je z jejich pohledu dostatečné. Schopnost adekvátně reagovat v situaci, která vyžaduje efektivní komunikaci s druhými lidmi je pro policisty zcela klíčová dovednost. Z výsledků šetření vyplývá, že informanti vnímají, vzdělání v oblasti krizové komunikace jako nedostatečné. Dále jsou toho názoru, že by bylo více než žádoucí, aby instruktoři měli možnost se účastnit pravidelných školeních zaměřených na efektivní komunikaci v krizových situacích. V současné době není této oblasti věnována dostatečná pozornost a bylo by vhodné, aby byl tento nedostatek do budoucna napraven. Lze konstatovat, že pokud se instruktoři z vlastní vůle nerozhodnou krizovou komunikaci zařadit do svých výcviků, tak zde hrozí riziko, že policisté nebudou v krizové komunikaci dostatečně edukováni. Z výsledků rozhovorů dále vyplývá, že

výcvik bez přesně definovaných pravidel výrazně zkvalitní nejen jeho průběh, ale obzvláště pak přínos pro samotné edukované. Bylo by tedy vhodné, aby instruktoři jednali zejména intuitivně a nestrojeně, což jim významně napomůže vytvářet reálné podmínky pro profesionální předávání zkušeností.

Dále bylo zjištěno, že modelové situace hrají ústřední roli ve výcviku policistů, přičemž je pozoruhodné, jaké až dramatické rozdíly lze pozorovat mezi jednotlivými účastníky modelových situací. Je důležité mít na paměti, že každý člověk je zcela unikátní a má své vlastní vnímání. Co jednomu může připadat jako banální a bezpečná situace, může v druhém vyvolávat pocity diskomfortu a nebezpečí. Instruktoři, kteří věnují nemalou část výcviku právě vhodné komunikaci v krizových situacích mají pozitivní odezvu od policistů, kteří ji následně v praxi uplatňují. Je žádoucí, aby se instruktoři zajímali o efektivní komunikaci, jež na pachatele působí pozitivně a zabrání tak případné eskalaci agresivního chování. Policisté mají dle informanta **I5** po dokončení základní odborné přípravy (ZOP) značnou nevýhodu v tom, že na těchto školách je edukují zejména teoretici, kteří postrádají zkušenosti z praxe, respektive ze služby a nejsou tak schopni „nováčkům“ předat náležitě zkušenosti, jelikož je sami nemají. Dlužno dodat, že žádná situace na krizovou komunikaci není a nebude stejná, ale je zcela zásadní se naučit základní postupy, které je pak možné aplikovat na většinu situací. Modelové situace jsou pro přípravu policistů nejvhodnější, jelikož si je mohou takřikajíc prožít, ale ve skutečnosti jim žádná skutečná újma nehrozí. Policisté vědí, že pokud se něco pokazí, nic se jim nestane a mohou to druhý den zkusit znovu. Tělo a mozek spolupracují ve vzájemné symbióze a pokud nastane situace při které si tělo náhle potřebuje vybavit důležitý postup, mozek dodá tělu patřičný impuls. Přeneseně řečeno, pokud si policista modelovou situací sám zažije, tak v budoucnu bude s největší pravděpodobností jeho mozek schopen si okamžitě a automaticky vybavit správná rozhodnutí a postupy. Z tohoto důvodu jsou modelové situace a výcvik, nepostradatelnou součástí přípravy pro efektivní zvládnutí komunikace v krizových situacích.

V otázce zaměřené na postoj instruktorů k délce trvání kurzu základní odborné přípravy, byly odpovědi informantů rozporuplné, přesto však více jak polovina informantů uvedla, že by se délka kurzu měla zkrátit, nikoliv však na úkor kvality. Dále se informanti shodovali, že v osnovách základní odborné přípravy zcela chybí předmět, který by se problematikou krizové komunikace zabýval. I to může být jeden z důvodů, proč informanti vnímají policisty jako nedostatečně edukované v oblasti krizové komunikace.

Autorka výzkumu je toho názoru, informanti přinesli hodnotné informace, a to nejen pro zkonstruování dotazníkového šetření, ale také pro stanovení návrhů na zlepšení do praxe.

Zvláště pak cenný se ukázal být názor, týkající se pozitivního psychického a fyzického rozpoložení policistů, neboť se jedná o zcela klíčový činitel pro komunikaci v krizi. Toto tvrzení se jeví jako logické, už ze samotné podstaty takzvaného sebenaplnujícího proroctví. Jedná se o termín používaný k popisu předpovědi, která sama o sobě způsobí, že se stane pravdivou. Respektive svým chováním pak jedinec může měnit prostředí a vztahy k obrazu svému. Pokud se tedy policista bude nacházet ve špatném psychickém a fyzickém rozpoložení, je pravděpodobné, že bude inklinovat k podceňování sebe samého, čímž se jeho negativní proroctví může přeměnit v realitu. Naštěstí je možné, sebenaplnující předpověď uplatnit ve svůj prospěch. Právě optimismus může významně ovlivnit duševní a fyzickou pohodu. Je důležité si být vědom, že jen my máme plnou moc nad svým vlastním vnímáním a je třeba ji využít ve svůj prospěch. Pozitivní sebenaplnující proroctví pak může zvýšit nejen pracovní výkon, ale také podpořit kladný vztah k sobě samému.

## **Závěr a doporučení do praxe**

Diplomová práce byla věnována problematice efektivní komunikace v krizových situacích se zaměřením na prostředí Policie České republiky. Hlavním cílem empirické části práce bylo na základě výsledků výzkumných šetření zkonstruovat návrhy opatření, díky nimž by se zvýšila efektivita krizové komunikace u zkoumaného vzorku. Pohledem autorky práce byl stanovený cíl splněn.

V devíti kapitolách teoretické části práce byla snaha na základě odborné literatury a studií dostatečně zmapovat efektivní komunikaci v policejním prostředí a seznámit tak čtenáře se základními tématy, která jsou úzce spojeny s prací policistů při výkonu služby. Autorka práce je toho názoru, že tato snaha byla splněna.

První kapitola byla zaměřena na vymezení mezilidské komunikace spolu se základními premisami, které determinují náš vztah ke skutečnosti. Dále byl popsán význam komunikace pro dnešní společnost, neboť komunikace je zcela klíčová pro rozvoj a udržení jakéhokoliv vztahu. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností v našem každodenním životě a pomáhá budovat, již zmiňované vztahy tím, že umožňuje sdílet zkušenosti a potřeby. Je to podstata života, umožňující vyjádření pocitů, předávání informací a sdílení myšlenek. Jednoduše řečeno všichni potřebujeme komunikovat. Vyjma obecné komunikace byla v první kapitole popsána i efektivní komunikace spolu s jejími zásadními principy. Pro lepší pochopení podstaty komplexního procesu efektivní komunikace je v práci zmíněn i takzvaný transakční model komunikace, který reflektuje realitu a zobrazuje subjekty komunikačního procesu komunikátora, komunikanta a komuniké.

Druhá kapitola byla pojata tak, aby doplnila první kapitolu o podoby komunikace, se kterými se lze setkat. Jedná se především o verbální komunikaci, neverbální komunikaci a paralingvistické projevy. Zejména pak neverbální komunikaci je věnována zvýšená pozornost, neboť je důležité se zaměřit nejen na obsah sdělení, ale také na jeho formu. Ať už si to uvědomujeme nebo ne, když komunikujeme s ostatními, neustále přijímáme a vysíláme signály beze slov. Veškeré neverbální chování, ať už se jedná o gesta, držení těla, tón hlasu, množství očního kontaktu, za nás mnohdy mluví mnohem hlasitěji než samotná slova. Neverbální projevy mohou v druhých lidech vyvolat pocit klidu a pomoci vybudovat důvěru, avšak nevhodná volba může mít za následek zcela opačný efekt. Efektivní komunikace je pro práci s lidmi nezbytná. Zejména pak v přípravě budoucích policistů, by neverbální komunikaci a komunikaci obecně mělo být věnováno během základní odborné přípravy dostatečné množství času. Přesto z výzkumného šetření realizovaného autorkou práce vyplývá, že

komunikaci není během základní odborné přípravy věnováno dostatečné množství času ani pozornosti.

Třetí kapitola vymezuje krizovou komunikaci, která je pak součástí všech následujících kapitol diplomové práce. Stěžejní součástí kapitoly bylo stanovení základních zásad krizové komunikace pro policejní praxi. Dle autorky práce je důležité si uvědomit, že ať už v krizové nebo každodenní komunikaci, mluvíme s lidmi, kteří mají pocity. Tudíž by naše komunikace měla brát v úvahu tento lidský aspekt. Jakákoliv krizová komunikace by se měla dotýkat samotné podstaty lidství. Na základě velkého množství prostudované odborné literatury došla autorka práce k vlastnímu zjištění „nové zásady“, která by mohla být nápomocná během komunikace v krizové situaci. Respektive jedinec, který komunikuje s osobou v krizi, by si měl uvědomit, co by chtěl cítit a slyšet, kdyby byl v kůži někoho postiženého krizí. Byl by to snad pocit uklidnění, respektu, nebo pochopení? Nicméně dlužno dodat, že pokud by komunikátor dodržoval všechny zásady uvedené v této diplomové práci a zcela ignoroval empatii, jeho komunikace by s velkou pravděpodobností skončila neúspěchem. Součástí třetí kapitoly je také podkapitola cílící na teorii odolnosti a resilienci, jako významný osobnostní zdroj zvládnání krizových situací.

Čtvrtá kapitola byla orientována na postoje společnosti k Policii České republiky. Následující kapitola byla do práce zahrnuta, protože se autorka práce domnívá, že samotný postoj a všeobecné mínění mají významnou úlohu v efektivní komunikaci mezi policistou a občanem. Součástí kapitoly je výzkum veřejného mínění, ze kterého vyplývá trend zlepšování postavení policie v očích společnosti. Dále jsou z pohledu psychologie podrobně rozebírány všeobecné konfliktogenní prvky, které policejní činnost nejčastěji doprovázejí.

Pátá kapitola byla zaměřena na samotné komunikačně náročné situace v policejní praxi. V úvodu kapitoly jsou rozebírány jednotlivé komunikační styly, spolu se zásadní tezí, která má za to, že většina z nás nepoužívá při každé interakci jeden komunikační styl. Na komunikační styly je třeba nahlížet, jako na komunikační nástroje, které lze ke komunikaci použít. Na základě odborné literatury jsou v diplomové práci rozebírány čtyři hlavní styly komunikace, a to sice pasivní, agresivní, pasivně agresivní a asertivní. Obecně platí, že asertivní komunikace s největší pravděpodobností povede k respektujícím a dlouhodobějším vztahům i to je jeden důvod, proč je třeba o takovýto styl ve většině situací usilovat. Dlužno dodat, že pasivní a agresivní komunikace může v některých případech fungovat lépe. Zatímco pasivní komunikační styl může být užitečný i v případě, kdy jej komunikující propojí s lehkou agresí. Dále byla kapitola zaměřena na typologii komunikačně náročných situací. Ve vztahu ke

konceptu aktivního naslouchání autorů Carla Rogerse a Richarda Farsona, bylo představeno aktivní naslouchání, jako dovednost, která je životně důležitá, a to zejména v oblasti efektivní komunikace.

Šestá kapitola dopodrobna rozebírá schéma komunikačního aktu mezi občanem a policistou. Pro doplnění je v kapitole popsána mentální kontaminace spolu s nejčastěji se vyskytujícími percepčními chybami v policejní praxi. Zvláštní pozornost byla věnována zahájení komunikačního aktu, který prezentuje jeden z klíčových momentů komunikace. Poté byla představena vlastní komunikace mezi občanem a policistou spolu se základními typy neadekvátních způsobů komunikace, které vytváří předpoklad pro výskyt komunikačně náročných situací.

V sedmé kapitole byla rozebrána typologie konfliktních jedinců a postupy pro komunikaci během konfliktu mezi občany, komunikace s problémovým jedincem, sebevrahem, agresivní osobou, duševně nemocnou osobou, osobou pod vlivem OPL a při výslechu. Na konci každé typologie jsou uvedeny zásady a doporučení pro komunikaci, které mohou výrazně zvýšit pravděpodobnost efektivní komunikace policisty s danou osobou.

Jelikož se policisté během výkonu služby dostávají do náročných situací, které u nich mohou vyvolat psychosociální zátěž, byla osmá kapitola zaměřena na způsoby vyrovnávání se s následky komunikačně náročných situací. Kapitola pojednává o pestré škále doporučeních, zaměřených na minimalizaci přetrvávání negativních prožitků v psychice policisty. V neposlední řadě byla pro úplnost kapitola doplněna o informace z oblasti péče o duševní zdraví policistů. Systému kolegiální podpory pak byla věnována zvláštní pozornost.

Devátá teoretická kapitola byla věnována profesní etice Policie České republiky, kde byly definovány její cíle a základní hodnoty.

Poslední desátá kapitola byla věnována výzkumnému šetření, jenž bylo tvořeno smíšeným výzkumem, který byl zaměřen na získání potřebných dat prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Dotazníkové šetření zjišťovalo osobní zkušenosti respondentů z praxe, jejich vnímání schopností a limitů, používání krizové komunikace a copingové strategie. Rozhovory mapovaly pohledy účastníků rozhovoru na problematiku zvládnutí efektivní komunikace v krizových situacích. Vrátime-li se ke shrnutí výsledků hypotéz, které byly pro diplomovou práci stanoveny, zjistíme, že vyjma hypotézy č. 4., nebyla potvrzena platnost žádné ze stanovených hypotéz. Navzdory tomu lze konstatovat, že výzkum přinesl zajímavá zjištění a vedl k podnětným návrhům pro zlepšení do praxe.

Co se týče doporučení do praxe autorka práce překládá několik návrhů. První návrh je zaměřen na celorepublikový početního podstav u Policie České republiky, který má bez pochyby velký vliv na psychickou pohodu příslušníků, což se do značné míry promítá mimo jiné i do kvality komunikace. Přesto, že se tento problém dotýká celé Policie České republiky autorka diplomové práce se jej pro lepší představu rozhodla prezentovat na vybraném Obvodním oddělení v Trutnově. Úkolem Obvodního oddělení je především chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet tak trestné činnosti. V rámci teritoria OOP Trutnov je výkon služby plánován a zajištěn v nepřetržitém provozu, tedy 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Během nepřetržité pohotovosti, jsou přijímány ohlášení o vzniku nejrůznějších mimořádných událostí, které jsou pak bezprostředně vyhodnoceny. Policisté následně realizují neodkladný zásah v místě mimořádné události a zajišťují vhodné podmínky pro efektivní koordinaci při vzniku těchto událostí. Onen nepřetržitý výkon služby je zajišťován dvoučlennou, popřípadě tříčlennou motorizovanou realizační výjezdovou hlídkou, která je vždy označovaná jako prvosledová hlídka složená z policistů zařazených na OOP Trutnov. Hlavní činností hlídky je zejména včasné vyjetí na místo oznámení od občanů a zpracovávání trestné činnosti. Toto zpracování zahrnuje mimo jiné i přijímání, dokumentování, šetření, odhalování trestné činnosti a přestupků. Dále pátrání po osobách a věcech, dohled nad veřejným pořádkem a bezpečností v terénu, dohled nad bezpečností a plynulostí v silničním provozu. Okrskáři v přidělených okrscích provádí pěší občůzkovou činnost, s důrazem na získání místní a osobní znalosti, přičemž se snaží o bezprostřední kontakt s občany. V souvislosti s výkonem služby policistů útvaru je třeba připomenout, že se OOP Trutnov pravidelně dle možností zúčastňuje vlastních i vyhlášených DBA (dopravně bezpečnostních akcí), zaměřených na bezpečnost a plynulost provozu na pozemních komunikacích. Z výše jmenovaných činností je zřejmé, jak velké je pracovní vyčerpání policistů, a to nejen na Obvodním oddělení v Trutnově, ale celkově v rámci bezpečnostních sborů napříč Českou republikou. V souvislosti s podstavem na celém územním odboru Trutnov, lze pozorovat hned několik důsledků, které mají negativní dopad na činnost policistů Obvodního oddělení v Trutnově. Jelikož je Obvodní oddělení Trutnov v územním odboru největší a s nepřetržitým provozem, zastupuje i menší Obvodní oddělení v územním odboru, které nemají dostatečné kapacity na nepřetržitý výkon služby. Velmi často se stává, že policisté jsou vzhledem k situaci nuceni vykonávat službu i mimo své územní působnosti, a to v jakoukoliv denní i noční dobu. Jsou dny, kdy jsou dokonce malá Obvodní oddělení zcela uzavřena z důvodu nedostatku personálu a policisté trutnovského Obvodního oddělení musejí plnit úkoly i mimo jejich oblast. Tento problém způsobuje enormní vyčerpání trutnovských policistů a má mimo jiné negativní dopad na jejich psychickou pohodu.

Vyřešit tento problém není vůbec lehký úkol, neboť se jedná o celorepublikovou problematiku. Na vzniku tohoto problému měl zásadní vliv ministr vnitra Ivan Langr, který za dobu svého působení ve funkci ministra vnitra udělal stop stav v náboru nových policistů, a to na několik let. Dle názoru autorky práce by tento problém mohlo příznivě ovlivnit zejména navýšení platů policistů. Avšak nutno dodat, že ono přidání by mělo za následek navýšení rent déle sloužících policistů. Navýšení rent by pak mohlo znamenat vlnu odchodů, déle sloužících policistů a tím by se podstav mohl i zhoršit. S trochou nadsázky lze konstatovat, že se jedná o začarovaný kruh. Dále by mohlo pomoci podstav markantně snížit, pokud by došlo k poklesu nároků na uchazeče, a to zejména v oblasti psychologického vyšetření, kde každoročně je z přijímacího řízení vyloučeno nejvíce zájemců. I přes tento poznatek se neuvažuje o tom, že by se psychotesty pro policii měly nějak obměňovat nebo usnadňovat, protože je nutné, aby se při těchto testech vyseletovali uchazeči, kteří nemají potřebnou psychickou způsobilost. Pokud psychotest odhalí, že uchazeč je moc agresivní nebo naopak až moc mírný, nezralý, impulzivní a podobně, nemá šanci se k Policii dostat. Bylo by na místě, aby policie více prezentovala svou dobře odvedenou práci, a to mimo jiné prostřednictvím sociálních sítí, jako je Facebook, Instagram, Tweeter, TikTok, YouTube a další. Policie dennodenně odvádí velké množství kvalitní práce služby veřejnosti a pokud by veřejnost byla více obeznámena se záslužnou prací policie, tak by se tím opět zvýšila pravděpodobnost zájmu o tuto profesi, a to zejména u mladší generace. Autorka by doporučila více motivovat stávající policisty, aby se sami podíleli na náboru nových policistů, tím že by oslovili své známé, u kterých je předpoklad, že by se pro danou práci hodili. Jejich snahy by pak byly oceněny náležitou finanční odměnou.

Co se týče psychického stavu policistů na územním odboru v Trutnově, bylo by zapotřebí cílit zejména na vedoucí jednotlivých útvarů. Vedoucí by se měli více zaměřit na efektivní komunikaci se svými podřízenými a cílit na snížení spisové agendy, čímž by se policistům výrazně ulevilo. Vedoucí by dále měli usilovat o dobré vztahy, a to zejména s dlouho sloužícími policisty, aby nedocházelo k tak častým odchodům. Jelikož byla autorka výzkumu na Obvodním oddělení přítomna jako stážistka, měla možnost si s policisty promluvit osobně. Mnozí z nich by pro zlepšení psychické pohody na pracovišti uvítali prostor, kde by měli možnost, si během náročné směny odpočinout, popřípadě doplnit energii kvalitní kávou. Prozatím tuto možnost nemají, ale byla by velmi vítaná, a to zejména při noční službě. Přestože se na první pohled může zdát, že se jedná o investici do přílišných maličkostí a možná pro některé i zbytečností, autorka je toho názoru, že právě takovéto detaily by mohly příznivě



ovlivnit psychiku policistů a následně i jejich výkon. Dlužno dodat, jak praví jedno známé rčení „*Ďábel je ukryt v detailu*“.

Další návrh byl zkonstruován na základě informací získaných prostřednictvím rozhovoru s instruktory služební přípravy. Žádná praxe se neobejde bez teorie, a proto by autorka doporučila, aby si instruktoři před samotným výcvikem pro svou „skupinu“ připravili video se zákrokem, které následně dopodrobna rozeberou a zaměří se na silné a slabé stránky onoho zákroku. Obsah videozáznamu by se zaměřoval zejména na krizovou komunikaci, se kterou se policisté potýkají v podstatě každý den. Po rozboru modelové situace by následovala modelová situace, která by plynule navazovala na teoretickou část výcviku. Samotná modelová situace by byla opět zaznamenávána a následně instruktory rozebírána a obohacována o jejich odborné postřehy a doporučení. Dále by autorka krizovou komunikaci zakomponovala do všech bloků taktiky a pro další zvýšení kvality výcviku, by bylo vhodné, alespoň jednou do roka přizvat na takto zaměřený výcvik policejního vyjednavatele.

Poslední návrh, který by mohl zvýšit psychickou pohodu policistů a tím pozitivně ovlivnit pracovní výkon se týká takzvané tělesné rehabilitační aktivity. Vymezenému okruhu policistů, jejichž služební poměr trval alespoň 15 let, se poskytuje k upevnění jejich zdraví ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě lázeňské péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Dle názoru autorky by se počet odsloužených let pro nárok na tuto službu měl snížit, v nejlepším případě alespoň na 10 let. Přestože jsou policisté pro stresující práci lépe vybaveni, protože již samotný výběr uchazečů o policejní práci se do značné míry opírá o schopnost vyrovnat se se stresem, i přesto jsou pouze jenom lidé. Dá se říci, že stres je pro policejní práci charakteristický a může vést až k syndrom vyhoření, který je typickým jevem pro mnoho profesí, zejména pak pro profese pomáhající druhým lidem. Autorka výzkumu je toho názoru, že 15 let služebního poměru u policejního sboru pro vznik nároku na tělesné rehabilitační aktivity, je příliš dlouhou dobou a snížení této hranice by mohlo přispět ke zvýšení psychické pohody policistů. Toto tvrzení potvrzuje i jedna z psychologických teorií „*The Effort Recovery Theory*“. Na základě této teorie dochází během dovolené k znovunabytí fyzické a emoční síly. Doplnění těchto zdrojů pak vede k posílení odolnosti vůči stresujícím pracovním, ale i životním událostem. (Moss, online, 2016)

## Seznam použitých zdrojů

BEDNARČÍKOVÁ, Dagmar. Rovné příležitosti pro muže a ženy. *Policie České republiky* [online]. 15. 10. 2010 [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/rovne-prilezitosti-pro-muze-a-zeny.aspx>.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012, 183 s. ISBN 978-80-247-3780-5.

BEDNARČÍKOVÁ, Iveta. UNIVERZITA PALACKÉHO. PEDAGOGICKÁ FAKULTA. *Sociální komunikace*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 77 s. ISBN 80-244-1357-4.

BĚLÍK, Václav, Stanislava SVOBODA HOFERKOVÁ a Blahoslav KRAUS. *Slovník sociální patologie*. Praha: Grada, 2017, 120 s. ISBN 978-80-271-0599-1.

BÍLÝ KRUH BEZPEČÍ. Přehled o vykázání za únor 2023. *Domácí násilí* [online]. 15.3. 2023 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.domacinasili.cz/prehled-o-vykazani-za-unor-2023/>.

BOBÁKOVÁ, Hanne-Lore a Janusz KARPETA. *Krizová komunikace: Distanční studijní text*. 1. vyd. Karviná: SLU OPF, 2019. 131 s. ISBN 978-80-7510-378-9.

BROŽOVÁ DOUBKOVÁ, Andrea a Kateřina THELENOVÁ. Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky. *Efektivní komunikace v pomáhajících profesích*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, 90 s. ISBN 978-80-7372-941-7.

CRHA, Martin. *Komunikační dovednosti v policejní praxi* [online]. Olomouc, 2011 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/5a7kcm/1093306>. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce PhDr. PaedDr. Václav Klupal, Ph.D.

ČADOVÁ, Naděžda. Veřejnost o svých obavách, pocitu bezpečnosti a spokojenosti s policií – listopad a prosinec 2022. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 1. únor 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/negativni-jev-y-bezpecnost/5635-verejnost-o-svych-obavach-pocitu-bezpecnosti-a-spokojenosti-s-policii-listopad-a-prosinec-2022>.

ČERMÁK, Ivo. *Lidská agrese a její souvislosti*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 1998, 204 s. ISBN 80-902614-1-8.

ČERNÝ, Pavel. *Komunikace v krizových situacích pro policisty služby pořádkové policie*. Praha: Střední Policejní škola MV, 2007, s. 35. ISBN 80-6128-591-3.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Kriminální psychologie*. Praha: Eurounion, 1998, 255 s. ISBN 80-85858-70-3.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. Vyd. 4., V nakl. Portál 2., rozš. Praha: Portál, 2004, 266 s. ISBN 80-7178-931-3.

DUFKOVÁ, Ivana a Jiří ZLÁMAL. *Police a profesní etika: se zaměřením na etický kodex Policie České republiky*. Praha: Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, Středisko pro výchovu k lidským právům a profesní etiku, 2005, 67 s.

DUTTON, Kevin. *Moudrost psychopatů: svatí, špioni a sérioví vrazi*. Praha: Portál, 2018, 320 s. ISBN 978-80-262-1462-5.

EKMAN, Paul a Eva NEVRLÁ. *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2015, 328 s. ISBN 978-80-87270-81-3.

Etický kodex Policie České republiky – Policie České republiky. Úvodní strana – Policie České republiky [online]. Copyright © 2023 Policie ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/eticky-kodex-policie-ceske-republiky.aspx>.

GAVORA, Peter, Vladimír JŮVA a Vendula HLAVATÁ. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.

HANZLOVSKÝ, Michal. Jak se duše brání? *Celostnimedicina.cz* [online]. 30. květen 2012 [cit. 2023-20-03]. Dostupné z: <https://www.celostnimedicina.cz/jak-se-duse-brani.htm>.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015, 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

HAWKINS, Peter, Robin SHOHET a Helena HARTLOVÁ. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2016, 202 s. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HLUŠIČKA, Petr. Chyby ve vnímání druhých. *Firemní sociolog* [online]. 8. 2. 2016 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/377-chyby-ve-vnimani-druhych>.

HÖSCHL, Cyril. Jaká je příčina sebevražd. *Reflex*. 2017, **15**(50), 85. ISSN 0862–6634.

HURLEY, Katie. What Is Resilience? Your Guide to Facing Life's Challenges, Adversities, and Crises. *Everyday Health* [online]. 14 July 2022 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.everydayhealth.com/wellness/resilience/>.

JUŘENÍKOVÁ, Petra a kol. *Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory* [online]. Brno: Vydala Masarykova univerzita, 2019 [cit. 2023-03-30]. ISBN 978-80-210-9371-3. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika\\_zp/web/index.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/index.html).

Karaffa, K. & Tochkov, K. (2013). Attitudes toward seeking mental health treatment among law enforcement officers. *Applied Psychology in Criminal Justice*, **9**(2), 75–99.

KARBANOVÁ, Petra. Systém kolegiální podpory Policie ČR. *E-psychologie* [online]. 2019, **13**(2), 1-20 [cit. 2023-03-08]. ISSN 1802-8853. Dostupné z: <https://e-psycholog.eu/clanek/341#>.

KEBZA, Vladimír. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA PSYCHOLOGIE. *Chování člověka v krizových situacích*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009, 134 s. ISBN 978-80-213-1971-4.

KLIMENT, Pavel. *Sociální psychologie*. Vyd. 5. Olomouc: UP v Olomouci, 2002, 95 s. ISBN 80-244-0488-2.

KONEČNÁ, Zdeňka. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. PODNIKATELSKÁ FAKULTA. *Základy komunikace*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 151 s. ISBN 978-80-214-3891-0.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001, 279 s. ISBN 80-7178-551-2.

LEGG, Timothy. What is Jacobson's Relaxation Technique? *Healthline* [online]. 21 July 2020 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: [https://www.healthline.com/health/what-is-jacobson-relaxation-technique#TOC\\_TITLE\\_HDR\\_1](https://www.healthline.com/health/what-is-jacobson-relaxation-technique#TOC_TITLE_HDR_1).

LEŠKO, Ladislav. *Náhled do sociální komunikace*. Brno: Tribun EU, 2008, 99 s. ISBN 978-80-7399-466-2.

MAREŠ, Jiří. UNIVERZITA KARLOVA. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum, 2006, 74 s. ISBN 80-246-1234-8.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid a Joža SPURNÝ. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: A. Čeněk, 2005, 159 s. ISBN 80-86898-37-7.

MAY, Emily. Assertive VS Aggressive communication in the workplace. *Niagara institute* [online]. 7 October 2021 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.niagarainstitute.com/blog/assertive-vs-aggressive-communication/>.

MEDICAL TEAM. What is a passive communication style? *Confidant health* [online]. 23 April 2013 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://confidanthealth.com/relationships-and-communication/healthy-communication-in-relationships/what-is-a-passive-communication-style/>.

MENTAL HEALTH AMERICA. What is emotional intelligence and how does it apply to the workplace? *MHA* [online]. 12 March 2023 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://mhanational.org/what-emotional-intelligence-and-how-does-it-apply-workplace>.

*Metodika vyjednávání v krizových situacích: Standardní postupy a techniky*. Praha: Útvar rychlého nasazení Policie ČR, 1999.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2. přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2007, 273 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-1304-8.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006, 332 s. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.

MOSS, Simon. Effort recovery model. *Sicotests* [online]. 7 May 2016 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.sicotests.com/newpsyarticle/Effort-recovery-model>.

NESVADBA, Petr. *Policejní etika*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 315 s. ISBN 978-80-7380-195-3.

NIKODÝMOVÁ, Sabina. *Vyjednávání jako způsob řešení krizových situací* [online]. Praha, 2018 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: [https://is.ambis.cz/th/jzeuu/Finalni\\_BP\\_29.4.2018.pdf](https://is.ambis.cz/th/jzeuu/Finalni_BP_29.4.2018.pdf). Bakalářská práce. Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS. Vedoucí práce PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D. ZONDLAK, Marek. *Neverbální komunikace v krizových situacích* [online]. Brno, 2008 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/176164/fsps\\_b/Bakalarska\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/176164/fsps_b/Bakalarska_prace.pdf). Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Bc. Zdenko Reguli, Ph.D.

O'BRYAN, Amanda. How to Practice Active Listening: 16 Examples & Techniques. *Positive Psychology* [online]. 8 February 2022 [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/active-listening-techniques/#principles>.

PERERA, Ayesha. Halo Effect In Psychology: Definition And Examples. *SimplyPsychology* [online]. 8 February 2023 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://simplypsychology.org/halo-effect.html>.

POLICIE ČR. *Domáci násili: Policie České republiky – KŘP Královéhradeckého kraje* [online]. 2023 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/sprava-clanky-domaci-nasili.aspx>.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Brno: Albert; Sdružení Podané ruce, 1999, 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

SUTTON, Jeremy. How to Teach Assertiveness Skills in Therapy: 5 Techniques. *PositivePsychology* [online]. 4 Jul 2021 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/assertiveness-skills/>.

ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

ŠVINGALOVÁ, Dana. Technická univerzita v Liberci. Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky. *Kapitoly z psychologie. 1. díl*. Vyd. 2. upr. Liberec: Technická univerzita, 2005, 93 s. ISBN 80-7083-960-0.

TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: principy – zkušenosti – postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020, 221 s. ISBN 978-80-210-9636-3.

TOUŠOVÁ H. Hodnoty v policejní práci. In *Policejní deontologie*. Praha: PA ČR, 1995. ISBN 80-901923-4-3.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. (Don De Avila) JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-86088-04-9.

ZONDLAK, Marek. Neverbální komunikace v krizových situacích [online]. Brno, 2008 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/176164/fsps\\_b/Bakalarska\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/176164/fsps_b/Bakalarska_prace.pdf). Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Bc. Zdenko Reguli, Ph.D.

ŽIŽLAVSKÝ, Martin. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita, 2003, 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

## **Seznam použitých obrázků a tabulek**

Obr. č. 1 Zahájení komunikačního aktu policistou .....	52
Obr. č. 2 Komuniakčně náročné situace .....	72
Tab. č. 1 Typologie problémových komunikantů .....	19
Tab. č. 2 Typologie komunikačně náročných situací .....	41
Tab. č. 3 Koncept dotazníku .....	84
Tab. č. 4 Transformace výzkumného cíle do výzkumných otázek .....	117
Tab. č. 5 Souhrn informantů .....	121



## **Přílohy**

### **Příloha 1: Dotazník výzkumného šetření**

Vážení respondenti a respondentky,  
jmenuji se Kristýna Šrámková a jsem studentkou druhého ročníku oboru Sociální pedagogika na Univerzitě v Hradci Králové.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění předloženého dotazníkového šetření, které bude součástí mé Diplomové práce na téma „Efektivní komunikace v krizových situacích“. Vámi vyplněný dotazník bude následně sloužit k zodpovězení položených výzkumných otázek.

Rovněž si Vás dovoluji požádat o pravdivé a co nejpřesnější odpovědi při vyplňování dotazníku, který je dobrovolný a zcela **anonymní**.

V některých otázkách lze zaškrtnout více možností, u odpovědí s vypisovací možností prosím o její vyplnění.

Velmi si vážím času, který mi věnujete a za spolupráci Vám předem děkuji!

#### **Q1: Jakého jste pohlaví?**

- a) žena b) muž

#### **Q2: Jaký je Váš věk?**

18-29

30-39

40-49

50-59

60-65

#### **Q3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Střední s maturitním vysvědčením

Vyšší odborné na vyšší odborné škole

Bakalářské

Magisterské

Doktorské

**Q4: Délka služebního poměru u Policie České republiky?**

1-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

31-35

36 a více

**Q5: Co si představíte pod pojmem krizová komunikace?**

Komunikace během mimořádné události

Útočný způsob komunikace

Kritická komunikace

**Q6: Jak často se dostáváte do krizových situacích?**

Denně

Týdně

Měsíčně

Nikdy

**Q7: Uved'te, s jakými formami krizové komunikace máte za dobu výkonu služby u PČR zkušenost? (možno více odpovědí)**

Osoba pod vlivem OPL

Osoba se sebepoškozujícími sklony

Osoba se sebevražednými sklony

Osoba ve výkonu trestu nebo dodávaná do výkonu trestu

Osoba trpící duševním onemocněním

Agresivní osoba

Ozbrojený pachatel

Dopravní nehoda

Sdělování nepříjemné zprávy

Jiné:

**Q8: Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni na komunikaci v krizových situacích?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q9: Pokud jste na předchozí otázku odpověděli "Spíš ne/Určitě ne". Kde shledáváte největší nedostatky?**

**Q10: Jste toho názoru, že nejrůznější školení, semináře a kurzy dokážou policistu dostatečně připravit na komunikaci v krizové situaci?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q11: Využil/a byste v případě možnosti kurz zaměřený na krizovou komunikaci?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q12: Zúčastnil/a jste se výcviku, popřípadě školení zaměřeného na komunikaci s pachatelem, který drží rukojmí?**

Ano

Ne

**Q13: Jak byste ohodnotil a popsal své komunikační schopnosti?**

**Q14: Všimáte si během rozhovoru gest, pohybů a výrazů v obličeji protistrany?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q15: Používáte během rozhovoru s protistranou mimiku i gesta a poznámkami dáváte při řeči viditelně najevo, že nasloucháte?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q16: Dostáváte se během výkonu služby do potíží kvůli otevřenosti a upřímnosti?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q17: Máte pocit, že jste někdy během výkonu služby dostatečně nezvládl/a krizovou komunikaci, tak jak byste si představoval/a?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q18: Máte pocit, že během výkonu služby některý z Vašich kolegů dostatečně nezvládl krizovou komunikaci?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q19: Které zásady komunikace považujete za zásadní při konfliktu s občanem?  
(možno více odpovědí)**

Profesionalita

Respekt

Vcítění

Diskrétnost

Soucit

Asertivita

Pohotovost

Poučování

Jiné:

**Q20: Myslíte si, že máte schopnost vyřešit náročnou komunikační situaci, která nasvědčuje použití donucovacích prostředků, pouze komunikací?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q21: Myslíte si, že arogantní chování patří do krizové komunikace s agresivním a nespolupracujícím občanem?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Q22: Využil/a jste někdy po nepříjemném zážitku ze služby systém kolegiální podpory „KP“?**

Ano

Ne

## **2.část dotazníkového šetření**

Modelové situace

Nyní Vám bude předloženo 6 rozličných modelových situací. Vaším úkolem bude **na základě Vaší osobní preference zvolit nejadekvátnější reakci.**

**1. Představte si následující situaci: Jako první jste dorazil/a do školy, kde pachatel nožem zavraždil jednoho studenta. Nyní však pachatel drží druhou studentku jako rukojmí a vyhrožuje s nožem v ruce, že ji podřízne. S pachatelem zahájíte komunikaci a v tu chvíli už víte, že dojezd policejního vyjednaváče na místo události je jedna hodina. Rukojmí je 16-ti letá dívka, která utrpěla mnohočetná řezná poranění od pachatel a potřebuje okamžitou lékařskou pomoc. Jak se zachováte?**

- Navrhnu únosci, že se vyměním za rukojmího a pokud s tím únosce bude souhlasit, tak odložím zbraň a s dívkou se vyměním.
- Pokud únosce navrhne, že chce mě místo rukojmího, tak budu souhlasit, odložím zbraň a s dívkou se vyměním.
- Pokud únosce navrhne, že chce mě místo rukojmího, tak nebudu souhlasit a s dívkou se nevyměním.

**2. Představte si následující situaci: Agresivní osobu omezenou na osobní svobodě eskortujete k soudu na vazební zasedání. Na začátku zasedání Vás soudce požádá o sejmutí pout zadrženého. Vzhledem k tomu, že se v průběhu eskorty agresivní osoba pokusila o útěk, jako velitel eskorty budu jednat následovně:**

- Upozorním soudce na agresivní chování zadrženého a jeho předešlý pokus o útěk, pokud bude soudce trvat i přes mé upozornění na sejmutí pout, tak je zadrženému sejmu.

- Okamžitě sejmu zadrženému pouta a budu ho i nadále střežit.
- Upozorním soudce na agresivní chování zadrženého a jeho předešlý pokus o útěk a jelikož, byla osoba omezená na osobní svobodě Policií ČR, rozhoduji o sejmutí pout jako velitel eskorty já a pouta nesundám.

**3. Představte si následující situaci: Vám známá kriminálně závadová osoba se nachází na okraji výškové budovy a je rozhodnuta, že skokem spáchá sebevraždu. S kolegou jste se na místo události dostavili jako první. Jak se zachováte?**

- Pokusím se co neklidnějším hlasem poukázat na to, co by za sebou dotyčná osoba zanechala a k čemu má cítit odpovědnost.
- Důrazným hlasem budu opakovaně vyzívat osobu, aby zanechala svého jednání.
- Pokusím se co neklidnějším hlasem zjistit důvody, proč chce dotyčná osoba spáchat sebevraždu.
- Ihned se co nejrychleji pokusím k osobě dostat a strhnout ji mimo nebezpečí

**4. Představte si následující situaci: Jste s kolegou na ulici u služebního vozidla a přijde za Vámi muž, který je očividně zmatený a vystrašený. Tento muž Vám oznámí, zcela evidentně nereálnou příhodu (kupříkladu, že ho unesla mimozemská civilizace) a chce po Vás, abyste případ prošetřil/a. Jak se zachováte?**

- Muže odvezeme na služebnu, pro podání vysvětlení a zadokumentování oznámení.
- Muži vysvětlím, že se s takto nereálným oznámením PČR nezabývá.
- Muži doporučím, ať vyhledá odbornou pomoc.
- S mužem se vůbec nebudu bavit.

**5. Představte si následující situaci: Byl/a jste jako první u dopravní nehody, kde zemřelo malé dítě. Tato událost ve Vás zanechala silné negativní emoce, a i po časovém odstupu se v myšlenkách k události vracíte a pociťujete úzkostné stavy. Jak se zachováte?**

- Pokusím se úzkostné stavy vyřešit sám bez pomoci druhých.
- Využiji systém kolegiální podpory „KP“.

**6. Představte si následující situaci: Jste ve službě a při dopravní nehodě zemřel Váš dobrý kamarád. O úmrtí je třeba vyrozumět jeho rodiče, které osobně znáte. Jak se zachováte?**

- Rodiče zemřelého kamaráda vyrozumím já sám, bez krizového intervenanta.



- Počkám na příjezd krizového intervenanta a rodiče zemřelého kamaráda vyrozumím společně s ním.
- Vyrozumění rodičů nechám pouze na krizovém interventovi

## **Příloha 2: Rozhovor**

### **1. blok (Jakým způsobem jsou policisté připravováni na výkon profese instruktora služební přípravy?)**

1. Jak dlouho pracujete u Policie České republiky a jak dlouho vykonáváte funkci instruktora služební přípravy?
2. Jakou situaci lze podle Vás označit za krizovou?
3. Kde a od koho získáváte potřebné znalosti o problematice krizové komunikace?
4. Probíhá pravidelné školení instruktorů v problematice krizové komunikace?
5. Jakými kurzy jste si jakožto instruktor služební přípravy za trvání své praxe u Policie prošel?
6. Jaká je náplň Vaší práce instruktora služební přípravy?

### **2. blok (Jaké jsou osobní zkušenosti instruktorů s krizovou komunikací?)**

7. S jakými formami krizové komunikace máte zkušenosti?
8. Jaké techniky v komunikaci s agresivním jedincem se Vám v praxi osvědčily nejvíce?
9. Co si myslíte, že může samotnou komunikaci v krizi nejvíce ovlivnit?
10. S jakou nejsvízelnější situací v oblasti krizové komunikace jste se během své praxe u Policie České republiky setkal?
11. Využil jste někdy po nepříjemném zážitky ze služby systém kolegiální podpory „KP“?

### **3. blok (Jak instruktoři nahlíží na dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace?)**

12. Je podle Vás délka kurzu základní odborné přípravy (ZOP) dostačující? Kolik měsíců by dle Vašeho názoru měla tato příprava trvat?
13. Jaký máte názor na kvalitu výcviku krizové komunikace během základní odborné přípravy (ZOP)? Je podle Vás vzdělání v této oblasti dostatečné?
14. Měl jste během základní odborné přípravy (ZOP) předměty, které by se primárně zaměřovaly na tento typ komunikace?

15. Jak byste změnil dosavadní vzdělávání policistů v oblasti krizové komunikace, kdybyste mohl?

**4. blok (Jaká je úroveň komunikace policistů, s nimiž se instruktoři setkávají?)**

16. Myslíte si, že jsou policisté dostatečně připraveni pro komunikaci v krizových situacích? Popřípadě, kde shledáváte největší nedostatky?

17. Pozorujete po Vámi zrealizovaném výcviku zaměřeném na komunikaci v krizové situaci u policistů zlepšení? Máte pozitivní odezvy?

18. Má podle Vás úroveň komunikačních dovedností klesající tendenci v závislosti na klesajícím věku kolegů, a to jak služebním, tak zejména fyzickém?

19. Jsou podle Vás strážníci v komunikaci s občany obratnější, než policisté?