

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

**K NĚKTERÝM PSYCHOLOGICKÝM
ASPEKTŮM PRÁCE POLICEJNÍHO
VYJEDNAVAČE**

**SOME PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE
WORK OF THE POLICE NEGOTIATOR**



Bakalářská diplomová práce

Autor:

Bc. Milan Zúbek

Vedoucí práce:

PhDr. Jiří Popelka

Olomouc
2017

Poděkování

Dovolte mi, prosím, poděkovat PhDr. Jirímu Popelkovi za cenné rady, velice ochotně poskytované, kdykoli o ně bylo požádáno, za odborné vedení a lidský přístup. Děkuji všem respondentům, kteří mi ochotně věnovali svůj čas a umožnili tím realizaci výzkumu.

Děkuji všem těm, kteří mě ve stresujícím a vypjatém období vzniku této práce podporovali a ulehčovali mi postup.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „K některým psychologickým aspektům práce policejního vyjednavče“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl/a jsem všechny použité podklady a literaturu.

Vdne

Podpis

Obsah

Úvod	5
1. Postavení policejního vyjednavče v systému pozic policejní praxe.....	6
2. Interpersonální percepce	10
2.1 Mezosobní percepce	12
2.2. Determinanty ovlivňující proces formování dojmu.....	13
3. Sociální komunikace	15
3.2. Složky komunikace.....	15
3.3. Komunikační dovednosti	17
3.4. Formy mezilidské komunikace	18
4. Postoje a jejich změna	20
4.1. Změny postojů.....	22
5. Ovlivňování.....	27
5. 1. Neurolingvistické programování	28
5.2. Přesvědčování.....	28
6. Vyjednávání ve společenské praxi	30
6.1 Být připraven.....	30
6.1. Oddělovat problém a aktéry	30
6.2. Soustředění zaměřit na zájmy, nikoli na postoje	31
6.3. Tvorba vzájemně výhodných alternativ	32
6.4. Využívání objektivních kritérií	33
6.5. Vyjednávací styly	33
7. Vyjednávání v policejní praxi	35
7. 1. Vyjednávání jako krizová intervence	37
7. 2. Vyjednávání o rukojmích.....	42
Empirická část.....	48
8. Formulace výzkumného problému.....	48
8.1. Cíle práce a výzkumné otázky.....	49
9. Popis zvoleného metodologického rámce a metod	50
9.1. Metodologický rámec výzkumu	50
9.2. Metoda získávání dat průběh výzkumu	50
9.3. Sběr dat	51
9.4. Charakter výzkumného souboru.....	52
9.5. Etické zásady výzkumu.....	52
9. 6. Metoda zpracování výzkumných dat	53

10. Výsledky výzkumu	57
10. 1. Vyjednávač	57
10. 2. Osoba v krizi, resp. pachatel	59
10. 3. Rizikové fáze vyjednávání	60
10. 4. Podporující faktory vyjednávání	62
10. 5. Rizikové faktory vyjednávání.....	65
11. Odpovědi na výzkumné otázky	68
12. Diskuze	72
13. Závěry	75
14. Souhrn.....	76
Seznam použitých zdrojů a literatury.....	79
Internetové zdroje.....	81
Seznam příloh diplomové bakalářské práce	83

Úvod

Policie České republiky, jakožto ozbrojený bezpečnostní sbor slouží primárně jako orgán ochrany veřejnosti. Disponuje mnoha instrumenty, kterými v praxi naplňuje své cíle. Jedním z těchto nástrojů je i síla slova a komunikace obecně. Hovoříme o pozici policejního vyjednavče, který se mírovou cestou snaží vyřešit a ukončit krizovou situaci. Možných situací vyžadujících nasazení policejního vyjednavče je mnoho. Tato práce se, v teoretické rovině, zaměřuje na popis pozice vyjednavče v systému pozic policejní praxe a také přibližuje požadavky kladené na uchazeče o tento post. Zároveň pokrývá teoretické oblasti, které se s vyjednáváním, nejen v policejní praxi, pojí. Ve výzkumné části se zabývá psychologickými aspekty práce policejního vyjednavče, poukazuje na schopnosti a vlastnosti, kterými by měl policejní vyjednavč disponovat. Zaměřuje se též na faktory, které mohou vyjednávání ohrozit, stejně jako na faktory, které jej podporují. Zkoumá také rizikové fáze vyjednávání.

Výběr tohoto tématu diplomové bakalářské práce je podmíněn osobním zaujetím autora pro policejní práci a psychologii ve službách policie obecně. Věříme, že poznatky, které jsme získali z výsledků výzkumu pomohou najít nezmapovaná místa v této problematice či dopomohou k zefektivnění metodik vyjednávání, popř. inspirují pověřené orgány k možné změně péče o emocionální pohodu samotných vyjednavců.

1. Postavení policejního vyjednavče v systému pozic policejní praxe

Policie České republiky eviduje v období leden až listopad roku 2016, 204 040 kriminálních případů, z nichž bylo 172 932 vyšetřeno a uzavřeno (Statistické přehledy kriminality, 2016). Uvedená policejní statistika poukazuje na skutečnost, že tento státní orgán je vystaven značnému funkčnímu tlaku, což je násobeno více jak sto devadesáti různými druhy trestných činů. Tento fakt implikuje nutnost rozdělování specializací jednotlivých oddělení policie České republiky. V tomtéž časovém období, viz výše uvedený zdroj, je evidována škoda, způsobena kriminální činností, více než 23 500 000 000 korun českých.

Pakliže budeme hovořit o škodách, není možné koncentrovat pozornost pouze na ztráty majetkové. Mnoho případů v sobě skýtá přímé ohrožení zdraví či života pachatele, civilistů, rukojmích či přímé ohrožení životního prostředí. Pozastavme se na okamžik nad mottem, kterým sama sebe policie charakterizuje a zní „Pomáhat a chránit“. Pomáhat můžeme chápat jako jakýkoliv zásah, který odvrátí dopady nepříznivé situace pomocí policejních postupů. Cílem však není pouze zasahovat v případech, kdy již krize nastane, ale hlavně jí předcházet nebo minimálně eliminovat v počátku. Tedy chránit občany České republiky nejen před následky, ale též před jejím vznikem. V mnoha případech lze těchto cílů dosáhnout mírovou cestou, bez použití donucovacích prostředků. Jindy zase můžeme hovořit o situacích, kdy policie nemá nad situací naprostou kontrolu a použití donucovacích prostředků je v dané chvíli neefektivní nebo dokonce nemožné. V takovýchto případech nastupuje na řadu vyjednávání v nejširším slova smyslu. Podrobněji se jím budeme zabývat v části věnované vyjednávání v policejní praxi. V kostce jsme tak vymezili možné využití funkce policejního vyjednavče.

Jedná se o specializovanou pozici, jejímuž vykonávání předchází odborné školení a praktický výcvik, garantovaný Odborem služebních příprav a sportu ministerstva vnitra České republiky. Otázky obsahu a lektorského osazení kurzu spadá pod pravomoci Útvaru rychlého nasazení policie České Republiky, v současné době jediného pracoviště, které je schopno tyto odborné služby poskytovat. Samotný výcvik kandidátů na post policejního vyjednavče, kteří se do kurzu hlásí dobrovolně, požaduje absolvování dvou samostatných, teoreticky a prakticky zaměřených celků, každého v dotaci pěti dní, v celkovém součtu

dvaceti hodin teorie a padesáti hodin praktických nácviků. Teoretická část kurzu je situována vždy v dopoledních hodinách, mezi 8:30 až 11:30 hodinami. Samotným středobodem výcviku jsou však praktické nácviky formou hraní rolí, dle předem připravených scénářů, simulujících možné situace zahrnujících držení rukojmích. Nácvikové situace charakterizuje vzestupná forma obtížnosti, stejně tak jako paralelní postup s obsahem části teoretické (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Jeden z účastníků výzkumu dodává, že v těchto situacích školitelé pozorují účastníky kurzu a hodnotí jejich předpoklady a schopnosti pro vykonávání funkce policejního vyjednavatele včetně orientačního hodnocení duševní normality nezbytné pro výkon funkce (osobní sdělení, srpen 2016). Posouzení duševní normality je však náročná záležitost, která se odvíjí od pojetí normality daného společenství (Čírtková, 1996). Po každém nácvikovém celku následuje skupinové vyhodnocovací sezení, kde se každý člen vyjadřuje a poskytuje tak ostatním zpětnou vazbu. Vrcholem, v oblasti praktického výcviku, jsou dvě celodenní cvičení, které jsou určeny pro trénink dovedností v případě zadržování rukojmích skupinou teroristů. Absolvováním tohoto kurzu, splňuje uchazeč minimální formální nároky, potřebné k vydání písemného osvědčení o rozšíření kvalifikace o status policejního vyjednavatele (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

Uvedli jsme nutné objektivní požadavky, které jsou nezbytné k vykonávání této úlohy. Výběr vyjednavatelů jako takový, však není vázán pouze na výše uvedené. Jmenujme předpoklady, nezbytné pro budoucí vyjednavatele, sestavíme tedy pomyslný ideální profil. Schopnost úzké spolupráce v týmu, uznávání autorit a kontroly a schopnost přijmout odpovědnost je zásadní předpoklad, na který je kladen důraz i během výcviku, který proto probíhá v ideálním složení vyjednávacího týmu. Sestává z třech vyjednavatelů, člověka, jenž organizuje záznamy na pomocných informačních tabulích a koordinátora vyjednávacího týmu. Nutná je též znalost práce policie, nováčci nejsou na tuto pozici vhodní, přestože není limitována minimální hodností. Doporučuje se alespoň pětiletá délka služby u policie v různých služebních zařazeních, znalosti o taktických a technických prostředcích využívaných při řešení krizových situací s rukojmími, včetně základních znalostí o postupech zásahové jednotky. Vzdělání humanitního zaměření není nezbytné. Žádoucími jsou určité životní zkušenosti, protože přes všechny metodiky a standartní postupy se vyjednavatel pohybuje v situacích, které jsou vždy jedinečné a v naprosté většině situací jedná nikoli jako chladný profesionál, ale především jako člověk. Ačkoli jsme zmínili, že pozice není limitována hodností, nedoporučuje se vybírat vyšší velitele ani řídicí pracovníky

policie. V neposlední řadě by měl člověk disponovat vysokou frustrační tolerancí a schopností vyrovnat se s případným neúspěchem, pružně na něj reagovat a v neúspěšné situaci se opět pokusit trpělivě dosáhnout vytyčeného cíle. Měl by být resistantní vůči agresivnímu či hostilnímu jednání ze stran pachatele i oběti. Z vlastní podstaty pozice je nezbytně nutná dobrá úroveň komunikačních dovedností, zvláště schopnost komunikace s lidmi z nejrůznějšího společenského postavení (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Otevřený, partnerský a nezaujatý postoj k druhému člověku je též účinnou komunikační technikou tlumící agresii (Čírtková, 1996). Vyjednávač by měl disponovat vysoce rozvinutou kognitivní empatií pro porozumění druhému člověku bez deficitu emocionální empatie (Mlčák, 2010). „*Ačkoli empatické naslouchání je nejpreferovanějším typem reakce v převážné většině komunikace, jsou situace, kdy je třeba jít dále a poměřovat myšlenky a pocity mluvčího objektivní realitou*“ (DeVito, 2008, 111). Předsudky a jednání demonstující pozitivní postoj k vertikální společenské stratifikaci jsou kontraproduktivní. Naopak by vyjednávač měl působit uklidňujícím dojmem a disponovat schopností přizpůsobení se lidem různého společenského postavení a přímo tím modifikovat styl, jakým bude interagovat, což vychází ze schopnosti aktivního naslouchání a empatie, orientace na lidi s upřímným zájmem o druhou osobu, projevení přiměřené péče, citlivosti a tolerance a patřičným zaujetím pro etickou stránku výkonu služby (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Svou důvěryhodnost by měl doplňovat též vlastní iniciativou a kontrolou v dané konverzaci. Ve forenzní praxi se věrohodnost definuje jako míra souladu výpovědi se skutečností (Čírtková, 2004), v našem případě hovoříme spíše o autenticitě a přesvědčivosti. Důležitá je sebejistota a přiměřená sebedůvěra, bez arogantních projevů (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Záměrně jsme zdůraznili sebedůvěru, která je přiměřená, protože, jak je uvedeno výše, v naprosté většině se vyjednávač nachází ve stresových situacích, s vysokým rizikem neúspěchu „*Pokud budete mít dobré mínění sami o sobě a o tom, co dovedete, budete vše dělat lépe*“ (DeVito, 2008, 71).

Již ve fázi navazování kontaktu může dojít k odmítnutí ze strany pachatele, což přirozeně oslabuje ego a na povrch vyvstávají pochybnosti o vlastní kvalitě a hodnotě, což vysoce narušuje efektivitu vyjednávání a může přímo ohrozit celý proces řešení krizové situace policií (Naumann, 2010). Vlastní myšlení policejního vyjednávače je operativní, logické, analyzující motivy jednání druhého člověka, identifikující kritické momenty, rozvíjející vlastní strategie jednání, což je do jisté míry podmíněno mentální agilitou,

bystrostí a nápaditostí. V praxi je nezbytná mentální pružnost s intuitivním vhledem do situace. Dalšími osobnostními předpoklady, které pozitivně ovlivňují možnou úspěšnost uchazeče při výběru na post policejního vyjednávače a zároveň přímo ovlivňující efektivitu jeho práce jsou dobrá emocionální kontrola, schopnost zvládnout stresově vypjaté situace a zachovat v nich patřičný klid a rozvahu (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Přesto zde hrozí riziko zvládnání pracovního stresu maladaptivními copingovými strategiemi tak, jak uvádí výzkum, který realizovali Grubb, Brown & Hall (2015). Nezdůrazňovali jsme fyzickou kondici, jejíž předpoklad je naplněn již v základním výcviku policie.

2. Interpersonální percepce

Sternberg (2009, 133) definuje percepci neboli vnímání, jako konstrukt, za kterým stojí množina procesů, *jejichž prostřednictvím počítky, jejichž zdrojem jsou podněty z prostředí, poznáváme, organizujeme a dodáváme jim smysl.*“ Vztah mezi kognitivními procesy, kulturou a řečí zkoumá např. kognitivní psychologie či kognitivní antropologie (Lindesmith, Strauss, & Denzin, 1999). „Sociální mozek“ je termín používaný k označení sítě neuronů, které se podílí na zpracování informací vedoucích k interpretaci sociálních podnětů a jejich následnému porozumění. Tato síť se skládá z několika mozkových oblastí, zahrnující horní spánkovou rýhu, mediální prefrontální kortex, dolní frontální závit, amygdalu, a anterior insula (Dasgupta, 2015). V našem případě proto hovoříme o sociální percepci, což však, jak upozorňuje Nakonečný (1999) není zcela korektní označení, protože nejde jen o zpracování smyslových kvalit a vytváření dojmů výhradně na jejich základě. Řídíme se, kromě fyzických, také vlastnostmi psychologickými, z nichž usuzujeme celkový obraz druhého člověka. Proto se často sociální percepce nahrazuje termínem sociální kognice, či je tomuto termínu podřízena. Pod tuto terminologii mimo samotného vnímání druhých osob spadá též vnímání a interpretace sociálních skupin a sociálních událostí. Mimo vnímání vstupují do hry procesy jako empatie, reflexe, identifikace, selektivnost, stereotypizace či kauzální atribuce (Andrejevová, 1984 in Janoušek, 1988). Hewstone & Stroebe (2006) dodávají, že výzkum sociální kognice se stále více oddaluje archetypu „chladné racionální vědy“. Výzkumníci se již nezabývají pouze čistě kognitivními procesy. Naopak, narůstá zájem o problematiku emocí, iracionálního chování a meziskupinových vztahů. Toto potvrzuje též (Lindesmith & kol, 1999), kteří poukazují na fakt, že percepce společně s pamětí, byly vnímány jako mechanické procesy. Jak však dokládáme, interpersonální percepce, resp. sociální kognice, je proces konstruktivní povahy.

Výsledný produkt procesu sociální kognice, tzv. sociální zpracování informací, nazýváme sociální schéma, tedy produkt vnímání druhých osob a sociálních situací (Nakonečný, 1999).

Uvedme nyní specifika, která vymezují sociální kognici od vnímání neživých objektů:

- Procesem sociální percepce se stává sociální objekt, k němuž si pozorovatel tvoří vztah (Hewstone, & Stroebe, 2006). Jsou to jiné osoby nebo skupiny lidí a percipování vzájemných vztahů (Bačová, & Baumgartner, 1987 in Výrost & Slaměník, 2008).
- Rozdíly sociálních objektů od jiných (Bačová & Baumgartner, 1987 in Výrost & Slaměník, 2008, 181-182):
 - *lidé záměrně ovlivňují své prostředí, usilují o jeho kontrolu z hlediska svých cílů;*
 - *sociální poznávání má vzájemný charakter; formují si dojem o druhém člověku a ten druhý zase o mně;*
 - *lidé se mění v čase a okolnostech obvykle více, než je to v případě jiných objektů;*
 - *lidé jsou vnímáni jako kauzální zdroje v porovnání s jinými nesociálními objekty;*
 - Poznatky, a posouzení jejich přesnosti, vtahující se k sociálním objektům, je složitější než posuzování těch, které se vztahují se k neživým objektům (Bačová & Baumgartner, 1987 in Výrost & Slaměník, 2008), jelikož jednání lidí je modifikováno vědomím, že jsou pozorováni (Hewstone & Stroebe, 2006).
- Jak dodává Hewstone & Stroebe (2006), při sociální kognici, jakožto fenoménu konstruktivní povahy, vstupují do hry další psychické fenomény, které modifikují výsledný produkt, jako jsou emoce, či dle Bačové & Baumgartnera (1987 in Výrost & Slaměník, 2008) motivace, hodnotový systém, přesvědčení, normy atd.
- *V sociálním poznávání se zvažuje jako jeden z hlavních aspektů účel, úloha, respektive jeho funkce v sociálním světě jedince. Z toho plyne nejen normativní charakter sociálního poznávání, ale i mnohem složitější způsob, kterým procesy a výsledky orientují, regulují a řídí sociální chování a vztahy lidí (Bačová, & Baumgartner, 1987 in Výrost & Slaměník, 2008, 182).*

- Procesem sociální kognice člověk vytváří významy, jimiž se orientuje v okolním světě, který nadále diferencuje, specifikuje a vytváří si k němu ekvivalentní reakce (Nakonečný, 2009).

2.1 Meziobnı́ percepce

Jak už sám název napovídá, smyslem meziobnı́ percepce je vytvoření si dojmu o jiné osobě, z čehož následně vychází vztah, který s ní navážeme, způsob komunikace a celkové jednání s tímto člověkem. Formování dojmu zdaleka není determinováno pouze objektivními vlastnostmi poznávaného člověka, v svou roli v celém procesu hrají také vlastnosti a stav samotného pozorovatele a na kontextu situace (Výrost & Slaměník, 2008). Nebudeme zde předkládat výčet všech modelů a přístupů k problematice utváření dojmů o druhých lidech, protože bychom tím přesáhli rámeč této práce.

Předložeme však dva základní přístupy zaměřující se na podstatu utváření dojmů. Prvním z nich je přístup asocianistů, který pojímá perцепci jako zpracování dat „zespoda nahoru“, kdy se primárně pozorovatel soustředí na charakteristiky percipované osoby, např. na atraktivitu, způsoby chování atd. (Výrost & Slaměník, 2008). Tento model tedy tvrdí, že čím více informací člověk o druhém zpracovává, tím je pravděpodobnější že tyto informace ovlivní výsledný úsudek. Navažeme studií Kranze, Pröbstleové, & Evidise (2016), která prokazuje efekt procesu „zespoda nahoru“. V jejich studii zkoumali vliv sociability mužů na odhad jejich sexuální orientace. Vyšší sociabilita mužů byla druhými lidmi percipována jako méně maskulinnı́ a více femininı́ rys, na jehož základě jim byla přisuzována spíše homosexuální orientace.

Druhým přístupem je koncepce konstruktivistická, „shora dolu“. Ta se zaměřuje na samotného percipienta, resp. na jeho kognitivní a afektivní procesy a jejich vliv na výsledný dojem z pozorované osoby (Výrost & Slaměník, 2008). Zde platí, že čím méně je percipient motivován a schopen zpracovávat nově přichozı́ informace, tím větší vliv na utváření dojmu mají informace dosavadní (Hewstone & Stroebe, 2006). V pozdějších obdobích vývoje psychologie byly vytvořeny další koncepty, které zohledňovaly aspekty obou přístupů. Uvedme dále dva základní pojmy Solomona Asche (1946 in Výrost & Slaměník, 2008), jimiž jsou centrálnı́ a perifernı́ rysy. Centrálnı́ rysy jsou takové charakteristiky poznávané osoby, které dominantním způsobem působı́ na hodnocení dalších vlastností pozorovaného

a výraznou měrou se podílí na vzniku výsledného dojmu. Periferními rysy pak chápeme ty charakteristiky, které nijak podstatně nepůsobí na výsledný dojem (Výrost, & Slaměník, 2008).

Mueller a Thomas (1974 in Nakonečný, 2009, 149) vymezili charakteristiky, kterými se vyznačuje vnímání a posuzování druhých lidí:

- *Vnímání se organizuje kolem vnějšího zjevu a povrchových kritérií.*
- *Je určena centrální vlastnost (například vřelost, důvěryhodnost) a její bezprostřední implikace jsou brány jako dané.*
- *Osoba je „zobrazena“ jako vzorec k sobě se hodících vlastností.*
- *Osoba je vnímána jako komplexní struktura, která zahrnuje také protiklady.*

2.2. Determinanty ovlivňující proces formování dojmu

Při utváření dojmu o druhé osobě vstupují do hry determinanty, které ovlivňují výsledný dojem. Primárně se pozorující subjekt srovnává s vnímanou osobou, promítá do ní vlastní pocity, úmysly. Veškerý vnímaný obsah je řazen do určitých kategorií dle shodných znaků (Nakonečný, 2009).

Vysokou měrou se na utváření výsledného dojmu podílí fenomény, které ovlivňují přesnost sociální percepce. Vyjmenujme a popišme si je:

- Implicitní teorie osobnosti jsou určité mentální konstrukty na straně posuzovatele, které předpovídají vlastnosti pozorované osoby na základě nějakého povahového rysu. Některé z těchto rysů jsou často považovány za důležitější, než jiné. Jsou z hlediska pozorovatele rysy centrálními. Ty dělíme dle Rosenberga (1968 in Hayesová, 2013) na rysy intelektuální a sociální.
- Efekt mírnosti a shovívavosti posouvá význam pozitivních a negativních vlastností osobnosti. Pozitivní vlastnosti nadřazuje, zatímco negativním dává nižší význam (Nakonečný, 2009).
- Efekt primárnosti se projevuje tím, že rysy, které pozorovatel zaznamenává jako první, se na formování celkového dojmu podílejí mnohem větší mírou než rysy, které jsou vnímány později (Výrost & Slaměník, 2008).

- Efekt novosti naopak akcentuje důležitost informací, které jsme o objektu poznání získali později, tedy jsou nejnovější. Efekt novosti je méně častý, než efekt primárnosti (Výrost & Slaměník, 2008).
- Efekt rozptýlení se projevuje oslabením vlivu určitého chování na formování dojmu v situaci, která nesouvisí s daným projevem (Výrost & Slaměník, 2008).
- Nápadné či extrémní chování působí jako katalyzátor na formování dojmu, kdy jsou těmto lidem přisuzovány výraznější projevy ve všech sférách (Výrost & Slaměník, 2008).
- Selektce způsobí určité zaměření se na několik podnětů, na menšinu podnětů působících v daný okamžik, které se v danou chvíli podílejí na utváření dojmu. Člověk tedy nevnímá všechny podněty najednou (Nakonečný, 2009).
- Inference je doplnění vnímaných informací něčím, co nevnímáme smysly, například z výrazu tváře usuzujeme emoční stav člověka (Nakonečný, 2009).
- Stereotypizace se projevuje jako klasifikace lidí dle předem stanovených kritérií, kdy se pozorovatel řídí povrchními charakteristikami, jako je např. barva pleti, bez zohlednění skutečných vlastností daného člověka (Hayesová, 2013).

3. Sociální komunikace

Komunikace mezi lidmi pracuje na principu vysílání a příjmu informací, a to formou verbální a neverbální. Jak zdůrazňuje DeVito (2008), tento na první pohled principiálně jednoduchý proces je ve skutečnosti značně složitý. Watzlawick, Beavinová a Jackson (1969 in Vybíral, 2000, 18) komunikaci charakterizují jako „*médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů. Je klíčovou součástí provázků v síti, ne vždy viditelnou (u vnitřní, intrapsychické komunikace), ale většinou registrovatelnou a analyzovatelnou.*“ Mikuláščík (2003) předkládá několik možných definic komunikace, z nichž některé kladou důraz na obsahovou stránku sdělení, jiné na formální, další na prožitkovou či logickou. Veskrze však komunikaci charakterizují tyto tři základní body (Mikuláščík, 2003, 19):

- „*komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování;*
- *komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;*
- *komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.*“

3.2. Složky komunikace

Komunikace, jak je zřejmé, neprobíhá v existenčním vakuu. V nejjednodušší formě si ji můžeme představit jako myšlenku, kterou řečník přemění ve slova, která jsou následně, pomocí zvukových vln, vzduchem přeneseny k příjemci. Ten slova dekóduje a zachytí obsah sdělení (Brown, 1996). Odehrává se v kontextu několika kvalit. První je kontext fyzického světa. Ten představuje vše hmotné, konkrétní předměty, ale také prostředí jako takové, například obývací pokoj nebo park, včetně typických fyzikálních vlastností, jako např. hluk. Další zmiňme kulturní kontext komunikace. Ten zahrnuje životní styl členů dané kultury, jejich hodnotovou orientaci, postoje, normy chování a komunikování. Sociálně-psychologické zázemí určuje postavení mluvčích a jejich vzájemný vztah, díky čemuž ovlivňuje komunikační instrumenty. Časový kontext vyjadřuje pozici informace v posloupnosti událostí (DeVito, 2008).

Další složkou jsou samotní účastníci komunikace, tedy mluvčí, zdroj informace a její příjemce. Komunikátorem značíme toho, kdo je zdrojem nějaké informace, kterou vyšle za předpokladu, že příjemce disponuje vlastnostmi pro její dekódování. Způsob, jakým

komunikátor zprávu vysílá však do jisté míry samotnou informací zkresluje. Ať už je příčina v neorganizovanosti projevu, nedostatečné informovanosti, špatném komunikačním prostředku či aktuálnímu stavu těla a mysli. Do sdělení je totiž promítána komunikátorova osobnost, zaujetí tématem, subjektivní upravování původní informace, vědomě i nevědomě, či neochota, popř. neschopnost, respektovat obousměrnost komunikace. Komunikant, tedy příjemce informace, rovněž nedekóduje zprávu v její nejryzejší podobě. Jednak je již jakkoli zkreslená zdrojem a jednak se i do příjmu a zpracování informace promítá vlastní osobnost a stav příjemce (Mikuláščík, 2003). Zmiňme tzv. transakční model komunikace, který pracuje s myšlenkou neoddělování pozice mluvčího a posluchače. V sociální interakci funguje každý účastník jako příjemce i zdroj informace zároveň. Každý prvek v komunikaci je závislý na ostatních, např. pokud do třídy vstoupí rektor, vyvolá to jiné reakce, než když do ní vstoupí profesor, který běžně přednášku vede (DeVito, 2008).

Sdělení jako takové se v komunikaci vyskytuje ve dvou formách a je vnímáno jednou nebo více smyslovými kvalitami. Označujeme jej komuniké (Mikuláščík, 2003). Dvě základní formy sdělení, jsou verbální a neverbální. Verbální užívá jako nositele významu slova určitého jazyka. Jazyk má svou fonologickou složku, což je zvuková stránka, sémantickou složku, tedy významovou a syntaktickou neboli pravidla stavby vět. Zmiňme ještě pojmy denotativní a konotativní. Denotativní se vztahuje k samotnému významu slova, který je uveden ve slovníku. Konotativní označujeme subjektivní emoční význam (DeVito, 2008). Neverbální komponenta zahrnuje mimo obecně známé řeči těla také, jak zdůrazňuje Tegze (2003), potřebu orientace a poznání, hledání významu, shody, souladu a objevování rozporu. Také poukazuje na pojem rozpor, jenž subjektivně prožíváme jako nesoulad, který nás podněcuje k testování reality a hledání souvislostí mezi neseným významem a projevem.

Komuniké je zakódováno vysílatelem (Masaryk, 2010) a přenášeno pomocí tzv. komunikačních kanálů, což je cesta, kterou je informace poslána směrem k příjemci (Mikuláščík, 2003). Během komunikace nebývá běžně aktivní jen jeden, ale více kanálů. Při rozhovoru je aktivován hlasový a sluchový kanál, zrakový, který zachycuje gestikulaci či mimiku, vnímáme čichem parfém našeho komunikačního partnera či se jej dotýkáme. Další možnou klasifikaci kanálů můžeme hodnotit dle použitého komunikačního prostředku, jako např. osobní kontakt nebo e-mail či dopis (DeVito, 2008).

Když jsme zmínili zkreslení informace zdrojem či příjemcem, hovořili jsme o tzv. psychologickém komunikačním šumu. Komunikační šum je cokoli, co znesnadňuje nebo dokonce znemožňuje příjem sdělení (DeVito, 2008). Ovlivňují komunikátora, komunikanta i samotný obsah, tedy komuniké (Mikuláščík, 2003). Mimo psychologického hovoříme též o šumu fyzickém. Jeho zdroj pochází z okolí. Uvedme hluk, sluneční brýle znemožňující oční kontakt, nečitelný rukopis atd. Dalším je fyziologický šum, což jsou tělesné nedostatky znesnadňující komunikaci, jako vada zraku, sluchu a jiné. Posledním ze zmíněných je sémantický šum, který je způsoben rozdílnými významovými systémy na straně komunikátora a komunikanta. Tedy rozlišný jazyk, nestejná slovní zásoba nebo nadužívání odborných termínů (DeVito, 2008).

3.3. Komunikační dovednosti

Prezentovat sebe sama v pozitivním světle je základní komunikační dovedností, pomocí které člověk poukazuje na své kvality, s cílem zapůsobit na posluchače a skrýt negativní stránky vlastní osobnosti, čímž docílí co možná nejvyšší věrohodnosti (DeVito, 2008). Dle Beckera a Berta (2009) je věrohodnost stěžejní vlastnost potřebná k úspěchu v mezilidském kontaktu. Zdůrazňují, že nezáleží pak na obsahu sdělení, pokud není původce informace věrohodný (Becker & Bert, 2009). Schulz von Thun (2005) však upozorňuje na nutnost opatrnosti při prezentaci svých kladných vlastností, jelikož jejich přílišné nadsazování naopak věrohodnost snižuje. Vysokou hodnotou má též sympatie, která společně s důvěryhodností tvoří základní kameny možného úspěchu (Naumann, 2010). Naopak falešná skromnost poukazuje na skutečnost, kdy se člověk o sebe a o to, jak na ostatní působí, přílišně stará (Myers, 2016).

Dovednost navazovat vztahy jak přátelské, tak milenecké, spolupracovat s ostatními lidmi a udržovat rodinné vazby (DeVito, 2008). Člověk je ze své podstaty společenský tvor, závislý na tvorbě a udržování vztahů, bez kterých často upadá do depresivních vztahů, bez vidiny smyslu vlastního bytí (Nolan & kol, 2003 in Myers, 2016). V případě, že se vztah s druhým člověkem pokazí, má člověk často tendenci tento vztah zachránit. Tento proces nazýváme interpersonální náprava (DeVito, 2008).

Dovednost vést rozhovory za účelem získání informací od druhých lidí, ale též orientovat se ve vztahové rovině a neverbální stránce. Umění komunikace není pouze o

verbální složce a o tom, co sami dokážeme předat. Též je nutné být kvalitním recipientem. Při komunikaci tedy zjišťujeme, s jakým člověkem jednáme, jak se projevuje, v jakém je stavu, jak s námi on sám hovoří a jaké signály vysílá, jaký vztah k nám chová a co si o nás myslí, jaký je věcný obsah sdělení a jakou reakci od nás očekává, popř. jak se máme následně po komunikaci zachovat, jak se máme cítit, co si máme myslet (Schulz von Thun, 2005).

Dovednost komunikovat ve skupině a popř. skupinu vést, což pomáhá k efektivitě našeho členství, popř. vůdcovství, v těchto skupinách dosahováním vytyčeného cíle tím, že vhodně členy vedeme a zabraňujeme komunikačním nedorozuměním či dokonce možným konfliktům (DeVito, 2008).

Dovednost prezentace informací jak jednotlivci, tak skupinám o libovolném počtu lidí krásně ilustrují tyto věty: „*Jestli se poselství ujme, o tom rozhoduje vždy příjemce. Můžete sebechytřeji argumentovat, ale jestliže svými slovy adresáta nepřesvědčíte – pak jste si mohli klidně ušetřit námahu*“ (Naumann, 2010, 175). Tím se neodkazujeme pouze na verbální sdělení, ale výsledek komunikace jako celek, tedy kdy příjemce dekoduje vyslanou informaci tak, jak zamýšlíme. Hovoříme o srozumitelnosti. (DeVito, 2008).

Stále aktuálnější je mediální gramotnost, tedy kritické užívání masových médií a analýza jejich kvalit a možných dopadů na naše postoje, následné jednání a prožívání (DeVito, 2008).

3.4. Formy mezilidské komunikace

Začneme tou bazální komunikací, která je naprosté většině lidí známá a tou je intrapersonální komunikace. Intrapersonální znamená sám se sebou, se svou osobností. Nutnou podmínkou vnitřní komunikace je myšlení, protože „*myšlení je mluvení k sobě samému v intenzitě, kterou kromě dané osoby nemůže nikdo slyšet*“ (Schultz a Schultz, 1992 in Plháková, 2007, 313).

Interpersonální naopak znamená interakci s druhým člověkem, v níž je obsažen jejich vzájemný vztah (Výrost & Slaměník, 2008). Nejedná se pouze o rozhovor face-to-face, ale také online komunikace, jako e-mail (DeVito, 2008).

Rozhovor, jakožto základní projev explicitní interpersonální komunikace (Výrost & Slaměnik, 2008) je specifický získáváním informací pomocí otázek a odpovědí. Opět se vztahuje i na online komunikaci (DeVito, 2008).

Komunikace v malé skupině znamená komunikaci ve skupině mezi pěti až deseti lidmi dle DeVita (2008). Dle Výrosta a Slaměníka (2008) je minimální skupina tříčlenná, tedy triáda. Jejím účelem je naplnění vztahových a úkolových potřeb. Od nástupu do školy člověk žije jistý druh skupinového života ve školní třídě, následně též v zaměstnání v pracovním kolektivu, na poradách, schůzích či ve volnočasových aktivitách (DeVito, 2008).

Veřejná komunikace staví na oslovování veřejného publika o počtu desítek i milionů členů, které o něčem informujeme nebo přesvědčujeme, aby jednali tak, jak chceme. Veřejně komunikovat můžeme osobně, např. projevem na náměstí nebo online (DeVito, 2008).

Počítačem zprostředkovaná komunikace, ve zkratce CMC (computer-mediated communication) probíhá prostřednictvím spojení několika komunikačních zařízení (počítače, chytré telefony atd.) bez osobního setkání (DeVito, 2008). V případě skupinové, počítačově zprostředkované komunikace, používáme zkratku CSCW (computed supported cooperative work) (Výrost & Slaměnik, 2008).

Masová komunikace vychází z jednoho zdroje a její sdělení je určeno nejširšímu spektru více či méně anonymních příjemců. V drtivé většině případů jsou zdrojem informace profesionálové. Vztahy v takovéto komunikaci jsou pouze jednosměrné od zdroje k příjemci (McQuail, 2009). V praxi se zdroji masové komunikace stávají noviny, televize, rozhlas a film (DeVito, 2008).

4. Postoje a jejich změna

Termín postoj do oblasti sociální psychologie a sociologie zavedli v roce 1918 Thomas a Znaniecki (Výrost, & Slaměník, 2008), kteří pojem vymezují jako vědomý vztah k hodnotě. (Nakonečný, 2013). Nakonečný (2009) poukazuje na fakt, že se experti přesně neshodují na tom, co přesně pojem postoj, popř., dle Hewstneho & Stroebeho (2006, 283) zahrnuje „*shrnující hodnocení nějakého objektu*“. Zajímavostí je výsledek E. Nelsona, který v roce 1939 napočítal 23 různých významů použití tohoto termínu. (Nakonečný, 2013). Často je odborníci chápou jako určité formy motivů, ve kterých je důležitým aspektem, hodnocení objektu, které probíhá souběžně s procesem poznávání, přesněji je společným výsledkem poznávání a cítění. Vyjadřuje tedy individuální prožívání významu jednotlivých objektů světa a vztahů mezi nimi. (Nakonečný, 2013). Přesněji však uchopuje spojitost postoje a motivace Newcomb (1950), který „*chápe postoj jako pohotovost k aktivaci motivu, predispozici jednat, vnímat, myslet a cítit*“ (Newcomb, 1950 in Nakonečný, 2013, 325). Stejnou definici udává i všeobecná encyklopedie Universum (Universum, 2001), taktéž Hartl a Hartlová (2015) v psychologickém slovníku. Websterův univerzální slovník okleštil význam pojmu pouze na „*záležitost myšlení a cítění*“ (Webster, 1993). Postoj můžeme vymezit dále jako „*příznivou nebo nepříznivou hodnotící reakci ve vztahu k něčemu či někomu (často má kořeny v osobních přesvědčcích a projevuje se ve formě pocitů a zamýšleného chování)*“ (Myers, 2016, 110). Slouží tedy jako efektivní zkratka k posuzování objektu v případě, že potřebujeme rychle zareagovat na určitý podnět či situaci, kdy se reakce řídí již vytvořeným pocitem, vztahem k objektu, na který reagujeme, mnohdy na úkor správnosti. Jedná se tedy o jakési zpřehlednění světa, díky němuž se v něm snadněji orientujeme pomocí jeho uspořádání do přehledné a předpověditelné struktury. Hodnocením kategorizujeme informace a přisuzujeme jim, individuálně odlišný, význam, oddělujeme subjektivně žádoucí a nežádoucí prvky a volíme vhodné druhy chování. A to nejen v aktuální situaci, ale též ovlivňuje předvídaní budoucnosti a následnou volbu účelného jednání (Vágnerová, 2004). Postoje jsou prvotním z ústředních témat zájmu sociálních psychologů (Myers, 2016). Bohner & Wänke (2009, 5) je vymezují více ze široka, jako „*celkové hodnocení objektu v myšlení*“ (pozn. překlad autora). Předmětem postoje může být cokoli, co dokáže vstoupit do mysli člověka, cokoli, co zaregistruje. Objektem se tedy mohou stát konkrétní osoby (vlastní matka), skupiny lidí (Židé), kde se užívá specifického termínu předsudek, jenž označuje nejčastěji negativní, ale i pozitivní postoj k ostatním bez náležitého opodstatnění (Allport, 2004). Dále jednotlivé neživé předměty (plyšový osel) i abstraktní

pojmy (transcendentalita), k nimž si tvoříme postoje, zvané hodnoty. Jedním ze specifických termínů je i sebehodnocení, které označuje postoje k sobě samému (Eagly & Chaiken, 1998 in Hewstone & Stroebe, 2006).

Na úrovni jednotlivce se postoje podílejí na ovlivňování vnímání, chování a myšlení. V praxi to vypadá např. tak, že člověk s pozitivním postojem k euthanasii nové informace, které o této problematice získá, filtruje, popř. zabarvuje dle jím zaujatého postoje. V jednání se může postoj projevit kupříkladu účastí v demonstraci za legalizaci euthanasie, či podepisování petic. Své postoje obvykle sdílíme s ostatními a taktéž zjišťujeme postoje ostatních. Přispívá to k předvídatelnosti světa. Znalost postojů ostatních lidí můžeme využít jako účelného instrumentu ve snaze změnit jejich chování tím, že pozměníme samotný jejich postoj. Mezi lidskými skupinami bývají postoje ke skupině vlastní a skupině cizí ústředním činitelem jejich spolupráce nebo naopak konfliktu (Hewstone & Stroebe, 2006). Dodávají také určitý pocit jistoty při řešení problémů, kdy disponujeme určitým systémem jednání, který je společností přijat a považován za vhodný. Vyplývá tedy, že utváření individuálních postojů je do značné míry ovlivněno sociální skupinou, ve které člověk žije, popř. celou společností. V případě, že člověk zastává společensky nepřijatelné postoje, společnost jej může odmítnout či potrestat. Proto zaujetí společensky přijatelných postojů může sloužit k regulaci chování tak, aby bylo ve shodě s platnými společenskými, popř. skupinovými normami, z čehož tedy můžeme postoj chápat také jako integrativní činitel, dopomáhající jedinci ke začlenění do společnosti a přijetí jejích norem. Díky této společensko-postojové regulaci je chování člověka do jisté míry srozumitelnější a předvídatelnější (Vágnerová, 2004). Hlavní funkcí tzv. centrálních postojů je ochrana psychické rovnováhy, kdy „významné postoje redukují úzkost“ (Nakonečný, 2011, 570). Slouží jako obrana před ztrátou sebeúcty, před negativními pocity či nejistotou. Můžeme zastat negativní postoj vůči nepřizpůsobivým obyvatelům, kdy nám vědomé rozvrstvení vizualizuje naše vyšší postavení a také ve společnosti, kde je toto většinovým názorem, cítíme soudržnost s ostatními a potvrzujeme si tím samotnou správnost postoje, která by v tomto případě byla statistickou normou (Vágnerová, 2004). Náboj postoje k objektu se pohybuje v kontinuu dvou krajních hodnot, jedné naprosto pozitivní a druhé naprosto negativní. Současná věda uznává tříložkový model postoje. Ten sestává z kognitivní komponenty, což je kvalita a kvantita informací o daném objektu, afektivní komponenty, tedy subjektivního pocitu vyvolaného daným objektem a konativní složky, definované jako behaviorální projevy podmíněné postojem (Ajzen, 1998 in Dickerson, 2012). Emoční složka může velmi zásadně ovlivňovat kognitivní hodnocení a udává směr motivačnímu charakteru postojů a následného zaměření

chování (Vágnerová, 2004). Poslední je komponenta konativní, která se manifestuje určitým chováním k objektu, je vlastně vnějším projevem postoje. Funkcí postojů je tedy hodnocení, které slouží k regulaci chování tím, že hodnotí získané informace dle jejich významnosti, včetně jejich emocionální dimenze a vytváří tím tři konativně-emoční vztahy, jimiž jsou averze, lhostejnost a apetence. Ne vždy jsou však komponenty postoje konzistentní. Mohou také vzniknout vnitřní rozpory, kdy je nám například někdo sympatický, ale zároveň jej nemáme rádi, což, pro udržení co možná nejvyšší vnitřní jednoty, máme tendenci redukovat obrannými mechanismy (Nakonečný, 2009).

Krech a Crutchfield (1962 in Nakonečný, 2009) vymezili sedm základních charakteristik postojů:

- Vyhraněné postoje, tedy extrémní hodnoty jejich pólů, jsou méně časté, ale o to odolnější vůči změně.
- Vytvoření postoje může být determinováno jediným stimulem, pak hovoříme o jednoduchém postoji, který je otevřenější změně. Pakliže je tvořen množstvím faktů, jde o postoj multiplexní.
- Pakliže jsou složky postoje v rovnováze, je postoj konzistentní.
- Jednotné postoje jsou mezi sebou propojeny a mohou na sobě být závislé. Čím je propojení postojů vyšší, tím odolnější jsou vůči potenciálním měnám.
- Mezi postoji panuje konsonance, jednota. Pakliže jsou postoje protichůdné, disonují, má člověk tendenci tuto disonanci redukovat.
- Postoje do určité míry uspokojují individuální potřeby jedince. Čím více tyto postoje potřeby naplňují a udržují integritu osobnosti skrze naplňování potřeb, tím jsou odolnější vůči možným změnám.
- Postoje, které jedinec zaujímá vůči objektům s hlubokým individuálním významem, označujeme jako centrální. Jsou odolné vůči změnám.

4.1. Změny postojů

„Pro výzkum postojů v sociální psychologii je zvláště charakteristické, že ve většině koncepcí se zkušebním kamenem jejich platnosti stala otázka formování a změny postojů“ (Výrost & Slaměník, 2008, 138).

Nakonečný (2009) uvádí, že postoje je možno při určitých podmínkách změnit. Ty z nich, které jsou pro člověka významné, jsou však zároveň relativně trvalé, zakořeněné a stabilní, tedy v běžném životě nedochází k jejich změně. Pokud se významné postoje mění, pak nejčastěji v důsledku události, která měla subjektivně velmi silný dopad, jako např. životní krize, traumatické události či psychický šok. V praxi se snahou o změnu našich postojů běžně zabývají reklamní kampaně, které mají za cíl změnit či vytvořit v nás postoj tak, aby vykazoval pozitivní náboj k danému produktu. „*Reklama je z podstaty propaganda. My jsme součástí persvazivního businessu, propagačního businessu*“ (vedoucí člen týmu kandidáta na amerického prezidenta, 2011 in Edsall, 2011 in Myers, 2016, 205).

Velmi obtížná je změna postojů, které se nacházejí v extrémních hodnotách v jejich opaky (nechod' me daleko, představme si změnu postoje oddaného fanouška Slávie v opak, tedy ve Sparta, pozn. autora). Takováto změna je označována pojmem konverze. Než úplná konverze je reálnější změna intenzity daného náboje postoje v obou směrech, tedy zesílení nebo zeslabení. Kongruentními změnami nazýváme takové změny postojů, které ještě dále zvyšují pozitivní nebo negativní postoj, tedy posouvají jej ve směru stávajícího náboje. Inkongruentní jsou pak změny přímo ve znaménku, tedy kladný postoj se do určité míry mění v záporný a naopak. V případě, že ve snaze změnit postoj, jsou jako hybný prvek předkládána člověku fakta, pak nejdůležitější není samotný jejich obsah, ale vztah daného jedince k nim, kontext situace a styl, ve které jsou tyto informace předkládány a důvěryhodnost zdroje, včetně jeho moci, jenž je předkládá. Velkou roli v efektivitě předkládaných fakt hrají emoce, kdy čím více emocí jsou schopna vyvolat, tím větší šanci na možnou změnu postoje daná fakta mají. Pakliže chceme v člověku změnit jeho silný, integrovaný postoj, jeho přesvědčení, použijeme proti němu vlastní přesvědčování, persvazi, která je definována jako „*Takové ovlivňování, při kterém se recipient pod vlivem přesvědčovatele dobrovolně, zainteresovaně a zúčastněně ujišťuje o zdůvodněnosti nějakého stanoviska*“ (Nakonečný, 2009, 270), jinými slovy „*proces, kterým informace navozuje změnu názorů, postojů nebo chování*“ (Myers, 2016, 204).

V případě přenosu persvazivní informace, informace užité při přesvědčování, se počítá s přímou úměrností mezi věrohodností jejího zdroje, tedy očekáváním, že komunikátor podává informaci bez zkreslení, a velikostí změny postoje příjematele (Wood & Eagly, 1981 in Výrost & Slaměník, 2008).

Pokud zohledňujeme i atraktivitu zdroje, pak atraktivnější zdroj informace vyvolává více emocí, a tedy zvyšuje efektivitu persvazivní komunikace (Chaiken & Eagly, 1983 in Výrost & Slaměnik, 2008).

Dle McGuira (1969) příjemce persvazivní informace během přesvědčování analyzuje, jakou má zdroj moc, jak velký používá nátlak. Zajímá se o to, jaké sankce za nesouhlas s nabízenými informacemi může zdroj uplatnit, jak moc kontroluje vyjádřený souhlas příjemce s podávanými informacemi a do jaké míry je zdroj schopen prověřit skutečný vnitřní souhlas s předkládanými informacemi a názory. Pokud komunikátor používá v přesvědčování sílu, pak se informace stanou přijatými jen na oko, příjemce s nimi však vnitřně nesouhlasí a pokud ano, pak pouze po krátkou dobu či pouze v přítomnosti přesvědčovatele (McGuire, 1969 in Výrost & Slaměnik, 2008). Dodejme, že může dokonce vzniknout konflikt na základě rozdílnosti postojů a snahy o jejich změnu, kdy příjemce informace zhodnotí situaci jako projev nevraživého vztahu ze strany komunikátora. Předkládané argumenty jsou subjektivně významově níže, zvyšuje se senzitivita na neverbální projevy poukazující na hostilitu a mimo útoku na vlastní názory vnímá též ohrožení vlastního sebevědomí (Křivohlavý, 2008).

Nesmíme opomenout též teorii psychologické reaktance, kdy omezení osobní svobody motivuje člověka k pozitivnějšímu hodnocení vyloučených postojů (Hewstone & Stroebe, 2006).

Naopak působení příjemného hudebního pozadí během přesvědčování zvyšuje jeho efektivitu díky navození pozitivních emocí. Oblíbenost samotného komunikátora příjemcem informací též pozitivně působí na výsledek persvaze (Myers, 2016).

Některé postoje však lze lépe měnit za pomoci negativních emocí, což je v praxi patrné v kampani společnosti Besip, která ve snaze změnit postoj lidí k řízení dopravního prostředku využívá videozáběry tragických nehod, které vyvolávají silné negativní pocity. Obecně, předkládané informace se mohou podporovat nejen emocemi, ale též racionálními argumenty, které jsou efektivnější u osob s vyšším vzděláním v dané oblasti (Výrost & Slaměnik, 2008). Tzv. centrální cesta persvaze je volena především lidmi, kteří jsou v tématu zainteresováni a jsou schopni o něm přemýšlet. Soustředí se tedy na argumenty, o kterých,

pokud jsou silné, smýšlí pozitivně. Periferní cesta persvaze je možnost ovlivnění postojů, která není přímo vázána na obsah sdělení, ale na náhodné podněty, například na přitažlivost mluvčího (Myers, 2016).

Efektivní je využít tendence lidí dělat to, co dělá většina, proto při přesvědčování se vyplácí podávat argumenty, poukazující na fakt, že nabízený postoj je pro ostatní lidi naprosto normální a přirozený (Nakonečný, 2009).

Po formální stránce je efektivnější persvaze v mluvené podobě u kratších a jednodušších informací, u rozsáhlejších pak psaná. Markantní roli v úspěšnosti přesvědčování také hraje momentální duševní stav příjemce. Osobní zainteresovanost, při použití silných argumentů, vede k rychlejší změně postoje v případě, že zainteresovanost je zaměřena na obsah tématu nikoli na odpověď, tedy samotnou změnu postoje, výsledek (Abelson, 1986 in Výrost & Slaměník, 2008).

Nutno též počítat s fenoménem, kdy příjemce přesvědčování naslouchá, popř. vyhledává sám informace o tématech, které podporují jeho názory, hodnoty, víru chování a rozhodnutí, ale aktivně se vyhýbá informacím, které jsou s tímto v rozporu či je přímo popírají (DeVito, 2008).

Zajímavým zjištěním je fakt, že osoby jak s nízkou, tak s vysokou úrovní sebehodnocení jsou vůči persvazi odolnější než lidé s úrovní sebehodnocení, nacházející se ve středních hodnotách (Výrost & Slaměník, 2008).

Howell (1969 in Nakonečný, 2009, 270) uvádí kroky přesvědčování:

- *„vzbuzení a udržování pozornosti přesvědčovaného;*
- *vyvolání příslušných motivů*
- *spojení motivu s přesvědčováním;*
- *vytvoření specifické reakce, která je žádoucí a její upevnění.“*

Další, nezákonnou, technikou, kterou lze dosáhnout změny jakéhokoliv postoje, je „brain washing“, jehož podstata tkví v dosažení naprosté konformity člověka a destrukci

jeho sebepojetí (Lindesmith & kol., 1999). Ten následně ztratí víru v sám sebe díky pochybování o vlastním smýšlení. Tento proces je podpořen celkovou deprivací základních potřeb, tedy stravy, spánku a tekutin, která vede k infantilní závislosti na mučitelích a pocitu, že si vlastně za vše může sám. Ta se stupňuje při změně denního režimu. Člověk má sám pro sebe nulovou hodnotu, ztratí v sebe víru, což je úrodná půda pro vnucení mu nového postoje, který musí veřejně zastupovat a hájit. Celý proces se urychluje mučením, sociální deprivací. Zmíněný pocit vlastní viny způsobí, že se člověk dokáže přiznat naprosto k čemukoli i přesto, že není viníkem. Pokud by toto vysvětlení nestačilo, pak dalším je, že přijetí nového postoje může být též cestou, jak se vyhnout působení zmíněných averzivních podnětů a opět docílit stavu integrity vlastní osobnosti a záchrany života (Nakonečný, 2009).

5. Ovlivňování

„*Původ slova vliv je od vlévat se, plynout do něčeho*“ (Kamp, 2000, 144). Tentýž autor přirovnává vliv k potoku, jenž se vlévá do řeky. Kvalitní ovlivňování pak není rušivé ani dotěrné, ale přirozeně se připojí k běžnému chodu života ovlivňované osoby a může přispět k jeho změně. Ovlivňování dělí jednoduše na vynikající a špatné. (Kamp, 2000). Sdělení v tomto případě slouží k dosažení toho, aby druhá strana počala dělat něco, co my chceme nebo toho naopak nechala (Schulz von Thun, 2005).

Vynikající ovlivňování staví na předpokladu respektu osobnosti ovlivňovaného a uznání jeho pohledu na svět, jeho postojů (Kamp, 2000). Jednou z funkcí postojů je vytvářet spojení mezi sebou samým a objekty s individuálně pozitivním nábojem (Hewstone & Stroebe, 2006). Pakliže bude toto ovlivňující respektovat, pak ovlivňovaný člověk přijímá změnu a bere ji jako pozitivní, protože subjektivně roste ve své přirozenosti. Lidé, kteří dokážou dobře ovlivňovat mají určitý styl, díky kterému dokáží vyvolat dojem poctivosti a důvěryhodnosti, že se proti nám nedopouští ničeho, čeho sami nechceme a působí dojmem oddanosti tomu, co prezentují. Své zapálení předkládají způsobem, který je z hlediska příjemce smysluplný a bere na zřetel jeho hledisko, působí dojem, že jakákoli změna, vyvolaná u příjemce informace, je vlastně jeho vlastní volba, nikoli ovlivňování (Kamp, 2000).

Špatné ovlivňování se od počátku jeví jako uměle navozený proces, který nepřirozeně narušuje běh událostí. V praxi se pak toto může projevit např. jako „káže vodu, pije víno“ (Kamp, 2000). Špatné ovlivňování tak vede ke vzniku tzv. kognitivní disonance, tedy stavu tenze vyvolanému nesouladu v kognitivních strukturách (Hewstone & Stroebe, 2006). Lidem se uměle předloží hodnota, kterou například v zaměstnání prezentují vedoucí pracovníci, jenže ta nekoresponduje s reálným jednáním z jejich strany, tedy hodnota je spíše jakousi reklamní maskou, která v praxi pozbývá významu. Místo zvnitřnění takovéto hodnoty zaměstnanci dojdou k závěru, že jsou oblbováni a velmi brzy se vrátí ke svému přirozenému jednání a nerespektují tuto hodnotu (Kamp, 2000).

5. 1. Neurolingvistické programování

Neurolingvistické programování objevil v 70. letech 20. stol. matematik Richard Brandler a lingvista John Grinder (Graham, 2006 in Berea, 2016). Ačkoli může tento sofistikovaný název působit, že hovoříme o samostatné vědě, není tomu tak, jak upozorňují Kazhikenová & Murtanzina (2015). Táž autorská dvojice vymezuje neurolingvistické programování jako jednou z oblastí aplikované psychologie, která však nesplňuje požadavky pro vědeckou validitu. Tato metoda využívá k ovlivňování komunikačního partnera během rozhovoru zrcadlení jeho vlastního chování. Primárně se komunikátor zaměří na posez, postoj, mimiku, gestikulaci, napětí svalů svého protějšku a co nejpřesněji, ale bez přehrávání, jej kopíruje, zrcadlí. Díky tomuto se může vytvořit mimořádně silný kladný vztah a navázat rapport mezi komunikátorem a komunikantem. To, že komunikátor zrcadlil příjemcovu chování se obrátí a komunikant začne naopak zrcadlit komunikátora, načež ten díky tomuto procesu získá nad příjemcem vliv nejen v pohybové složce. Pakliže se vliv nad příjemcem vytrácí, existuje metoda tzv. ukotvení, která opětovně zvyšuje zájem příjemce o nabízenou informaci tím, že jej „rozhodí“ z nepozornosti. Pokud bylo zrcadlení dostatečně silné a vztah byl navázán, pak při úpadku pozornosti či zájmu se doporučuje komunikanta dotknout na paži nebo poklepat tužkou o stůl, vyprodukovat zvuk, který běžně v konverzaci neměl své místo a tím se připomene, že oba komunikační póly jsou stále zde kvůli společné myšlence (Lambert, 1999).

5.2. Přesvědčování

Přesvědčování, jak jsme uvedli výše, nazýváme termínem persvaze. Vyjednávání je vždy její určitou formou (Guthrie, 2004). Tento pojem není hodnotící, tedy principiálně ani špatný ani dobrý. Hodnocením se můžeme zabývat až když známe účel přesvědčování a jeho obsah. Pojmem propaganda označujeme negativní přesvědčování založené na nátlaku. Pozitivní značíme termínem vzdělávání, které staví na přísunu relevantních informací (Myers, 2016).

Pojďme se nyní zaměřit na persvazivní faktory, které umocňují efektivitu přesvědčování. Pro vysoký efekt předkládaných informací je poplatný charismatický komunikátor vůdčího typu, který zároveň působí věrohodně a erudovaně. Informace předkládá s pozitivním emocionálním nábojem a očividným osobním zaujetím s důrazem na skupinovou normu předkládaných informací. V případě sekt je kladen důraz na tzv. sociální

implozi, kdy se postupně oslabuje kontakt členů s okolním světem a jediné co zůstává je interakce s ostatními členy dané sekty. Tím jednotlivci ztrácí náhled na situaci a možnost přednést pádné protiargumenty. Realitou se stává ritualizovaná kultura dané skupiny bez možnosti srovnání s okolím. Na podobném principu soudržnosti, důvěrného sociálního prostředí a rituálech svépomocných uskupení pracují též terapeutické skupiny pro léčbu závislostí (Myers, 2016).

6. Vyjednávání ve společenské praxi

Vyjednávání člověk využívá v běžném životě. Týká se jak konfliktních situací v rodině, na pracovišti, mezi přáteli, s neznámými lidmi, tak situací mírových, v současnosti nejčastěji obchodních. Každá metoda vyjednávání se posuzuje dle tří kritérií. Prvním je rozumná dohoda, ke které by měla vést. Jak píše Plamínek (2012, 72), „*Dohoda je dcerou nespoutaného myšlení a respektu.*“ Druhým je její efektivita a třetí předpoklad je nenarušení nebo dokonce zlepšení vztahů obou zúčastněných stran (Fisher, Ury & Patton, 2004). Pojdme se podívat na principy, na kterých by mělo stát vyjednávání tak, aby splňovalo výše zmíněné předpoklady a splnilo předpoklady k dosažení výsledku.

6.1 Být připraven

Colosi (2002) předkládá první pravidlo vyjednávání, které, paradoxně, tvrdí, že ve vyjednávání nejsou žádná pevně daná pravidla. Nejistota je přirozeným aspektem vyjednávání (Haselhuhn, 2015). Neexistuje předem pevně daná a uznávaná struktura, což může být příčinou, proč se v situacích vyjednávání cítí mnoho lidí nekomfortně. Proto by si měly obě strany, ještě před započítím samotného vyjednávání, stanovit, pravidla, která budou vzájemně dodržovat. Tato pravidla se však s jednotlivým vyjednáváním mění. Každé vyjednávání se odehrává v komplexním prostoru, které tvoří lidský a strategický aspekt (Plamínek, 2012). Pro jednodušší orientaci v tomto prostoru je nutno analyzovat plán protistrany (Hiat, Jacskon, & Hill, 2015).

6.1. Oddělovat problém a aktéry

Pro úspěšné vyjednávání je velmi důležité udržovat kladný vztah se svým protějškem. Čím pozitivnější mají obě strany vztah, tím úrodnější je půda pro vyjednávání (Colosi, 2002). V některých situacích je komunikační protějšek nucen říci kategorické ne, popř. může dojít k dalším komunikačním rozporům. Ve chvíli, kdy si jedna z vyjednávacích stran vezme celou situaci osobně a pociťuje citové zranění, je vyjednávání přímo ohroženo (Hiat et al., 2015). Obě vyjednávací strany nejsou abstraktní entity, ale lidé se všemi lidskými vlastnostmi. Na druhou stranu mohou být lidé naštvaní, depresivní, bát se nebo se cítit jedním svého protějšku zranění. Subjektivní vnímání světa bývá často zaměňováno za objektivní realitu a pod těmito „brýlemi“ mohou obě strany vnímat celou situaci. Co více, každá ze zúčastněných stran vnímá jinak, individuálně, což může samozřejmě vést

k mnohým nedorozuměním, posilovat předsudky, snižovat ochotu vyjednávat, a naopak zvyšovat tendence stavět se do role obránce vlastní osobnosti. Z tohoto vyplývá potřeba zaměřit se na subjektivní pocity druhých lidí ve vyjednávání, což dává mnohem přesnější obraz skutečnosti. Pokud dvě strany vyjednávají, mají touhu docílit konsenzu, uspokojit své zájmy a zároveň navázat kladný vztah s druhou stranou. Toto pravidlo je často prokazatelné v oblasti obchodu, kdy dvě vyjednávací strany mohou směřovat k docílení konsenzu ohledně ceny zboží a zároveň k navázání trvalejší obchodní spolupráce, což může být ve výsledku mnohem zásadnější než samotný výsledek vyjednávání. Pakliže vyjednávání probíhá s člověkem, se kterým je již vytvořený vztah, pak platí několik zásad. Vyjednávání a vzájemné vztahy by měly zůstat odděleny tak, aby samotný proces tento vztah neponičil. Obě strany by měly jít do procesu dostatečně psychicky připravené, aby byly schopny adekvátně vnímat a komunikovat bez vztahového napadení (Fisher et al., 2004).

6.2. Soustředění zaměřit na zájmy, nikoli na postoje

Při vyjednávání se mohou obě strany dostat do slepé uličky, pakliže začnou vyjednávat o postojích a nikoli o objektech zájmu. Postoj v tomto případě chápeme jako něco, pro co jsme se sami rozhodli, kdežto zájem je to, co nás k tomuto rozhodnutí přivedlo. Zájmy tedy definují problém, o kterém se vyjednává, motivují jednání obou stran. V případě vyjednávání v konfliktní situaci je jednodušší smíření zájmů než postojů. Za každým zájmem stojí několik postojů, které umožní jeho naplnění (Fisher et al., 2004). Plamínek (2012) dodává, že je důležité ve vyjednávání chránit stabilitu, tedy předcházet konfliktu a pakliže již konflikt vznikne a má povahu sporu, je nutné z něj udělat problém. Smíření zájmů povede snáze k cíli, jelikož za protichůdnými postoji naopak stojí mnohem více zájmu než pouze ty, které byly v konfliktu odhaleny. Při odhalování zájmů, které bývají skryty za explicitními postoji, se doporučuje dotazovat se druhé strany i vnitřně sám sebe „proč?“. Tedy po prozkoumání každého postoje druhé strany se dotazujeme, proč onen postoj zaujímá, a tedy jaké zájmy za těmito postoji stojí. Taktéž je vhodné analyzovat, jak druhá strana chápe cíl vyjednávání, k jakému výsledku se má dospět a odpovědět si na otázku, proč tak neučinila sama. Neustále je nutné mít na paměti, že vztahová rovina hraje ve vyjednávání velkou roli. Žádné vyjednávání by nemělo skončit výhrou strany jedné a prohrou té druhé. Proto je žádoucí sledovat jak individuální zájmy obou stran, tak i ty společné. Nejsilnější zájmy jsou, z logiky věci, základní lidské potřeby (Fisher et al., 2004). Jak uvádí Šmahaj & Cakirpaloglu (2015, 20) „*Pasivní aspekt potřeby se může projevit pozitivním nebo*

negativním stavem v závislosti na stupni uspokojení potřeby. “ Proto pokud existuje možnost druhé straně poskytnout jejich naplnění, do jisté míry tím naplníme též zájem, jenž stojí za projeveným postojem a vzniká vyšší šance dosažení shody. K úspěchu vyjednávání vysokou mírou přispívá otevřená konverzace o zájmech, jejich odhalení a pojmenování, což vede k jednoduššímu uchopení podstaty předmětu vyjednávání. Pakliže se pracuje se zájmy protistrany, je žádoucí je pochopit a dát patřičně najevo respekt k nim. U protistrany vzniká pocit porozumění, jisté náklonnosti a pochopení, což může zjednodušit cestu k dosažení vytyčeného cíle. Ve vyjednávání je žádoucí zaměřit se primárně na samotný problém, jeho pojmenování a zdůvodnění a teprve následně vyjednávat jeho řešení (Fisher et al., 2004).

6.3. Tvorba vzájemně výhodných alternativ

Ve vyjednávání se často proti sobě postaví strany, kdy každá má svůj cíl a svou pravdu, bez ohledu na možné jiné alternativy, které by se zdály být oboustranně výhodnější. Uvedme čtyři základní překážky, které stojí v cestě utváření většího množství alternativních řešení (Fisher et al., 2004, 60):

- *„ukvapené úsudky;*
- *hledání jedné odpovědi;*
- *předpoklad neměnné velikosti koláče;*
- *uvažování ve stylu: řešení jejich problému je jejich problém“.*

Vytváření alternativ není pro člověka přirozeným procesem a v situaci, kdy je nucen takovéto alternativy vytvářet, má obvykle v rámci kritického myšlení, vytvořeno množství protiargumentů, které danou alternativu subjektivně zničí. Předkládání alternativ s sebou nese riziko ohrožení stávající pozice kvůli odhalení informací obsažených v jednotlivých alternativách (Fisher et al., 2004). Proto je vhodné provést komparaci naší spodní hranice, kam až jsme schopni ve vyjednávání „slevit“ a horní hranice vlastního zisk, která je pro oponenta ještě přijatelná, což je zóna možné dohody, ve které se nachází řešení, výhodné pro obě strany (Haselhuhn, 2015). Vyjednávání je také ohroženo vytvářením předčasných závěrů. Na toto navazuje předpoklad neměnné velikosti koláče, kdy obě strany chtějí vše nebo uvažují stylem čím víc dostane jeden, tím méně dostane druhý (Fisher et al., 2004). V takovéto situaci je vhodným řešením přistupovat k vyjednávání s postojem win-

win, nestavět potřeby jedné a druhé strany jako antagonisty, nýbrž hledat cestu řešení výhodného pro obě strany (Haselhuhn, 2015).

6.4. Využívání objektivních kritérií

Při využívání objektivních kritérií se jedná o odhodlání nalézt předem takové řešení, které bude postaveno na nějakém principu, podle kterého se bude řídit, nikoli na nátlaku (Hiatt et al., 2015). Pozornost je zaměřena na podstatu věci, nikoli na to, kdo do situace vložil více, kdo má návrh. Vyjednávání je postaveno na spravedlivých, předem daných normách, na kterých se obě strany shodly. Vyjednávání proto nemá spadnout na úroveň boje o moc. Požaduje se též důraz na dodržování spravedlivých postupů tak, aby výsledek byl nezávislý na přání obou stran s respektem a ohledem na argumenty protistrany (Fisher et al., 2004).

6.5. Vyjednávací styly

Kompetitivní vyjednávání je postaveno na úsilí o dosažení maxima vlastních zájmů i s předpokladem, že cíle dosáhneme na úkor druhých lidí. Tento styl vyjednávání je nejvíce využíván v situacích, kdy o něčem člověk smlouvá, tedy snaží se dosáhnout svého cíle na úkor protistrany (např. nižší cena za zboží na úkor nižšího zisku prodejce). Kompetitivní vyjednávání je psychicky náročné, jelikož nutí obě strany neustále vyhodnocovat nové informace, kdy mnohé z nich nemusí být založeny na pravdě (Plamínek, 2012). Pakliže jsme v pozici, kdy s námi někdo vyjednává s přehnanými nároky a očekáváními vlastního zisku na úkor vlastních ztrát, neměli bychom se bát od vyjednávání, pakliže nenalezneme výhodnější alternativu, odstoupit (Shorr, 2011).

Kooperativní styl na rozdíl od kompetitivního nerozděluje stávající hodnoty tak, aby jedna strana měla co nejvíce, ale naopak tvoří hodnoty nové, kdy se zájmy protistrany stávají cestou k docílení vlastních. Tento styl je postaven na důvěře mezi jednajícími stranami a je velmi citlivý na vztahové výkyvy (Plamínek, 2012). Nadto rozvíjení pozitivního vztahu při vyjednávání vyžaduje vzájemnou znalost hodnot obou stran (Colosi, 2002).

Principiální vyjednávání se ze zásady distancuje od zaměření pozornosti na mezilidské vztahy, kdy se obě strany snaží najít konkrétní fakta, která podloží možnosti

nabízených alternativ (Plamínek, 2012). Zde doporučujeme přímo se doptávat na povahu požadavků, jak popisují Hiatt et al. (2015).

Virtuální vyjednávání není vlastně vyjednáváním v pravém slova smyslu. Cílem totiž není dohoda ani konsenzus. K jednání jsou strany buď nuceny legislativou, popř. smlouvou nebo se vyjednávání stává pouze instrumentem, k naplnění vlastních cílů samotným procesem, nikoli jeho výsledkem. Základním předpokladem virtuálního vyjednávání je nebýt prozrazen druhou stranou, která neví, že první strana nechce nic vyjednat (Plamínek, 2012).

Obětavé vyjednávání, kdy se v rámci udržení dobrého vztahu jedna strana vzdává šance na dosažení vytyčených cílů (Plamínek, 2012).

Zvláštním procesem je destruktivní jednání, kdy se jedna strana vzdá maximálního možného zisku pro to, aby tak minimalizovala zisk strany druhé, pro kterou situace může být fatální (Plamínek, 2012).

7. Vyjednávání v policejní praxi

Úvodním slovem se zmiňme o šesti základních myšlenkách, se kterými by policejní vyjednávači Policie České republiky měli přistupovat k člověku. Záměrně nepíši ještě slovo pachatel, protože toto jsou nejobecnější myšlenkové premisy, se kterými by měl policista pracovat. První je předpoklad, že každý člověk je v zásadě dobrý a má svou hodnotu i v případě, že s ním vyjednávač souhlasit nemusí nebo se dokonce dopouští něčeho, co je v přímém protikladu s jeho přesvědčením (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky 1999), včetně nutnosti respektovat lidskou důstojnost (Špatenková, 2011). Druhá je skutečnost, kdy, až na výjimky lidí s vážným poškozením mozku, jsou lidé schopni myslet. Z tohoto přímo vyplývá třetí podmínka a to ta, že každý člověk rozhoduje o svém osudu, přičemž tato rozhodnutí se dají měnit, tedy každý je za svá rozhodnutí zodpovědný. Čtvrtý bod může být obtížně přijatelný, jelikož je nutno chápat, že za každým lidským chováním a jednáním se, ať je jakékoli, skrývá v určitém slova smyslu vždy nějaký pozitivní úmysl. Pátá premisa je přímo navázána na předchozí, jelikož tvrdí, že každý volí vždy to nejlepší v rámci možností a momentální situace. Poslední myšlenka se váže na komunikaci, kdy její význam spočívá v tom, jakou reakci u druhého vyvoláme, jak jej ovlivníme (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky 1999).

„Někteří badatelé tvrdí, že účelem veškeré komunikace je přesvědčovat a že veškerá naše komunikace usiluje o nějaký cíl tohoto druhu“ (DeVito, 2008, 51).

McMains, & Lanceley (2003) předkládají těchto šest předpokladů, založených na základních potřebách, se kterými by měl vyjednávač přistupovat k člověku a pracovat s nimi:

- Bezpečí - bezpečí osoby v krizi, resp. pachatele i policie a respekt k nejvyšší hodnotě, což je život
- Ochrana – schopnost předvídat a dopomoci, popř. ochrana od bolesti fyzické i emocionální
- Pocit příslušnosti – hodnota příslušnosti a pevného místa v rodinném, profesním či jiném společenství
- Síla – schopnost ovlivňovat sled událostí a schopnost ovlivňovat druhé lidi
- Svoboda – příležitost k tomu dělat přesně to, po čem člověk touží

- Zábava – důraz na hodnotu zábavy v životě a celkového „užívání si“ bytí

K nasazení vyjednače, resp. vyjednávacího týmu, se Policie České republiky uchyluje v takových krizových situacích, ve kterých se předpokládá praktické využití technik a postupů vyjednávání k

- „pokojnému a bezpečnému řešení krizových situací především v případech se zadržováním rukojmích.
- *Získávání a předávání operativních informací k činnosti a chování pachatele/teroristy a rukojmích*“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, 1).

Hoff (1989 in McMains, & Lanceley, 2003) vymezuje krizi jako jakoukoliv událost, která svou náročností převyšuje copingové schopnosti člověka, tedy člověk se s ní nedokáže vyrovnat běžnými strategiemi zvládnání náročných situací.

Vyjednač, popř. vyjednávací tým si klade za úkol navázat kontakt s pachatelem / teroristou a pomocí vzájemné komunikace vytvořit podmínky, které napjatou situaci zklidní a stabilizují, což je základním předpokladem pro její pokojné vyřešení. Nenavázání smysluplného kontaktu řadí Greenstone (2007) na první příčky nejčastějších chyb, kterých se vyjednači dopouštějí. Veškeré úvahy policejního vyjednače o chování pachatele, jeho osobnosti, ale samozřejmě také o jeho vlastních motivech vychází ze tří základních předpokladů, které jsou vlastními postuláty celého vyjednávání a jsou jimi, dle útvaru Rychlého nasazení Policie České republiky (1999):

- Vyjednač ví, co chce-jaký je jeho cíl a jakého výsledku chce dosáhnout.
- Je všemi smysly přítomen situaci, ve které se nachází. To je jediná cesta, jak může včas rozpoznat, že dosáhl vytyčeného cíle.
- Je flexibilní. Pokud jeho činnost v situaci nepřináší chtěný výsledek, je potřeba dělat ji jinak nebo dělat něco jiného

V samotných metodikách vyjednávání v krizových situacích, vydaných Útvarem rychlého nasazení Policie České republiky, věnují odborníci samostatný informační blok

situacím, ve kterých se vyjednává o rukojmích. Tato práce zcela respektuje hodnocení důležitosti jednotlivých možných situací ze strany Policie České republiky, a tak věnujme vyjednávání o rukojmích a vyjednávání jako krizové intervenci samostatný blok 7.2.

7. 1. Vyjednávání jako krizová intervence

Samotná logika věci napovídá, že využití policejních vyjednavců není omezeno pouze na incidenty, ve kterých jsou zadržováni rukojmí. Policie vyjíždí k nespočtu případů, z nichž některé vyžadují jistou formu krizové intervence. Grubb, Brown, & Hall (2015) předkládají výčet událostí, ke kterým jsou povoláváni policejní vyjednavci. Nutno dodat, že tento výčet je širší, než předkládá metodika útvaru Rychlého nasazení Policie České republiky, z kterého primárně vycházíme vzhledem k výzkumné populaci. Dle výše uvedených autorů to jsou intervence u sebevražedných pokusů, pomoc při případech s pohřešovanými osobami, zvládnání politických protestů, pomoc lidem v krizi, podpora při incidentech s přítomností střelných zbraní, zvládnání trestného činu únosu a vydírání a zvládnání teroristických útoků s přítomností rukojmích. Vyjednavci, kteří tuto formu intervence provádějí se řídí stejnými principy, které platí i v situacích vyjednávání o rukojmích. Vyjednávání o rukojmích je vlastně specifickou formou krizové intervence, protože, ať z pohledu rukojmích, tak i samotného pachatele, se jedná o krizovou situaci. S ohledem na metodiku pro policejní vyjednavce se pojdme podrobněji ponořit do možných situací, se kterými je policejní vyjednavce konfrontován:

- Tzv. barikádové situace jsou typické specifickým jednáním ozbrojené osoby, která se uchýlí na určité místo kde se izoluje od okolí, znemožní vstup do tohoto prostoru a vyhrožuje použitím zbraně. Často se jedná o osoby, které jsou vyrušeny v páchání trestného činu nebo lidí, kteří se nacházejí v hluboké emoční krizi s případnou hrozbou suicidálního pokusu. Cílem krizové intervence je zpomalení vývoje ohrožující situace, popř. rozptýlení negativních emocí a destruktivního chování a následné navození přístupu, který konstruktivně řeší daný problém (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Zásadním pochybením, které může ze strany policie nastat je nerozpoznání silných a slabých stránek osoby v krizi, re. pachatele a jejich podcenění (Greenstone, 2007).

- Vysoce rizikové sebevražedné pokusy jsou specifické takovým jednáním jedince v krizi, které ohrožuje i jiné lidi. Může se jednat o ozbrojeného člověka, který hrozí použitím zbraně nebo dokonce trhavin. Je zde také riziko skoku z výškové budovy v oblasti, která je hustě zalidněná. Vyjednaváč se zde střetává s protichůdnými pocity člověka v tom, že na jednu stranu prožívá nesnesitelný problém, kdy jediné východisko vidí v sebevraždě, ale na straně druhé přímo zemřít nechce. Častými spouštěči jsou frustrované psychologické potřeby, z nichž nejčastějšími bývají nedávno prožité bolestivé ztráty zaměstnání, postavení nebo zdraví. Člověk prožívá nesnesitelnou intrapsychickou bolest, se kterou subjektivně nejsou schopni žít. Cílem krizové intervence je opět rozptýlení negativních emocí a eliminace destruktivního jednání s cílem navození řešícího přístupu k zachování života s tím, že život bude v podstatě pokračující utrpení. Vyjednaváč musí počítat s psychickými charakteristikami takového člověka, jako je zúžené myšlení, které je primárně zaměřeno na právě prožívající utrpení a na předpoklad, že jediné východisko vidí buď v životě, který je pln strádání nebo v sebevraždě. Pokud chce vyjednaváč rozpoznat osobu se sebevražednými úmysly, měl by se přímo zeptat. Není to nijak snadná otázka, ale v případě jakýchkoli pochybností je tento dotaz na místě (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Slatkin (2015) dodává, že naopak využití technik rozhovoru, kdy se na úmysly a motivaci lze ptát oklikou, je ve vyjednávání možným rizikem, kdy hrozí odklon konverzace od ústředního tématu vyjednávání.

Ne vždy je však sebevražda pouze zoufalým, nezištným řešením, ale také instrumentem k dosažení interpersonálních cílů, kdy zoufalé jednání je de facto donucovacím prostředkem ke kontrole druhých, k vyvolání pocitu viny nebo změně rozhodnutí, přičemž je záhodno nepřímou zjistit, vůči komu je agrese namířena. Tento manévr může dokonce i předcházet subjektivně ohrožujícím jevům na straně osoby v krizi. Hlavními zásadami vyjednávání v takovéto situaci jsou nepoučovat, nemoralizovat, neudělovat rady, nesoudit a neanalyzovat. Po navázání kontaktu je primárním úkolem vyjednaváče eliminovat riziko sebevraždy tím, že se snaží vyjednat odstranění instrumentu určeného k sebevraždě z dosahu osoby v krizi (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Zde zmiňme Greenstoneho (2007) pravidlo číslo 7, kdy má vyjednaváč neustále vyhodnocovat možná rizika u osoby v krizi. Pravidlem je hovořit pomalu, zřetelně a jednoduchým jazykem tak,

aby člověk na druhé straně komunikačního kanálu mohl sdělení co nejnadhěji dekodovat. Jak jsme již zmínili, je naprosto na místě optat se přímo na sebevraždé úmysly. Pakliže je odpověď kladná, je žádoucí, aby osoba v krizi o svých pocitech a myšlenkách hovořila, aby sdílela svůj plán sebevraždy (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Tímto se vyjednač katarzivním účinkem slov snaží v osobě v krizi snížit tenzi. Zde užíme Sclossbergův (Schlossberg, 1979 in McMains, & Lanceley, 2003) termín dynamická neaktivita. Za tímto pojmem se skrývá skutečnost, kdy snížení tenze i žádá svůj čas, tedy spěch není na místě. Vyjednávání se zaměřuje také na příčinu sebevraždých motivů. V případě konzumace alkoholu či jiných drog je samozřejmostí odrazení od dalšího takového jednání, které může negativně ovlivnit dosažení vytyčeného cíle. Je žádoucí při požadavcích ze strany policie a nich trvat, nikdy však nezastrašovat, ani se nehádat, dovolit protějšku být naštvaný. Velmi nebezpečnou frází je „Chápu, co asi cítíte...“, kdy je velmi snadné dostat se do komunikační pasti, protože vyjednač, který tuto situaci neprožívá nebo neprožil nemůže zcela pochopit pocity druhého. I v případě, že sám jako osoba toto zažil, nelze jeho osud srovnávat se současným stavem druhého člověka během vyjednávání. Je však na místě být empatický, projevit osobní zaujetí, používat fráze typu „Vše, co jste řekl se může změnit, uvidíme, jestli spolu na něco nepřijdeme...“. Vyjednač nabízí ujištění, ale v žádném případě falešné ujišťování o nemožném či nesplnitelném, a to jak v rámci vlastní profese, tak z hlediska globálního (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Je nasnadě vyjmenovat a probrat možné alternativy řešení, které nebyly zatím osobou v krizi vyzkoušeny a mohly by přinést úlevu či vyřešit stávající situaci a úlevu (Taylor, & Thomas, 2005 in Rogan, 2009). Hovor by se měl taktéž stáčet k tématům s kladným osobním významem, hovořit o tom, co drží osobu v krizi zatím nad vodou. Pokud hovoří o věcech, které jsou trápením, bude cílem vyjednávání realisticky naplánovat, co by se mělo dít dále. Celé vyjednávání je protknuto sérií subjektivních vzestupů a pádů, na které je nutno oboustranně reagovat. O smrti se v tomto případě komunikuje zcela otevřeně a zdůrazňuje se fakt, že sebevražda je konečné řešení a pouze jedno z mnoha dalších alternativ. Nikdy se nepřistupuje na poslední přání osoby v krizi. V případě vyjednávání po telefonu se vyjednač snaží udržet osobu na drátě co možná nejdéle i v případě, že chce telefon zavěsit nebo požaduje čas pro sebe. Pokud přece jen osoba trvá na zavěšení, vyžádá si od ní vyjednač slib, že nepoškodí sebe ani nikoho jiného a zároveň naplánují, kdy přijde ze strany Policie

další hovor. Velice zvláštním případem jsou situace, kdy se osoba se sebevražedným chováním snaží vyprovokovat Policii k tomu, aby jí byla zabita. Mimo sebevražedného úmyslu je proto přítomna i agrese obrácená na Policii. Přímou příslušníky sboru vybízí, aby jej zastřelili, popř. si stanoví lhůtu, kdy k tomu dojde. Často požaduje další zbraně, což je, jak už jsme hovořili v kapitole o vyjednávání v situaci s rukojmími, nepřipustné i zde. V krajním případě zabije někoho, ve svém životě významného. Sdílí s policisty svou poslední vůli, čímž neustále naráží na fatálnost jakéhokoli jednání, přičemž má promyšlený plán, jak zemřít (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

- Incidenty násilí v domácnostech jsou většinou domácí nepokoje, rozepře, které vyeskalovaly v násilný incident, popř. sérii těchto incidentů. Typické jsou především tím, že po příjezdu přivolaných policistů jsou obydlí či jiná útočiště zabarikádovaná a jeden partner je držen druhým jako rukojmí (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Zde rozlišujeme, kdy má pro pachatele přítomnost druhých osob, tedy rukojmích, význam, pak hovoříme o situaci s rukojmími (Noesner, 1999 in Rogan, 2009). Policejní vyjednávači jsou k situacím, kde je účast třetích osob voláni relativně často (FBI, 1992 in McMains, & Lanceley, 2003). Hladina emocí a agrese je na takové úrovni, že situace vyžaduje zklidnění všech zúčastněných osob. Proto je prvotním cílem vyjednávání stabilizace a následná redukce intenzity emocí a postupné zklidňování osob. Po dosažení takového stavu se vyjednávač snaží navodit konstruktivně řešící přístup k problému. Hledají se tedy alternativy možného dalšího jednání, které nepřipouští agresivní reakce s důrazem na skutečnost, že stávající pokus o řešení problému je, v přeneseném slova smyslu, investice s vysokým vkladem a nicotným ziskem. Vyjednávač zde může působit jako katalyzátor při navázání nenásilného dialogu mezi oběma stranami a následně postupně staví strukturu dalšího možného racionálního uvažování (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).
- Nepokoje a vzpoury ve vězeních s sebou nesou rizika vzetí rukojmích, kteří jsou pak využiti jako instrument k dosažení vytyčených cílů a naplnění potřeb vězňů. Ne vždy však tomu tak je. Vězni se mohou také vzbouřit a obsadit určitou oblast nápravného zařízení a dále vznášet své požadavky. Prvotním cílem policejního vyjednávače nebo vyjednávacího týmu je, co možná nejvíce, zkrátit dobu trvání vzpoury. Při samotném

vyjednávání je snaha, vhodnou komunikací, separovat věcné požadavky vězňů od požadavků expresivních, které slouží jako nástroj ventilování nahromaděných či zrovna vznikajících emocí a kterými se vězni snaží prezentovat vlastní moc a svou důležitost. Obvyklou chybou ve vyjednávání je přílišné zaměření se pouze na věcné požadavky a opomíjení požadavků expresivních. Totéž dokládá Greenstone (2007). Poté je velmi složité s pachateli cokoli vyjednat. Klade se proto důraz na vnímání a reakci na expresivní požadavky a jedním z úkolů vyjednavče je přesměrování pozornosti pachatelů od expresivních požadavků zpět k věcným. Pozor, ve věznicích je nevhodné používat dodávku jídla jako možný bod k jednání. Vězni jsou si vědomi svých práv k dodávce jídla, a tak by jej měli dostat kompletní, bez taktických průtahů. V situaci vzpoury v nápravném zařízení funguje vyjednavč samozřejmě také jako zprostředkovatel komunikace mezi vězeňskou správou a vězni samotnými. Jedním z hlavních požadavků v takovýchto situacích bývá kontakt se sdělovacími prostředky, skrze který vězni sdělují své stížnosti nebo chtějí jejich přítomnost při své kapitulaci či ukončení vzpoury. Pakliže jim není vyhověno, může incident eskalovat a znemožnit další vyjednávání, přestože k přímému vyřčení požadavku dojít nemusí. Vyjednavč proto musí citlivě na expresivní požadavky reagovat (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

- Riziková zatýkání nebezpečných pachatelů či zásahy proti nim v místech, kde se očekává že budou ozbrojeni a připraveni klást odpor. Může se jednat o zásahy proti výrobcům a distributorům drog či zatýkání psychicky narušených osob (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Cílem policejního vyjednávání je využití veškerého možného času k eliminaci negativních emocí a tím zklidnění situace (McMain, & Lanceley, 2003), protože obklíčený pachatel je člověk, který se, už samotnou hrozbou zatčení, nachází v krizi. Proto zde také hovoříme o krizové intervenci. Stejně jako u sebevrahů, lze v tomto případě směřovat pachatele k použití řešících přístupů, tzn. komunikovat o stávající situaci tak, aby bylo zřejmé, že použití násilí ze strany pachatele nebo více pachatelů nemůže vést ke kýženému výsledku na obou stranách. Pro úspěšné jednání s duševně narušenou osobou je nezbytná znalost specifických principů komunikace s takovýmito osobami (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

- Post-krizová/post-traumatická intervence je za využití komunikačních schopností policejních vyjednávačů poskytována obětem trestných činů. Ty jsou vyzývány k popisu průběhu trestného činu, k pojmenování emocí, které při něm prožily (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Součástí procesu post-traumatické krizové intervence je i práce s obrannými mechanismy, které se po krizi většinou aktivují (Vodáčková et. al., 2002). Díky tomuto postupu se oběti dostává kognitivní strukturace situace a vědomí, že jejich reakce a prožitky se nikterak nevymykají z obecně platných norem a spadají do oblasti obvyklých reakcí na neobvyklou událost (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

7. 2. Vyjednávání o rukojmích

Termín rukojmí je Policií definován jako „*osoba držena jako záruka splnění určitých požadavků*“ (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999, 8). Rukojmí je tedy možným instrumentem pachatele (Noesner, 1999 in Rogan, 2009). Cílem vyjednávání o rukojmích je primárně jejich propuštění, s čímž úzce souvisí celkové vyřešení incidentu pokojnou cestou, kdy není potřeba používat násilí, jako je užití palných zbraní. Pro mírové vyřešení situace pomocí úspěšného vyjednávání je nezbytné citlivě pracovat s podmínkami, můžeme je nazvat klidně předpoklady, které efektivitu vyjednávání přímo ovlivňují. Primární potřebou pachatele či teroristy (dále jen pachatel), jehož trestný čin zahrnuje přítomnost rukojmích, je totiž zůstat naživu. Je, popř. si může být vědom skutečnosti, že policie disponuje silou, která může přímo ohrozit jeho zdraví a život, proto je velmi důležitá komunikace mezi pachatelem a odpovědnými orgány. Život je primární hodnota, ke které se přistupuje s maximálním respektem (McMains, & Lanceley 2003). Pakliže předpoklad, že pachatel zůstat naživu nechce a jeho jednání přímo směřuje k přímému ohrožení života rukojmích či policistů, může se policie uchýlit k silovým řešením, např. výstřelem odstřelovače. Avšak dle statistik USA je efektivita policejního vyjednávání 95% (Slatkin, 2015). V případě většího počtu pachatelů je vhodné pracovat s vůdcem skupiny, popř. vůdčím typem mezi nimi. Dalším důležitým mezníkem je komunikace o požadavcích ze strany pachatelů. Policie musí mít také naprostou kontrolu nad okolím místa incidentu a vyjednat dostatek času. V některých situacích se právě čas stává určujícím bodem efektivit vyjednávání, protože se vyjednávač snaží projevit ochotu pomoci pachateli či pachatelům řešit situaci pokojnou cestou, což může být časově velice náročné. Jakékoliv kroky, ze strany Policie České republiky jsou však prosévány třemi základními sítý:

- Jsou kroky, které hodlají odpovědné orgány učinit nezbytné?
- S jakými riziky je nutno počítat.
- A je zvolená cesta přijatelným řešením?

Jakákoliv přijatá rozhodnutí v situacích s rukojmími se musí vždy ohlížet na bezpečnost a míru kontroly nad nastalou situací. Prioritami v takovýchto situacích je ochrana života a zdraví rukojmích, veřejnosti, policistů a pachatelů (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

Podíváme-li se na pořadí činností, které Policie České republiky v situacích s rukojmími činí, nemá použití vyjednávače své pevně dané a neměnné místo. Nástup samotného vyjednávání se odvíjí od vývoje události. V první řadě policejní jednotky inkriminovanou oblast obklíčí a izolují ji. Záleží na konkrétní situaci, jestli se uchýlí k vyjednávání nebo přímo požadují kapitulaci pachatele. Je nutno mít stále na paměti, že počáteční fáze zjetí rukojmích si vyžádá až 3% ztrát na životech. Předmětem vyjednávání může být jídlo a pití, transport pachatele, peníze a styk se sdělovacími prostředky (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). V ideálním případě je čas na straně policistů, jelikož s uplynulou dobou vyjednávání a vyčkávání roste potřeba naplnění základních potřeb pachatele a klesá hladina akutního stresu (Slatkin, 2015). V případě jídla, které se řadí mezi nejčastější požadavky, můžeme hovořit o nejcennějším prostředku v budování důvěry mezi vyjednávačem a pachatelem, zároveň je však jídlo kritickým bodem pro vznik tzv. Stockholmského syndromu mezi pachatelem a rukojmími. Při vyjednávání o jídle je pravidlo stejného dělení, to znamená že se nedělá rozdíl mezi kvalitou a porcí jídla pro pachatele a pro rukojmí. Dávka potravin není nikdy vyšší než nezbytně nutné minimum. Chytrým tahem je přisolení jídla, které má za následek vyvolání žízně, což vede k požadavku nápojů, které se tak mohou stát dalším předmětem k jednání. Jídlo se nikdy nekontaminuje sedativy ani jinými drogami. Zlatým pravidlem však zůstává, že i když dodávka jídla ze strany policie nemusí mít přímo za důsledek propuštění rukojmích, stále je velká pravděpodobnost, že se nasycený pachatel zklidní, což velmi zlepšuje podmínky pro vyjednávání (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky).

V případě cigaret, které jsou druhým nejčastějším požadavkem, dokonce před nápoji, je možno jejich poskytnutí pouze výměnou za nějaký ústupek, popř. propuštění

rukojmího. U nápojů platí stejné zásady jako u jídla. V případě alkoholu platí, že v rámci zachování jasného myšlení, alkohol nikdy nedodávat. Výjimkou je případ, kdy proti vyjednávači stojí pachatel – těžký alkoholik. Bez mírné dávky alkoholu v krvi může být stále více nervózní, dostavuje se paranoia a nepřístupnost racionálnímu uvažování se vzrůstající tendencí. Pokud je však pachatel v místě, kde má k alkoholu přímý přístup se doporučuje apelovat na jeho vlastní potřebu uchování jasného myšlení, jak v případě alkoholika, tak i na alkoholu nezávislého člověka, a pití redukovat, až eliminovat. V případě drog je nepřijatelné zprostředkování jakékoliv dávky, protože na rozdíl od alkoholu může droga naopak vyvolat paranoidní myšlenky, psychotické epizody, omezit racionální uvažování a navodit nepředvídatelné chování (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky). McMains, & Lanceley (2003) však upozorňují na nutnost taktického dodávání zdrojů naplnění potřeb. Hnáno ad absurdum, pachatele, který přepadl trafikku a uvěznil prodávče nelze motivovat dodáváním cigaret.

Pokud pachatel žádá o kontakt se sdělovacími prostředky, nemusí to být vždy kontraproduktivní, pakliže kontakt nebude nekontrolovaný. Přistoupení na tento požadavek může napomoci či přímo vést k vyřešení celého incidentu, je však nutno instruovat zástupce sdělovacích prostředků o situaci, to však v rozsahu, kterém nenaruší vyjednávání, např. vědět, jaká témata neotvírat. Pro policii může být využití sdělovacích prostředků nástrojem pro zmapování terénu uvnitř oblasti, kde se pachatel nachází, například pomocí vysílaných záběrů z kamer, či následné výpovědi zástupců sdělovacích prostředků, kteří přišli do bezprostředního kontaktu s pachatelem. Pozor, tento kontakt by však neměl vyústit v zajetí dalších rukojmích. Pokud by nastala situace, kdy si pachatel žádá dopravní prostředek, nabízí se vyjednávači velice dobré téma k vyjednávání a příležitost k možnému ukončení incidentu. Z taktického i bezpečnostního hlediska má pachatel zůstat tam, kde se nachází a svou pozici neměnit, na druhou stranu dohoda o poskytnutí dopravního prostředku může přímo vést k vyřešení krizové situace, protože toto téma skýtá mnoho možností, kam lze nasměrovat pozornost pachatele, přesměrovat jej k jiným tématům nebo unavit. Podobný potenciál skýtá vyjednávání o penězích, aniž by byl reálný úmysl je poskytnout. Shromáždění velkého peněžního obnosu v určeném, obvykle velmi krátkém čase, s sebou nese jisté problémy, které lze ve vyjednávání použít pro získání času (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky). Vyjednávač si musí výt vědom časové náročnosti (Greenstone, 2007). Předání peněz může být pachatelem vnímáno jako projev důvěry, která povede k jeho uklidnění a nezřídká k ukončení celého incidentu. V tomto bodě se dostáváme do protikladu reálného

předání peněz, přestože není úmysl je opravdu poskytnout (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Pokud je pachatel takticky pod kontrolou policistů, jsou mu peníze, v jakémkoli množství předány a opět vzaty zpět po jeho zatčení (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky). Poslední větou navážeme na další oddíl. Dle Slatkina (2015) se na jakékoli požadavky a ultimáta nesmí říci kategorické „ne“.

Teoreticky lze vyjednávat o čemkoliv, ale jednání o určitých požadavcích je pouze ztrátou času a riziko vzbuzení falešných očekávání u pachatele. Nemá proto smysl vyjednávat o požadavcích, které není Policie schopna poskytnout. Nelze přistoupit na výměnu rukojmích za jiné osoby. Obecně to poskytuje pachateli pocit kontroly nad situací, nikoli pocit, že se nachází v situaci, kdy nemůže zvítězit (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Ultimáta mohou být systematicky přecházeny a nesplnitelné požadavky se stávají námětem k dalšímu vyjednávání (Slatkin, 2015). Pokud by k tomuto přece jen došlo, narušilo by to také přirozenou vazbu mezi rukojmími a pachateli, kterou nazýváme tzv. Stockholmský syndrom, jež rukojmí do jisté míry chrání. Samotná výměna osob zvyšuje hladinu stresu všech zainteresovaných stran do extrémních hodnot, což prudce navyšuje možná nebezpečí. Pokud pachatel žádá výměnu rukojmích za příbuzné samotných rukojmích (nebo nabídnou-li se příbuzní sami), nelze na toto přistoupit, jelikož se nejedná oboustranně výhodné podmínky (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999). Taktéž nelze směňovat za příbuzné pachatele, ze kterých se stanou instrumenty k vydírání. Nenaplní se tímto win-win strategie, jak ji popisuje Hiatt et. al. (2015).

Samostatnou kapitolou je výměna rukojmího za policistu. Policista se tím dostává do pozice, kdy může vnitřně cítit jakousi povinnost vyřešit celou situaci sám, sám s pachatelem vyjednávat. Ovlivní to i samotného vyjednávače, který ztratí svou nestrannost, navíc se v celém policejním týmu zvýší hladina stresu a objevují se tendence situaci vyřešit co nejrychleji, což v sobě skýtá nejen možnou vyšší chybovost, ale také zvýšené riziko použití násilí (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

Policie nemůže poskytnout či vyměnit zbraně držené pachateli (Slatkin, 2015). Většinou jich je v takovéto situaci už dostatek, plus jakýkoliv takovýto ústupek by mohl pachateli opět dodat pocit kontroly nad situací. Proto pokud je vznesen takovýto požadavek, vyjednávač jej odmítne jako nepřijatelný. Stejný postoj je zaujat i v případě požadavku k propuštění pachatelem jmenovaných vězňů. V prvotních krocích po vznesení požadavku

se vyjednávač k výroku nestaví negativisticky, nezesměšňuje požadavky pachatele nebo skupiny pachatelů a přijímá je jako racionální a jako něco, co je možné splnit, pokud bude pachatel s Policií spolupracovat. Jedná-li se o skutečně nesplnitelný požadavek, o kterých jsme hovořili o pár řádků výše, vyjednávač opatrně vysvětluje, proč není možno je splnit (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky). V žádném případě však autoritativně, direktivně či ironicky (Slatin, 2015).

V případě komplexního požadavku, který sestává z jednotlivých dílčích, je nutno počínat od těch nejméně náročných, nejsplnitelnějších a zároveň pachatele informovat o možných nesnázích při jejich plnění. Pokud se povede zaujmout pozornost pachatele právě na jeden dílčí prvek komplexního požadavku, může ostatní prvky ignorovat či dokonce zapomenout. Pokud přesto trvá žádost o vyhovění komplexnímu požadavku, je vhodným krokem převést pozornost k nejzákladnějším potřebám pachatele, které musí být naplněny a vhodně je formulovat tak aby nesplnitelné požadavky přestaly být primárně chtěnými. Vyjednávač má vždy na paměti, že každý požadavek ze strany pachatele je pro něj subjektivně důležitý a pomocí práce s ním lze budovat vzájemnou důvěru. Zároveň je požadavek problémem, který však má své řešení, a dokonce skýtá potenciál k vyřešení celého incidentu. Zkušený vyjednávač se na požadavky nikdy předem neptá, zbytek vyjednávacího týmu se snaží možné požadavky předvídat a připravit se na ně pro okamžik, kdy je pachatel zveřejní a následně vhodně reagovat. V počátcích se jedná o grandiózní požadavky – vrtulník, peněžní obnos, automobil. Po určitém čase a vývoji situace se požadavky postupně stávají realističtějšími. V Maslowově hierarchii potřeb se řadí mezi potřeby fyziologické, základní. Jsou jimi jídlo, pití, cigarety, popř. nenásilné zacházení. Pokud je vznesena potřeba nenásilného zacházení, zde ochrana dle McMainse, & Lanceleyho (2003), fixuje na ni vyjednávač svou pozornost a předchozí ani další požadavky již iniciativně nerozvíjí. Vývojem požadavků lze usuzovat osobnost pachatele a dle toho další možný vývoj vyjednávání. Pokud se okruh požadavků zmenšuje, poukazuje to na úspěch vyjednávání, které se posunuje žádaným směrem a odhodlání pachatele je oslabeno (Útvar rychlého nasazení Policie České Republiky).

V případě neúspěchu vyjednávání nebo odmítnutí kapitulace ze strany pachatele můžou jednotky Policie použít chemické látky jako donucovací nebo taktické prostředky a v neposlední řadě také využít služby policejních odstřelovačů (Slatkin, 2015). Ve vhodnou chvíli taktická jednotka provede násilný vstup do místa, kde se pachatel zdržuje a zasáhne.

Násilný vstup jednotek a proces osvobození rukojmích je zřejmě nejkritičtější bodem, o čemž hovoří až 12% ztrát na životech. Je třeba brát v potaz jedinečnost každé situace, a proto není uvedený výčet přesným přehledem krok za krokem, ale pouze úrovněmi opatření, které jsou variabilní právě s ohledem na stav situace (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999).

Empirická část

8. Formulace výzkumného problému

Jednou z oblastí, pokryté v teoretické části, je samotné vyjednávání v policejní praxi. Zaobírali jsme se požadavky, které jsou na uchazeče o získání statutu policejního vyjednavče jakožto rozšíření profesní kvalifikace policisty, kladeny. Jedná se o specifickou činnost policisty, při které využívá naplno své komunikační dovednosti a, obrazně řečeno, osobní šarm, který vychází z určitých osobnostních vlastností a dovedností. Situace, ve kterých je vyjednávání taktickou cestou k ukončení krize jsou rozmanité a jejich vývoj je značně dynamický. Intervenujících proměnných, které ovlivňují sled událostí, je nespočetné množství, a právě policejní vyjednavče je jakýmsi mostem mezi policií a osobou v krizi.

Z výzkumného hlediska se můžeme změřit na několik oblastí, které se s daným tématem váží. První oblastí je motivace jednotlivých kandidátů, jejich motivy, představy či potřeby, které hodlají touto činností naplnovat. Dalším možným uchopením je zaměření pozornosti na samotnou přípravu budoucích policejních vyjednavčů, a to hned ze dvou možných úhlů pohledu. Prvním z nich je postoj kandidátů k výcviku a druhým je postoj školitelů, resp. supervizorů jak ke koncepci samotného výcviku, tak ke kandidátům. Výzkumy se mohou zabývat také samotnou situací vyjednávání. Dále dopady na život vyjednavče. Možných výzkumných zaměření je celá řada a je zřejmé, že nebyly vyjmenovány všechny. Výzkumné uchopení problematiky policejních vyjednavčů z hlediska psychologie si klade za cíl popsat kritická místa výkonu práce policejního vyjednavče. Situace vyjednávání jsou vždy individuální a na tuto pozici jsou vhodnými kandidáty lidé, jenž disponují určitými vlastnostmi. Zkoumání těchto vlastností byl další cíl výzkumu.

Vzhledem k povaze výzkumného vzorku a také exkluzivitě zprostředkování kontaktu se samotnými vyjednavči a s ohledem na výzkumné otázky jsme aplikovali kvalitativní výzkum. Strauss a Corbinová (1999, 10) jej definují jako „*jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.*“ Jak dodává Hendl (2005), výše uvedená definice značně redukuje šíři kvalitativního výzkumu, a proto uvádí definici Creswella (1998): „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského*

problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách (Creswell, 1998 in Hendl, 2005, 50).

8.1. Cíle práce a výzkumné otázky

Cílem této práce je popis kritických míst při výkonu práce policejního vyjednavče a popis obecných a specifických požadavků na funkci policejního vyjednavče. Dáváme si za úkol zmapovat pohled samotných vyjednavčů na kritické momenty vyjednávání. Zacílíme na popis požadavků, které jsou na vyjednavče kladeny pro jejich efektivní funkci. Vzhledem k povaze vzorku jsme si předem nestanovili věkovou normu potřebnou k účasti ve výzkumu. Taktéž pohlaví nehrálo ve výběru jednotlivců do výzkumného vzorku roli. S ohledem na vytyčené cíle této práce formulujeme tyto výzkumné otázky:

- 1) Které jsou rizikové fáze vyjednávání?
- 2) Jaké jsou rizikové a podporující faktory vyjednávání?
- 3) Jaké dispozice a vlastnosti by měl mít úspěšný policejní vyjednavč?

9. Popis zvoleného metodologického rámce a metod

9.1. Metodologický rámec výzkumu

Dle rešerše dostupných zdrojů je téma policejních vyjednávačů autory relativně nepokryté. Více zpracované je pak v zahraničí. Hovoříme zde o odborných člancích. S dostupností knižních zdrojů je téma pokryté ještě méně. S kvantitou českých zdrojů informací je pak nasycení úplně minimální. Tento stav usuzuji, s odkazem na vlastní zkušenost, z relativní uzavřenosti a neprostupnosti Policie. Obrovskou výhodou se stala možnost zpracovávat tuto práci za pomoci metodik vyjednávání v krizových situacích (Útvar rychlého nasazení Policie České republiky, 1999), které platí za základní studijní text pro uchazeče o pozici policejního vyjednávače a vnáší do této problematiky světlo. Otázkou však zůstává, do jaké míry se teorie překrývá s praxí.

Policejní vyjednávači jsou nasazováni v nejrůznějších ohrožujících situacích, a každý krok, který provedou, má za následek další pozitivní nebo negativní vývoj situace. Proto pro hlubší pochopení je nutné zabývat se vyjednávači jako jednotlivci i jako členy týmu (Greenstone, 2007). Proto jsme se pro vědecké ověření rozhodli použít kvalitativní přístup, kterýmž jsme mohli zabrousit více do hloubky a přímo situačně reagovat na vývoj výzkumných situací na úrovni jednotlivců.

9.2. Metoda získávání dat průběh výzkumu

Sběr dat proběhl metodou polostrukturovaného rozhovoru, který, oproti strukturovanému, nabízí vyšší pružnost sondování v kontextu situace (Hendl, 2005), což bylo pro naše potřeby žádoucí. Vytvořili jsme tímto vhodné podmínky pro obě strany, které pozitivně podporovaly hlubší průnik do daných témat. Limitující je však vyšší časová náročnost metody, což se do jisté míry projevilo v časových limitech, kterými byly jednotlivé rozhovory ohraničeny a náročnost na samotného výzkumníka, na jeho pozornost a komunikační schopnosti v případě doptávání se a přesného kladení otázek tak, aby je proband co možná nejpřesněji pochopil a nedocházelo ke ztrátě času vysvětlováním nebo zkreslení odpovědí nepochopením.

Otázky použité ke sběru dat odkazovaly na cíle výzkumu a na saturaci dat potřebných k zodpovězení výzkumných otázek. Interview byla zaměřena na tyto tematické okruhy: předpoklady pro úspěšného vyjednavče, rizikové momenty ve vyjednávání, podporující faktory vyjednávání, rizikové fáze vyjednávání a popis konkrétního případu. Vysoce ceněné bylo v našem výzkumu samotné volné vyprávění probandů, proto převažovaly otevřené otázky. Uzavřené byly použity pouze v případě podrobnějšího dotazování.

9.3. Sběr dat

Vzhledem k povaze výzkumného vzorku, kdy nejsou samotní vyjednavči „volně přístupní“ k účasti ve výzkumu a jedná se, do určité míry, o uzavřenou skupinu, proběhl výběr respondentů metodou sněhové koule. První respondent, který následně zprostředkoval kontakt se zbylými účastníky výzkumu, byl kontaktován na základě osobní známosti s tím, že sám působí jako policejní vyjednavč. Informace, které jsme od probandů zjišťovali, jsou mnohdy interního rázu, proto jsme od začátku pracovali s možností potvrzení reálnosti výzkumu a dodržení všech předem domluvených postupů vedením školy. Tato možnost informování o podstatě výzkumu byla nabízena každému z respondentů.

Polostrukturovaná interview proběhla formou face-to-face, s každým policistou individuálně v prostorách policejní služebny a s některými v prostorách kavárny. Rozhovory a přípravy na výzkum byly realizovány dle časových a organizačních možností policie v období třetí třetiny roku 2016 a v měsíci lednu roku 2017. První respondent, který následně umožnil metodu sněhové koule, byl informován o základních bodech výzkumu, které předával dalším respondentům, včetně telefonického a e-mailového kontaktu na výzkumníka. Záznam rozhovorů byl prováděn písemnou formou. Žádný z účastníků nesouhlasil s hlasovým záznamem pořizovaným během interview. Proto nemáme přesné záznamy o trvání jednotlivých setkání, odhadem však trvalo jedno 30 minut.

Na počátku každého setkání s jednotlivým vyjednavčem byly respondentovi poskytnuty veškeré informace týkající se výzkumu, včetně prostoru pro dotazování. Ze strany výzkumníka byl respektován požadavek policie na absolutní anonymitu jednotlivců, a to včetně zákazu pořizování jakýchkoli zvukových či audiovizuálních záznamů. Každý účastník byl informován o etických aspektech výzkumu s důrazem na požadovanou anonymitu a jejím bezpodmínečném dodržování. Po skončení každého interview byl

poskytnut probandům prostor pro možnou zpětnou vazbu, což jsme využili jako zdroj informací o možných slabých místech v rozhovorech a dalšímu možnému zlepšení techniky dotazujícího. Nejčastější připomínkou byl fakt, že vyjednávání není vědecký proces, že v tom výzkumně možná hledáme „větší vědu“, než to ve skutečnosti je, že se jedná o kontakt člověka s člověkem. Častou otázkou byla také motivace k výběru takového tématu a budoucí profesní zaměření výzkumníka.

9.4. Charakter výzkumného souboru

Kritéria, nutná k účasti respondenta ve výzkumu, vzhledem k náročnosti výběru výzkumného vzorku, byla poměrně mírná. Jediným kritériem byl předpoklad aktivní služby u policie a post vyjednávače, jakožto profesní kvalifikace policisty. Věková hranice nebyla nastavena v žádném směru. Demografické údaje nebyly, s ohledem na anonymitu respondentů, uváděny.

Metodou sněhové koule bylo osloveno 9 dalších respondentů, z nichž tři odmítli účast ve výzkumu. Minimálním požadavkem pro zpracování tohoto výzkumu bylo 6-7 účastníků, což bylo naplněno. Konečný počet respondentů je 7.

9.5. Etické zásady výzkumu

Účast jednotlivých policejních vyjednávačů v našem výzkumu byla čistě dobrovolná, na základě informací podaných prvním respondentem, jenž dopomohl k získání zbylých účastníků. Respondenti byli předem seznámeni s průběhem i účelem výzkumu a bylo zdůrazněno dodržení absolutní anonymity včetně nepořizování audiovizuálních záznamů. Před začátkem, během i po skončení samotného interview měli účastníci možnost pokládat dotazy. Na jakoukoli výzkumníkem položenou otázku měli probandi právo neodpovídat. Po skončení rozhovoru byl poskytnut prostor pro zpětnou vazbu respondentů, včetně zhodnocení celkového průběhu interview a sdílení vlastních pocitů. Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu byl podán ze strany probandů ústně.

Při rozhovoru o jednotlivých případech, byla pozměněna jména, samotná situace vyjednávání však byla předložena beze změny tak, aby zůstaly zachovány podstatné informace. Samotný záznam rozhovoru byl respondentovi vždy po zápisu přečten a předložen tak, abychom se vyhnuli možnému zkreslení či zaznamenání nepravdivých

skutečností a přešli publikaci interních fakt. Každému účastníkovi bylo nabídnuto následné poskytnutí náhledu do výsledné podoby této práce, z nichž někteří projevíli zájem spontánně.

9. 6. Metoda zpracování výzkumných dat

Každé interview bylo písemně zaznamenáváno už během rozhovoru, což empiricky prokázalo náročnost kvalitativního sběru dat na schopnosti výzkumníka. V tomto případě byla dovednost rychlého psaní nutností, přestože samotní respondenti měli tendenci respektovat tempo zápisu. V případě nezachycení informace jsme metodou aktivního naslouchání a parafrázování ověřili přesnost zachycených dat, kdy touto formou proband výrok nenásilně zopakoval. Díky tomuto jsme se přiblížili přirozenosti běžné lidské komunikace. V případě, že jsme v průběhu rozhovoru narazili na téma již probírané, doptávali jsme se na něj s ohledem na právě probíranou situaci tak, abychom jej obsáhli z co možná největšího množství pohledů.

Data byla analyzována a zpracována metodou zakotvené teorie, jež byla vyvinuta Barneyem Glaserem a Anselmem Straussem (1967). Její platnost se vztahuje spíše k vymezené populaci, na které jsou data získávána (Hendl, 2005). Analýza sesbíraných dat sestává ze tří základních kroků. Otevřeného kódování, což ze „*proces rozebírání, prozkoumávání, porovnávání, konceptualizace a kategorizace údajů*“ (Strauss, & Corbinová, 1999, 42). Dalším krokem je axiální kódování. Jedná se o „*soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi*“ (Strauss, & Corbinová, 1999, 70). Třetím procesem je kódování selektivní, „*kdy se vybere jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím*“ (Strauss, & Corbinová, 1999, 86).

Tabulka 1.: Příklad otevřeného kódování během analýzy sebraných dat

Přepis záznamu rozhovoru	Pojmy
<p>Navázal jsem raport, představil jsem se já jsem Míla (zdrobněle!). Říkám mu proč tam jsi. Měl tam plyšový zvířátka to hned hlásil a hodil mi medvídka, mám ho doteď v kanceláři, tím jsme se skamarádili. Začalo mi ho bejt líto...</p>	<p>navázání kontaktu komunikace příhodná situaci přímé zjišťování vytvoření vztahu pracovně-soukromý přesah osobní pocity</p>

Pojmy, které jsme vyextrahovali ze záznamů provedených interview jsme následně seskupovali do jednotlivých kategorií, jak na příkladu ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2.: Ukázka pojmových kategorií

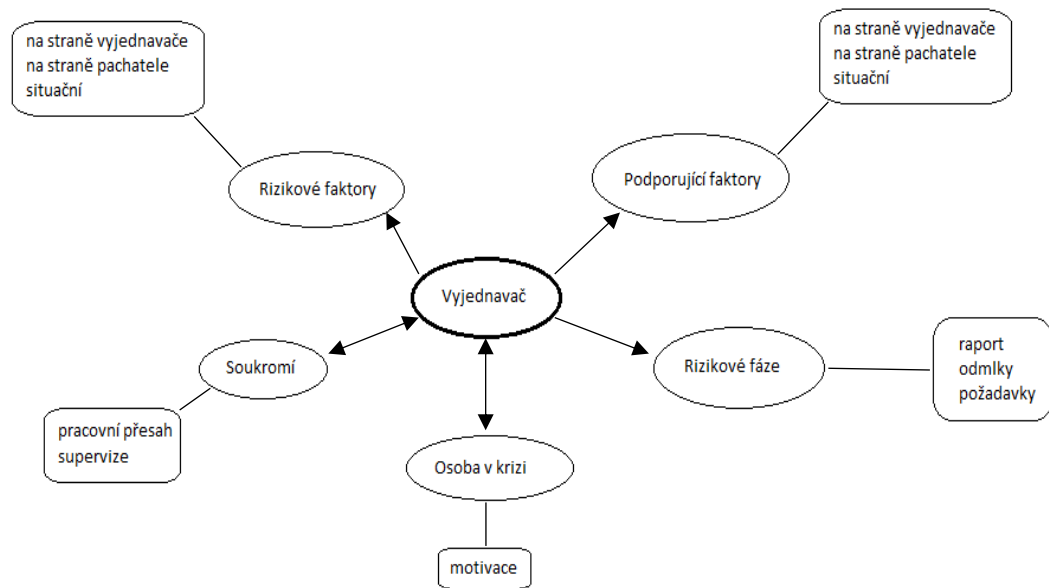
Pojmy	Kategorie
<p>Roční období, počasí, lokace místa vyjednávání, přístup k místu vyjednávání</p>	<p>Rizikové faktory situační</p>
<p>Podání nápoje, podání tabáku, změna místa vyjednávání, kde lze naplnit základní potřeby</p>	<p>Podporující faktor - Naplnění potřeb</p>

Následně jsme prováděli axiální kódování, kterým jsme upravovali již vytvořené kategorie tak, aby co možná nejlépe vystihovaly obsažené fenomény a vytvářeli jsme následně jednotlivé subkategorie. Ve fázi selektivního kódování jsme hledali ústřední

kategorii, která pod sebe vztáhne všechny kategorie ostatní a bude se k nim přímo vázat (Strauss, & Corbinová, 1999).

V našem případě je ústřední kategorií „vyjednač“. Tato kategorie se přímo váže s ostatními, podmiňuje jejich vznik a je jimi zpětně ovlivňována, jelikož změna ústřední kategorie vyvolá změnu obsahu ostatních kategorií, jejichž příčinou se mění zpětně i kategorie ústřední, tedy v empirickém světě, jak prokáže výzkum. Kategorie jsme neustále proměňovali, odstraňovali a opětovně vytvářeli s odkazem na zodpovězení výzkumných otázek a co možná nejširším pojetím tématu. Obsažené subkategorie pojímají detailnější obsah reality. Vraťme se zpět ke struktuře kategorií. Jak jsme již řekli výše, tou centrální je kategorie „vyjednač“ a vlastnosti, kterými by pro výkon své funkce měl disponovat. Obousměrně interaguje s kategorií „soukromí“, kdy profesní situace mohou zanechat stopu v samotném vyjednači, kdy hrozí její přesah do soukromého života. Zpětná interakce zase poukazuje na skutečnost, kdy soukromý život přináší mnoho situací, které se taktéž odrazí v duševním stavu, se kterým pak nakládá i dále v situacích vyjednávání. Prostřednictvím vyjednávání se směřuje k dosažení cíle a mírovému řešení situace, kdy na jedné straně stojí policie a na druhé „osoba v krizi“, jejíž motivace spáchat čin, ke kterému je nasazen policejní vyjednač udává směr dalšího vývoje situace a zpětně vyjednávání se tento vývoj snaží zvrátit. Navážeme na samotné vyjednávání, které sestává z určitých fází, kdy jsme zkoumali jednotlivé fáze vyjednávání a jejich rizikovost, na které musí vyjednač citlivě reagovat, proto další kategorií jsou „rizikové fáze vyjednávání“. Kritická místa jako taková mohou samozřejmě během vyjednávání vzniknout prakticky v jakékoliv chvíli a jsou determinovány faktory, které mohou krizovou situaci podnítit nebo naopak podporují mírový a efektivní vývoj situace. Těmto faktorům jsme se ve výzkumu věnovali a kategorizovali je jako „rizikové faktory vyjednávání“ a „podporující faktory vyjednávání“. Je patrné, že většina kategorií se překrývá s prvky výzkumných otázek, což byl účel, kam jsme chtěli dojít. V tomto postupu vidíme možnost jasného pokrytí výzkumných otázek. Grafické znázornění vazeb a jejich směrů mezi kategoriemi a jednotlivé subkategorie ilustruje obrázek č. 1.

Obrázek 1.: Vazby a jejich směry mezi kategoriemi



10. Výsledky výzkumu

V této části práce předkládáme obsahy jednotlivých kategorií a subkategorií, které jsou znázorněny na obr. 1. Budeme se podrobně zabývat jejich náplní a naše závěry podložíme přepsanými výpověďmi našich participantů. Centrální obsahy jednotlivých kategorií budou psány tučně a subkategorie budou vyznačeny formou tučného nadpisu bez číslovky.

10. 1. Vyjednávač

Pojem vyjednávač, v našem případě policejní vyjednávač, můžeme uchopit z mnoha úhlů. Můžeme zkoumat motivaci uchazečů pro získání této pozice, hledat společné osobnostní znaky, které by mohly být prediktorem zájmu o tuto oblast. Možných výzkumných cílů je nespočet. Obecné požadavky pro rozšíření profesní kvalifikace o post policejního vyjednávače byly popsány v kapitole 1. Pro účely našeho výzkumu jsme se zaměřili na subjektivní výpovědi jednotlivých respondentů na otázku mapující vlastnosti, kterými by policejní vyjednávač, popř. uchazeč o tento post, měl disponovat. Tuto problematiku jsme zkoumali u samotných vyjednávačů, takže zde mohlo dojít k paradoxnímu zkreslení, kdy respondenti prakticky hovořili o vlastnostech, jimiž by, za ideální situace, měli sami disponovat, tedy otázkou nadále zůstává, jak moc zkreslené výpovědi byly. Rozhodování nám však ulehčovala metodika Policie České republiky pro vyjednávače, kde jsou požadované vlastnosti přehledně sepsány. Přesto zde převažují klady nad zápory, kdy výpovědi samotných vyjednávačů mohou vnést světlo do nezmapovaných zákoutí této problematiky.

Vlastnosti potřebné pro výkon profesní kvalifikace „policejní vyjednávač“

Funkce policejního vyjednávače je nasazována v situacích popsáných v kapitole 7. Zcela zásadní je však fakt, že tyto situace jsou vždy jedinečné a neopakovatelné. Samotní respondenti udávají, že teoretická i praktická příprava pokrývá všechny oblasti, ale praxe je specifická právě formální jedinečností. Četnosti jednotlivých případů naznačují na nejvyšší frekvenci sebevražedných pokusů. Jak napovídá podstata samotné profese, tak i výpovědi respondentů, v první řadě proti sobě stojí člověk s člověkem. Je velmi složité operacionalizovat pojem „**lidskost**“, ale v rozhovorech se objevoval velice často společně se „**zdravým rozumem** neboli **přiměřeným intelektem**, kombinovaným s určitou **životní moudrostí**“. Pakliže spolu hovoří dva lidé, je nutné, zvláště v situacích ohrožujících zdraví

nebo život, aby si porozuměli. Nejen formální, ale též obsahové porozumění je nezbytné, zvláště pak v případech, kdy vyjednaváč společně s osobou v krizi zabrousí k tématům, které mají silný emoční náboj nebo naopak k tématům, které mohou odvést pozornost právě od těch emočně nabitých. Proto je **obecný přehled**, nezbytný k plynulé a obsahově bohaté komunikaci.

„Hlavně být lidskej a mít zdravej selskej rozum...chce to mít i obecněj přehled,protože je nutný vědět o čem si vůbec povídáte“.

Emoční náročnost situace a její možný vývoj všemi směry si vyžaduje **emoční stabilitu**. Je nezbytná k udržení co možná největšího klidu v dynamické povaze možných situací. Nejen klidu, ale také úsudku, kdy by vlastní emoce neměly přebít kognitivní výkon a schopnost **empatie** a vhodné reakce. S empatií se pojí schopnost **aktivního naslouchání**. Respondenti kladou důraz na **kladný vztah k lidem**, což dokládá následující přepis rozhovoru. Výpovědi respondentů prokazují, že vyjednávání se často protahuje řádově v hodiny.

„Musíš mít i rád lidi, protože jinak by tě sežralo někde tři hodiny v zimě stát a snažit se někoho přesvědčit ať neskáče“.

Dalším nezbytným předpokladem, probandy řazeným mezi první je **verbální fluence** a **dobré verbální schopnosti** bez řečových vad, bez zadržávání a schopnost.

„...tam může vadit i když si člověk šlape na jazyk nebo koktá, dokáže to rozčítit...“

Další jmenovanou vlastností je **důvěryhodnost**, kterou respondenti chápou spíše jako přesvědčivost. Schopnost přesvědčit člověka o zájmu o jeho osud a o skutečnosti, že vyjednaváč je vhodným člověkem, se kterým se má v danou chvíli bavit, což přímo navazuje na schopnost **vhodně reagovat**. Zároveň však, což může působit jako paradox, je vhodné umět se na svět dívat **cynicky**.

„Když jsi trochu cynik, nebereš si pak práci domů, i když to taky není pravidlo...“

Z „nepsychologických“ dovedností je nezbytná **znalost práce policie** a **znalost taktiky**.

Soukromí

Vyjednaváč je především člověk, což potvrzují sami respondenti, nikoli pouze chladný profesionál. V mnoha případech se mohou setkat s postupem či situací, které jsou v rozporu s jejich vlastními hodnotami, popř. se dotýkají témat, které v soukromém životě sami řeší a které jsou v daném okamžiku citlivé. Tento obousměrný vztah ovlivňuje nejen kvalitu a možnou efektivitu podaného profesionálního výkonu, ale taktéž se mohou odrážet v soukromých sférách života. Jedním, z probandy zdůrazněných témat, je **práce se lží**, která

může být ve vyjednávání funkční, ale pakliže má vyjednač negativní postoje ke lži, toto jednání s sebou nese riziko vzniku tenze a pocitu viny, kdy osobě v krizi může slíbit něco, co není reálné provést. Na druhou stranu jsme se setkali s opačným směrem působení, kdy bylo vyjednávání, v našem případě s pozitivním efektem, ovlivněno vyjednačovou osobní **rodinnou situací**.

„Pán stál na stožáru vysokýho vedení a chtěl skočit, protože se rozváděl s manželkou a nějak to neunesl. Já se v té době taky rozváděl a normálně jsme se o tom začali bavit a říkal jsem mu, co já sám dělám a jak se s tím vyrovnávám a když viděl, že v té situaci není jen on sám, tak se mnou začal normálně mluvit.“

Za vysoce rizikovou označují probandí možnost **navázání vztahu s osobou v krizi**, která hrozí přesahem do osobního života. Na jedné straně hovoříme o faktoru náklonnosti, v případě pachatele o **Stockholmském syndromu**, na straně druhé hovoří respondenti o **lítosti**, jakémsi přehnaném soucitu s osobou v krizi, z čehož může vyplývat oslabení kritičnosti.

„Měl tam plyšový zvířátka to hned hlásil a hodil mi medvídka, mám ho doted' v kanceláři, tím jsme se skamarádili. Začalo mi ho bejt líto...“

10. 2. Osoba v krizi, resp. pachatel

Záměrně zde nehovoříme pouze o pachateli, jelikož *„pachatelem trestného činu je, kdo svým jednáním naplnil znaky skutkové podstaty trestného činu nebo jeho pokusu či přípravy, je-li trestná“* (Jelínek & kol., 2016, 48), což v mnoha případech osoba, s kterouž je vyjednáváno, nesplňuje. Označujeme ji tudíž jako osobu v krizi, resp. pachatele.

Motivace

Nejčastějšími motivy, které vedou osobu v krizi k jednání, které končí kontaktem s policejním vyjednačem jsou **sebevražedné pokusy**. Dle výpovědí respondentů jsou rovnoměrně rozloženy pokusy, které jsou podmíněny nesnadnou životní situací, a to jak zdravotní, tak ekonomickou či vztahovou, tak pokusy, kdy chce osoba tímto činem dosáhnout svého cíle.

„Nejvíce je sebevrahů, je i pár jinech, kam jsme vyjížděli, ale sebevrazi převažují...“

V jediném případě jsme zachytili situaci, kdy měl, v tuto chvíli již pachatel, rukojmí a neoperoval pouze se sebevražednými úmysly, nýbrž s úmyslem **vydírat**, vyhrožoval i

zabitím svého syna, pakliže se mu nepodaří pomocí policie navázat kontakt se svou manželkou, která jej opustila.

„...chlap se zabarikádoval v baráku a měl u sebe lovecký pušky. Byl to myslivec a držel tam malého syna...“

10. 3. Rizikové fáze vyjednávání

Vyjednávání v policejní praxi je vždy snahou o mírové dosažení vytyčeného cíle. Po celou dobu bývá tento proces značně vypjatý. Zjišťovali jsme však, které fáze samotní vyjednavací považují za nejrizikovější.

Raport

Jednou z vysoce rizikových fází vyjednávání je samotné **navázání kontaktu** s osobou v krizi, popř. pachatelem. Pokud bychom hovořili o barikádové situaci, tedy situaci, kdy nemá policie s osobou v krizi vizuální kontakt, pak je tato fáze o to rizikovější. V případě **duševní nemoci** či **poruchy osobnosti** osoby může být navazování kontaktu o to složitější.

„Už samotný „jak vůbec“ začít může bejt docela oříšek, protože člověk nikdy úplně přesně neví, kdo stojí na druhý straně.“

Tato skutečnost je ještě umocněna v případě, že policie vyjednává s **organizovanou skupinou**, která má povětšinou přesně vypracovaný postup a scénář vlastního jednání. Navazování kontaktu s **osobou s kriminální minulostí** s sebou nese riziko znalosti policejních postupů a taktik a následné obranné či odmítavé reakce z její strany. Taktéž navázání kontaktu s člověkem s **mentální retardací** a udržení komunikační úrovně je znesnadněno. **Emočně labilní osoby** mohou na samotný příjezd policie reagovat nenadálou změnou jednání a mohou se stavět odmítavě ke snaze navázat kontakt.

Odmalky

Odmilkami v našem případě rozumíme přerušení kontaktu mezi policií a osobou v krizi či pachatelem. Velmi často používají tyto osoby odmlk ve chvílích, kdy chtějí **dosáhnout cíle**, tedy jako jakousi nátlakovou techniku nejčastěji v barikádových situacích. *„...stane se, že položí telefon a že se ozvou až se přistaví auto nebo vrtulník a kord když tam mají rukojmí, tak ví že získají psychologickou převahu.“*

Odmilky se taktéž vyskytují u osob s **duševní poruchou**.

„...a nejhroší bylo, když zalezl dovnitř a dvacet minut se neozýval“ (schizofrenik)

Výše uvedený případ se odehrával v chatkové kolonii, kde se zabarikádoval psychiatrický pacient trpící schizofrenií. Jeho matka jej nechala hledat policií, až byl nalezen právě v chatce, kde vyhrožoval, že to celé zapálí pomocí propan-butanové lahve (tentýž případ, který je uveden v tabulce č. 1 jako příklad přepisu rozhovoru.

Odmilky jsou o to nebezpečnější, pokud má pachatel u sebe **zbraň**, jejímž použitím vyhrožuje. V případě odmlk není možnost registrovat dění v uzavřeném prostoru a násilné vniknutí do budovy s sebou nese riziko pachatelova zkratkovitého jednání z úleku.

„Chlap, 45 let, těžkej alkoholik, kterému utekla žena a ten chlap se zabarikádoval v baráku a měl u sebe lovecký pušky. Byl to myslivec a držel tam malýho syna šestitýho. Přijeli jsme už k uzavřené oblasti. V těchhle případech se už volá zásahovka...“

Střídání vyjednávačů

V extrémně dlouhých a náročných situacích vyjednávání dochází k silné **únavě** policejního vyjednávače a je nutný proces jeho vystřídání za kolegu, což s sebou přímo nese riziko jeho odmítnutí pachatelem, taktéž unaveným, pakliže nepůsobí v organizované skupině.

Požadavky

Práce s požadavky představuje pro policii jak příležitost k **výměnnému obchodu**, tak možnost k **vydírání** policie pachatelem.

„Někdy si můžou vymyslet, že chtějí vrtulník s pilotem a plnou nádrží, jinak zabijou rukojmí, ale to splnit nemůžeme. Naštěstí se tím nesetkáváme moc často...“

Vyjednávání o požadavcích je zároveň možností, jak **nasbírat** drahocenný **čas**, který, během čekání na vyplnění požadavku, lze efektivně využít k dalšímu možnému vyjednávání o případných ústupcích. Zároveň zde však působí faktor času jako stresor, kdy se vyjednávání s pachatelem může dostat do mrtvého bodu bez komunikace, z čehož pramení oboustranná **tenze**. Metodika policejního vyjednávání udává, že splnění požadavků v případě vyjednávání s pachatelem je jakýmsi směnným obchodem. V praxi se však prokazuje skutečnost, kdy naopak naplnění základních potřeb bývá zlatou cestou k prolomení bariéry mezi vyjednávačem a pachatelem, resp. osobou v krizi.

„...hlídka už u něj stála a když jsem přijel, tak pořád dokola řval, že s nikým mluvit nebude a chce, aby přijela jeho přítelkyně. Byla to známá firma, feťák, střídaly se mu nálady

a byl v takový bezvýchodný situaci. Nabídl jsem mu, že mu dám cigáro, když sleze dolů, že na něj nebudu hulákat na střechu.“

Není výjimkou, že se vyjednávač snaží vykomunikovat jistou modifikaci požadavku, který není možno splnit, popř. zprostředkuje **alternativu** blízkou původnímu požadavku, která alespoň minimálně může snížit tenzi na straně osoby v krizi, resp. pachatele.

„...Dožadoval se kontaktu se svojí manželkou, trval na tom, že se s ní chce vidět, jinak zastřelí sebe i dítě. Tady jsme fakt pořád udržovali kontakt a natahovali čas, protože jsme si nemohli dovolit nechat je potkat se tváří v tvář a nechat ho bez dozoru, když jsme mu neviděli dovnitř. Manželce jsme volali a byla připravená okamžitě nastoupit, takže jsme mu přes megafon aspoň tlumočili slova jeho ženy...“

Pakliže si, v tomto případě, pachatel stanoví požadavky a k nim **ultimáta**, tedy konečné podmínky splnění, jsou policisté stavěni do tenzní situace. Na jedné straně stojí pachatel, který tímto cílí k naplnění vlastních potřeb a na druhé policie, která je postavena do tlakové pozice časové i úkolové. Požadavky v takovýchto situacích je možné splnit pouze pokud jsou reálné.

10. 4. Podporující faktory vyjednávání

Opět opakujeme fakt, že vyjednávání je vždy jedinečná situace s dynamickými zvraty. Samotná skutečnost navázání kontaktu mezi osobou v krizi a policejním vyjednávačem je velkým krokem k mírovému řešení situace, poněvadž tato osoba vykazuje vůli k vyjednávání, resp. obecně ke kontaktu a možné pomoci či hledání alternativ. V takovýchto dynamicky se měnících situacích existují momenty, které fungují jako možný katalyzátor efektivního vyjednávání a zmenšují možnou bariéru mezi oběma stranami. Podporující faktory vyjednávání můžeme najít jak na straně vyjednávače, tak osoby v krizi, tak samotné situaci vyjednávání.

Podporující faktory na straně vyjednávače

Zajímavým zjištěním je možná vyšší efektivita vyjednávání při **sdílení zkušenosti** mezi osobou v krizi a policejním vyjednávačem, což zároveň v určitých situacích funguje jako možný rizikový faktor pro vyjednávače. Pakliže spolu obě strany hovoří o tématu, které je vzájemně blízké, má vyjednávač exkluzivní možnost sdílet své vlastní prožitky a postoje, které prokazují fakt, že v dané situaci není osoba sama.

„Já se v té době taky rozváděl a normálně jsme se o tom začali bavit a říkal jsem mu, co já sám dělám a jak se s tím vyrovnávám a když viděl, že v té situaci není jen on sám, tak se mnou začal normálně mluvit.“

Silným katalyzátorem upevnění vztahu mezi vyjednavatelem a osobou v krizi je zprostředkování **naplnění základních potřeb**, nejčastěji cigaret. Toto se nemusí dít pouze jako směnný obchod za ústupek, ale také funkčně využít coby mostu přes propast nedůvěry. Přestože vyjednavatel sám nemusí být kuřák, krabička cigaret „po kapse“ je efektivním instrumentem využitelným v nejrůznějších vyjednávacích situacích.

„Nabídl jsem mu, že mu dám cigáro, když sleze dolů, že na něj nebudu hulákat na střechu. Slezl ze střechy na takovou tu stříšku přímo nad vratama a z ní už skočil dolu. Ty nůžky měl pořád v ruce...“

V policejní praxi, podobně jako cigarety, mohou sloužit **peníze** jako instrument naplnění potřeb, které je možno směnit za výraznější ústupek ze strany osoby v krizi.

„...ale místo cigarety jsem mu nabídl pade, ať si je koupí sám, ale musí mi dát ty nůžky. Byl už tak zmatenej a asi i v šoku, že mi ty nůžky dal, vzal si peníze a až pak mu došlo, co udělal, že už nemá čím vyhrožovat a byl náš.“

Zajímavým instrumentem, jak si získat osobu v krizi na svou stranu a efektivně ji přesvědčit ke změně aktuálního působiště ohrožujícího její život a zdraví ostatních lidí je **pozvání na pivo**. Jsou to, dle manuálu, nestandardní techniky, leč několikrát jsme zdůrazňovali jedinečnost a dynamickou povahu situací a možných forem řešení.

„...Měl hodně nízký IQ, takže nijak ani neprotestoval a přišel si pro cigáro. Pak už jsme se bavili normálně. Vyprávěl mi, co mu řekli v nemocnici a že má rakovinu. Povzbudil jsem ho, že si život užil naplno a že se o tom můžeme pobavit v hospodě na nádraží kde mu zaplatím pivo. Chtěl cigára, panáka a dvě piva, což jsem řekl že uvidíme až tam. Normálně po kolejích jsme došli až na nádraží, kde jsme si dali pivo, pak kafe a počkali na kluky, než pro něj přijedou...“

Z formálního hlediska se v případě jednání s osobou v krizi, nejčastěji u sebevražedných pokusů uplatňuje vyjednavatel v **civilním oblečení**, nikoli uniformě s použitím formální roviny, příhodné situaci, tedy **vykání a tykání**.

„Spíš civil, uniforma je víc autoritativní“

Podporující faktory na straně osoby v krizi, resp. pachatele

Vyjednávání s různými osobami vyžaduje vždy individuální přístup k člověku za pomoci vyjednávacích strategií a technik. Jednotlivá vyjednávání se odvíjí nejen od zkušenosti samotného vyjednavče a situačních vlivů, ale také životního kontextu osoby v krizi.

Základním předpokladem, který zvyšuje efektivitu vyjednávání je **ochota spolupracovat** s vyjednavčem.

„On základ je, aby se s tebou ten člověk vůbec chtěl bavit“

Významným podporujícím činitelem je samotné zázemí osoby v krizi a její **finanční zabezpečení**. V takovémto případě je snadnější cesta k nalezení smyslu k další existenci bez absolutních řešení.

„...a když viděl, že v té situaci není jen on sám, tak se mnou začal normálně mluvit. Tam dost hrálo roli i to, že to byl normální zabezpečený chlap, mu mohlo být tak pětatřicet, a hlavně měl dítě...“

Mimo finanční zabezpečení je vlivným činitelem též **sociální zázemí** osoby v krizi. V těchto případech je možné stresující, emočně nabitě téma přepolarizovat v téma k diskusi, které motivuje k dalšímu osobnímu vývoji, viz výše uvedená ukázka. Ve vyjednávání se pracuje se skutečností **otevřené budoucnosti**, která je nezbytná k efektivnímu řešení situace.

Podporující faktory situační

Situační faktory jsou takové, které nejsou závislé na vyjednavči ani na osobě v krizi, resp. pachateli, přesto mohou pozitivně ovlivnit vyjednávání.

Základním faktorem je **počasí**. Z výzkumu vyplývá, že pozitivnějšího navázání a udržení kontaktu dochází při teplém a slunečném počasí, které mírně redukuje stres. Dalším možným faktorem je **zdroj**, kterým mohou osoby v krizi naplňovat své potřeby.

„To víš že lepší je to v létě a když se zabarikáduje v cukrárně než v chladáku (smích)“

Efektivitu vyjednávání zvyšují také **dorozumívací pomůcky**, jako je megafon či telefon, které zjednodušují cestu komunikace.

10. 5. Rizikové faktory vyjednávání

Z výzkumu nepřímo vyplývá, že faktorů, které mohou vyjednávání ohrozit je více než těch, které působí pozitivně a podporují jej. V našem případě jsme jich popsali mnohem více než podporujících. Opět jsme tuto kategorii rozdělili do tří subkategorií, v nichž se zaměřujeme na rizika ze strany vyjednaváče, osoby v krizi a na hrozby situační.

Rizikové faktory na straně vyjednaváče

Na tomto místě se budeme opět opakovat, když budeme tvrdit, že vyjednaváč není pouze chladný profesionál, ale především člověk se všemi pozitivními i negativními vlastnostmi, potřebami, s individuálně specifickým chováním a prožíváním.

Přímo navážeme na lidské vlastnosti, které ovlivňují efektivitu vyjednávání. Primárním stavem, který přímo působí v situaci vyjednávání je **nálada vyjednaváče**. Ta může být podmiňována mnoha vlivy a hrozí riziko jejího promítnutí se přímo do situace vyjednávání.

„...může bejt přepracovanej, blbě se vyspí, cokoliv, tam hraje roli strašně moc faktorů.“

Vyšší frustrační tolerance je nezbytným předpokladem k vykonávání funkce policejního vyjednaváče, jelikož nejen v profesním, ale i soukromém životě je člověk neustále vystavován **stresovým podnětům**, které jsou krizovou situací ve vyjednávání umocňovány.

„Celkově stres z domova, z práce.“

Zdravotní stav člověka ovlivňuje nejen kognitivní funkce, ale odráží se též na kvalitě prožívaných emocí a schopnosti jejich regulace a obecně na psychickém stavu vyjednaváče. Přítomnost nemoci negativně ovlivňuje efektivitu vyjednávání.

Rodinná situace je intimní záležitostí a v procesu vyjednávání, jak jsme již popsali výše, se může odrazit jak v pozitivním efektu, tak v negativním.

„Já s tím byl v pohodě, kdybych byl labilní, tak by mě to možná sundalo taky, ale takhle jsme si o tom mohli prostě popovídat.“ (odpověď na otázku výzkumníka, jak se vyjednaváči řešilo téma rozvodu u sebevražedného pokusu muže, od kterého odešla manželka, přičemž v tomto období byl policista taktéž v rozvodovém řízení). Mimo rodinné problémy bychom mohli tyto faktory kategorizovat jako **osobní problémy**.

Dalším výrazným faktorem, ohrožujícím efektivitu vyjednávání je **únava** samotného vyjednaváče a riziko spojené s jejich střídáním, popsaném výše.

Jak jsme již uvedli výše, za vysoce rizikovou označují probandi možnost **navázání vztahu s osobou v krizi**, která hrozí přesahem do osobního života

Rizikové faktory na straně osoby v krizi, resp. pachatele

Prvořadou se ukázala být problematika **motivace** k činu, jež vyústil ke kontaktu osoby v krizi s policejním vyjednavatelem. Více ohrožující jsou organizované skupiny, které dosahují svých cílů ozbrojenou cestou. Na otázku, jaké faktory, které ohrožují vyjednávání ze strany osoby v krizi, resp. pachatele, odpovídají respondenti veskrze stejně, jako u stejné otázky, cílené k vyjednavatčům. Pojdme se proto zaměřit na rozdíly.

Neuspokojivá finanční situace zkresluje vidění světa osobou v krizi a zužuje možnost vidění otevřené budoucnosti a východiska.

„...pokud nemá peníze, nemá kam jít, co jíst a nikoho nemá, je pak dost složitý najít východisko a téma k řešení.“

Rizikovější bývají **emočně labilní** lidé, u nichž je variabilita a dynamika reakcí mnohem rozmanitější.

Výraznou překážkou se stává **jazyková bariéra**, kdy si obě strany prakticky nerozumí, jak dokazuje následující ukázka

„...to byla holka, feťáčka, který prostě nějak bzuklo a stála na střeše, že skočí. My jsme tam přijeli a ona mluvila rusky a neuměla ani slovo česky...snažili jsme se domluvit skoro čtyři hodiny, než jsme ji sundali.“

Zbraně v držení pachatele jsou vysoce rizikovým faktorem, který ztěžuje vyjednávání nejen pocitem moci pachatele, ale také tlakem ze strany velitele zásahu k rychlému ukončení incidentu, kdy se vyjednaváč dostává pod tlak obou stran. Primárním cílem je, v případě rukojmích, dostat je do bezpečí a zbavit pachatele zbraní.

„Manželce jsme volali a byla připravená okamžitě nastoupit, takže jsme mu přes megafon tlumočili slova jeho ženy. Jediná jeho možnost, jak dostat manželku přímo k telefonu bylo výměnnou za to dítě a za zbraně. Nakonec na to přistoupil. Už pak sám chtěl snížit nebezpečnost, protože mu došlo, že fakt není cesty...hned vlastně co jsme měli toho kluka venku, tak si ho vzala zásahovka.“

Návykové látky, zejména alkohol hrozí následnými projevy agresivity a zkratkovitějším jednáním u člověka, který požil a je ve stresové situaci. Na druhou stranu při jednání se závislým člověkem je mírná dávka místy nezbytná pro jeho normální fungování a možnost vyjednávání.

Rizikové faktory situační

Taktéž jako v případě faktorů podpůrných, zmíníme na prvním místě **počasí**, které dokonce může mít přímý vliv na efektivitu celé akce, viz ukázka.

„To už byl snad přelom říjnu a listopadu, byla už fakt kosa a já mu celou dobu opakoval, ať se hlavně drží, že ten stožár může bejt namrzlej...on už pak ani nemusel chtít skočit, ale uklouzneš, a to je hned...“

Pokud jsou v situaci **rukojmí**, bývá přivolána i zásahová jednotka a vyjednávání primárně směřuje k co nejrychlejšímu ukončení konfliktu s vysokou důležitostí propuštění rukojmích. Specifickými rukojmími jsou **děti**, které psychologicky zvyšují závažnost celé situace a mohou být, svými projevy, pro pachatele závažným stresorem.

V případě požadavku na dopravní prostředek ze strany pachatele vyvstává značný problém s možným **kolapsem dopravy** v okolí vyjednávání, které je policií uzavřeno. Proto se tímto požadavek stává velmi obtížným ke splnění a vyžaduje mnohem větší množství času a logistické a taktické přípravy.

„...stane se, že položí telefon a že se ozvou až se přistaví auto nebo vrtulník a kord když tam mají rukojmí, tak ví že získají psychologickou převahu. Jenže dopravit auto a zajistit volnej průjezd bývá pak skoro nemožný, když máš všude zácpy, protože je půlka města uzavřená.“

11. Odpovědi na výzkumné otázky

1) Jaké jsou rizikové fáze vyjednávání?

Prvotní fází vyjednávání a zároveň rizikovou je navázání raportu, prvního kontaktu, s osobou v krizi, resp. pachatelem. Probandi udávají jako podstatu rizika fakt, že nikdy neví zcela přesně, s kým budou vyjednávat, jaký je člověk na druhé straně. Proto bývá prvotní kontakt vždy riziko, které může ovlivnit efektivitu dalšího vyjednávání. Zároveň je zde riziko výskytu duševní choroby a nepředvídatelnosti jednání, popř. mentální retardace, která může vážně ovlivnit efektivitu vyjednavacem zvoleného přístupu. Navázání kontaktu je o to těžší s organizovanou skupinou pachatelů, kteří mají zpravidla předem připravený scénář jednání, dle kterého se řídí a nedávají toliko prostoru k možným alternativám a navázání osobnějšiho vztahu. Taktéž navázání raportu s osobou s kriminální minulostí a znalostí postupů policie přináší riziko odmítavého postoje k vyjednávání. Navazování kontaktu s labilními osobami s sebou nese riziko náhlé emoční změny a následné změny jednání.

Vysoce rizikové jsou vnímány odmlky, které mohou vznikat v situacích vyjednávání, tedy odmlčení osoby v krizi, resp. pachatele, přerušení veškerého kontaktu, včetně vizuálního. Tyto odmlky mohou být instrumentem k dosažení nebo urychlení dosažení vytyčeného cíle pomocí psychologického nátlaku na policii. Riziko je umocněno přítomností zbraní na straně osoby v krizi, resp. pachatele.

V situacích, kdy se vyjednávání protahuje řádově v hodiny až desítky hodin, dochází k výměně vyjednavaců vlivem únavy, což s sebou nese riziko odmítnutí nového vyjednavace osobou v krizi, resp. pachatelem.

Práce s požadavky jak ze strany osob v krizi, resp. pachatelů, tak vyjednavaců jsou zároveň možností k mírovému vyřešení situace, tak situací rizikovou. Vyjednávání o vzájemném plnění požadavků může přinést protažení vyjednavacího času, a tedy více prostoru pro komunikaci, zároveň však hrozí riziko vydírání policie. Jakékoliv vznešené požadavky, pakliže stojí cokoliv v cestě jejich bezprostřednímu splnění, mohou být též zdrojem tenze a vypjatosti situace, o to více, jsou-li kladena ultimáta.

2) Jaké jsou rizikové a podporující faktory vyjednávání?

V první řadě se zaměříme na podporující faktory, které dělíme na podporující faktory ze strany vyjednavatele, osoby v krizi, resp. pachatele a situační faktory.

Výzkum prokázal jako podporující faktor ve vyjednávání sdílení vlastních zkušeností mezi vyjednavatelem a osobou v krizi, resp. pachatelem, díky čemuž dochází k otevření nových možností řešení daného problému a pocitu že „v tom člověk není sám“. Dalším faktorem, podporujícím mírové řešení situace je poskytnutí prostředků naplňujících základní potřeby. Ty mohou sloužit jako předmět k jednání o výměně či jako most přes neosobní propast. Dle výzkumu efektivní metodou je poskytnutí peněžního obnosu, která otvírá krátkodobé řešení krize a odvádí pozornost od akutního problému. Pro snížení možnosti vzniku rizika je dalším efektivním nástrojem nabídka přesunu místa vyjednávání do prostředí oboustranně příjemnějšího a méně nebezpečného. Dalším podporujícím faktorem, který byl výzkumem prokázán jako efektivní je civilní oděv vyjednavatele, namísto policejní uniformy a vhodně zvolené tykání nebo vykání.

Základním faktorem, který pozitivně ovlivňuje efektivitu vyjednávání je ochota osoby v krizi, resp. pachatele ke spolupráci s vyjednavatelem. Finanční zabezpečení osoby v krizi, resp. pachatele, současně se sociálním zázemím, je podporující v poskytování otevřené budoucnosti, možnostem najít alternativy řešení.

Samotná situace vyjednávání může samotný proces zefektivnit, pakliže probíhá ve slunečném teplém počasí. Taktéž přítomnost zdrojů, naplňujících základní potřeby má pozitivní účinek na snižování tenze. Vyjednávání se stává efektivnějším za přítomnosti komunikačních technologií na obou stranách, jako jsou například mobilní telefony, pevné linky či megafony.

Rizikové faktory opět dělíme na faktory ze strany vyjednavatele, osoby v krizi, resp. pachatele a situační faktory.

V případě vyjednavatele hraje roli jeho aktuální psychický stav, jeho nálada, což je multifaktoriálně podmíněno. Vyjednavatel, ačkoli je profesionál, je hlavně člověk, na kterého také působí stresové vlivy, které mohou negativně ovlivnit výkon během vyjednávání.

Zdravotní stav je hlavním prediktorem úspěšného výkonu, tedy v případě, že po zdravotní stránce není vyjednávač v pořádku, vzrůstá riziko selhání. Tak, jako jsme hovořili o sdílení vlastních zkušeností, tak i naopak rodinná situace a osobní problémy mají tendenci se odrážet v prožívání a tím ovlivňovat jednání. V situacích dlouhého vyčerpávajícího vyjednávání se přirozeně na vyjednávači projevuje únava, která negativně ovlivňuje výkon. Vysokou rizikovost připisují probandi navázání osobního vztahu s osobou, se kterou je vyjednáváno.

U osoby v krizi, resp. pachatele může negativně působit nevyhovující finanční situace, která zamezuje zacházet s budoucností jako otevřenou s vědomím života bez východiska. Náhlé změny emočního stavu, způsobené emoční labilitou jsou přímým ohrožením efektivity vyjednávání. V případě, že proti sobě stojí dvě strany, jejichž jazykový základ se liší, hrozí vzájemné nepochopení, vznik tenze způsobený jazykovou bariérou s nemožností se domluvit, což znemožňuje efektivní vyjednávání. Krizová situace je o to vyhraněnější v případě, že osoba v krizi, resp. pachatel disponuje zbraněmi. V takovémto případě hrozí přímé ohrožení zdraví a života policistů a ze strany velení vzniká nátlak k bezprostřednímu vyřešení situace, což vyjednávače staví do role prostředníka v komunikaci a do stresujícího postavení. Vyjednávání může zkomplikovat či přímo znemožnit užití drog osobou v krizi, resp. pachatelem.

Samotná situace vyjednávání může být komplikována nehostinným počasím, které působí nejen jako stresor, ale přímo ohrožuje zdraví účastníků, kteří jsou tímto oslabeni a faktory zimy a námrazy zvyšuje riziko nechtěné chyby, s možným fatálním následkem. V případě, že v situaci figurují také rukojmí, je situace o to vyhraněnější a opět vzniká nátlak ze strany velení. Situace je o to vážnější v případě, že rukojmími jsou děti. Pakliže policie uzavře oblast vyjednávání, hrozí riziko kolapsu dopravy, které znemožní přistavení únikového vozidla v rámci plnění požadavků

3) Jaké dispozice a vlastnosti by měl mít úspěšný policejní vyjednávač?

V první řadě kladou samotní respondenti důraz na lidskost a zdravý rozum. Být člověkem. Nezbytný je přiměřený intelekt a jistá životní moudrost. Pro možnost hovořit s lidmi z nejrůznějších sociálních vrstev je vhodný obecný přehled. Z podstaty povolání je nezbytná emoční stabilita, schopnost empatie, aktivního naslouchání, schopnost vhodně reagovat a obecně kladný vztah k lidem. Jako vhodný mechanismus se jeví jistá míra cynismu, která slouží jako ochrana samotného vyjednávače před přesahem do osobního života. Verbální fluence a dobré verbální schopnosti jsou předpokladem efektivní komunikace v situacích vyjednávání. Samozřejmostí je znalost policejní práce a policejních taktik.

12. Diskuze

Na následujících řádcích se zaměříme na výsledky našeho výzkumu a kriticky zhodnotíme limity studie a zaostříme na možné praktické využití výsledného produktu provedeného výzkumu.

Výsledky výzkumu a možnosti dalšího výzkumu

Oblastí první výzkumné otázky bylo vymezení rizikových fází vyjednávání. Na počátku samotného vyjednávání navazuje vyjednaváč s druhou osobou raport, prvotní kontakt. Jeho efektivnímu docílení může bránit neznalost osobnosti na opačném komunikačním kanále. Z této skutečnosti bychom mohli usuzovat na nedostatečné teoretické zpracování přehledu osobnostních typů, které korelují s určitým typem jednání tak, aby bylo možné předběžně určit, s kým bude mít policejní vyjednaváč „tu čest“. Vystává pak otázka, je-li skutečně nějaký takový hrubý přehled možný vytvořit a pakliže ano, nebylo by to naopak limitující? Je efektivnější přistupovat k případu s předem vytvořeným scénářem, který se bude v průběhu vyjednávání měnit tak, jak bude policie postupně zjišťovat informace o druhé straně? Nebyl by naopak tento přístup více „zkostnatělý“? Nebo je naopak efektivnější ke každému jedinečnému případu, tak jak jsme tuto jedinečnost několikrát zdůraznili, s nepopsanou deskou? Metodika vyjednávání samozřejmě přináší techniky a postupy, jak jednat v určitých situacích. Otázkou však stále zůstává, na kolik je tato metodika podrobná a aktuální. Zajímavé se jeví zamyšlení nad mírou shody mezi získanými daty od samotných účastníků a informacemi o riziku navazování raportu uvedenými v kapitole 1. Teorie klade důraz na dopady možného odmítnutí vyjednaváče ze strany osoby v krizi, resp. pachatele, kdežto samotní probandi spíše uvádějí riziko vyplývající z neznalosti komunikačního protějšku.

Výzkumná otázka číslo dvě, tedy jaké jsou podporující a rizikové faktory vyjednávání se zaměřovala na samotnou situaci vyjednávání z širšího kontextu, zkoumající možné podpůrné vlivy, které pozitivně působí na efektivitu vyjednávání a zároveň na rizikové oblasti. Výsledek výzkumu přinesl zjištění, že mapovat možné osobní a osobnostní determinanty rizikových vlivů je téma, které by obsáhlo samostatný výzkum, zaměřený na tuto problematiku vzhledem k variabilitě zjištěných výsledků. Pro lepší orientaci v tématu

rizikových faktorů ze strany vyjednaváče odkazujeme na práci, kterou zveřejnil Greenstone (2007), v níž popisuje 25 nejvážnějších chyb, kterých se policejní vyjednaváči dopouštějí. S odkazem na náš výzkum, přesněji na část věnovanou riziku střídání vyjednaváčů, poukazujeme na chybu číslo jedna, kterou je nasazení nesprávného vyjednaváče do nesprávné situace (Greenstone, 2007). Výzkum zároveň poukázal na fakt, kdy splnění požadavku policií nemusí být vždy vázáno pouze na směnný obchod, ale využito též jako možné spojení mezi oběma stranami, jakýsi icebreaker.

Výzkumná otázka číslo tři zacílila na ideální profil policejního vyjednaváče. Jejím cílem bylo podat výčet vlastností a schopností, kterými by měl policejní vyjednaváč disponovat. V první řadě lze zdůraznit lidskou složku. I přes obtížnou operacionalizaci tohoto pojmu intuitivně chápeme jeho význam jako „být člověkem“, nikoli vševědoucím znalcem, chladným profesionálem. Tento předpoklad vychází z podstaty samotné funkce policejního vyjednaváče, který primárně jedná s člověkem. Vysoké nároky jsou kladeny na verbální schopnosti vyjednaváče a pozitivní vztah k lidem. Jednou ze závažných chyb ve vyjednávání je právě nepochopení v kontaktu s druhou stranou (Greenstone, 2007). Zajímavým zjištěním bylo nesprávné užívání pojmu Stockholmský syndrom, který někteří respondenti používali i při deskripci vytvoření pozitivního vztahu k osobě v krizi, resp. pachateli, kterou však sami utlačováni či traumatizováni nebyli, což vyplývá z původního pojetí Stockholmského syndromu, jak jej popisují Adorjan, Christensen, Kelly & Pawluch (2012). Zde bychom mohli objevit možné téma budoucího výzkumu zacíleného na studium míry traumatizovanosti během vyjednávání v komparaci s přítomností pocitu náklonnosti k osobě v krizi, resp. pachateli. Zajímavým paradoxem je opozice předpokládaného kladného vztahu k lidem a jisté míry cynismu, jako obranného mechanismu. Grubb et. al. (2015) poukazují na užívání maladaptivních technik jako mechanismů zvládnání situací a pracovního stresu u policistů, mezi něž patří právě cynismus, dále alkoholismus, lhostejnost, autoritářství, depersonalizace, emocionální odstup či podezřívavost. Spence & Millott (2016) dodávají, že policejní vyjednaváči sami popisují nedostatečné zpracování této problematiky a sami by považovali supervize s kolegy vyjednaváči, kde by sdíleli zážitky a pocity za přínosné v rámci udržení vlastní emoční pohody. Z toho můžeme usuzovat na nedostatečné zpracování problematiky abreaktivní a katarzivní péče pro policisty. Touto problematikou a jejími možnými východisky se podrobněji zabývá Greenstone (2007).

Výzkumné limity

Provedený výzkum se zaměřoval na specifickou oblast policejní práce. Touto oblastí byla problematika policejních vyjednávačů. Kvalitativní výzkum byl volen pro svou vlastnost proniknout po slupku dané problematiky a dynamicky se přizpůsobovat potřebám výzkumu. Navíc jsme pracovali s relativně uzavřeným výzkumným vzorkem a nedostupnost většího počtu respondentů je limitující v případě využití kvantitativně zaměřené studie. Výzkum probíhal formou polostrukturovaných interview u sedmi účastníků, s důrazem na volné vyprávění respondentů a, v případě potřeby, doptáváním se. Možnou limitací se jeví i genderové složení vzorku, které sestávalo pouze z mužů. Samotný počet respondentů může působit také jako limitující aspekt, kdy nedošlo k úplnému nasycení dat. Během samotných interview byly pořizovány písemné záznamy v co možná nejpřesnější kopii, které byly následně, ten samý den po skončení rozhovoru, přepisovány do celých vět. Tato forma záznamu byla volena z důvodu nesouhlasu s hlasovým záznamem interview. Samotný simultánní zápis limitoval jednotlivé rozhovory v plynulosti, kdy bylo nutné se zpětně dotazovat a ověřovat přesnost zaznamenaných údajů. Průměrné trvání jednoho rozhovoru bylo kolem 30 minut, což bylo způsobeno také časovou vytížeností respondentů a respektem výzkumníka k věnovanému času.

Možnosti využití

Tato práce mapovala specifické oblasti praxe policejního vyjednávání. Vzhledem k získaným údajům může dílo sloužit jako odrazový můstek k aktualizaci metodik policejního vyjednávání a pokrytí oblasti abreakce samotných vyjednávačů s odkazem na vlastní duševní pohodu. Nezanedbatelnou hodnotou práce je odkrytí některých výzkumně nezpracovaných oblastí, což ohraničuje a vymezuje prostor pro další výzkumné aplikace, které danou oblast zmapují detailněji, popř. přinesou poznatky aplikovatelné v praxi.

13. Závěry

Tato práce si kladla za cíl obsáhnout některé psychologické aspekty práce policejního vyjednaváče. Zaměřovala se na oblast krizových fází vyjednávání v policejní praxi. Dále na rizikové a podporující faktory působící během vyjednávacího procesu, které jsme rozčlenili, dle oblasti působnosti, na faktory působící na straně vyjednaváče, osoby v krizi, resp. pachatele a na faktory situační. Pro účel výzkumu bylo provedeno 7 polostrukturovaných rozhovorů s vyjednaváči Policie České republiky.

Výzkum prokázal existenci rizikových fází vyjednávání, kterými se podrobně zabýval pohledem policejního vyjednaváče a tyto fáze popisoval a analyzoval jejich příčiny. Zároveň jsme poukázali na možná nezmapovaná a výzkumně nepodchycená místa, která by po jejich výzkumném pokrytí mohla zefektivnit postupy policejní práce.

Popsali podporující a rizikové faktory působící během vyjednávání tak, jak je popisují samotní policisté. Tento přístup respektuje subjektivní význam a naléhavost jednotlivých prvků ve vyjednávání a vnáší tak světlo do krizových momentů a podporujících prvků, se kterými se samotní vyjednaváči v praxi setkávají nejčastěji.

Práce poskytla jakýsi přehled vlastností, kterými by měl policejní vyjednaváč disponovat. Vlastní náhled vyjednaváčů na toto téma může odrážet požadavky praxe a v kontextu určuje jejich význam. Zároveň jsme pokryli i jistou oblast osobního života policistů, která je ovlivněna výkonem povolání a zpětně tento výkon ovlivňuje.

14. Souhrn

Tato bakalářská práce je dělena na část teoretickou a empirickou. Vzhledem k povaze výzkumného vzorku a obsahovému předmětu, jsme na úvod práce zařadili postavení policejního vyjednavatele v systému pozic policejní praxe, která předkládá přehled o organizačním zařazení policejního vyjednavatele do struktur Policie České republiky. Popsali jsme náležitosti potřebné k rozšíření kvalifikace o status policejního vyjednavatele včetně informací o teoretickém a praktickém výcviku, který je každý uchazeč o tento post povinen absolvovat.

Následně předkládáme teoretické vymezení interpersonální percepce. Popisujeme také specifika, jimiž se liší vnímání druhých osob od percepce neživého světa. Dále se věnujeme utváření dojmu o druhých lidech a charakteristikám, kterými se tento proces vyznačuje, včetně procesů ovlivňujících kvalitu a polaritu výsledného dojmu.

Dále pokrýváme téma sociální komunikace. Proces komunikace zaujímá královské místo v praxi policejního vyjednavatele. Vymezuje definiční hranice komunikace a uvádíme její základní charakteristiky. V rámci struktury komunikace popisujeme jednotlivé její složky a jmenujeme základní komunikační dovednosti. Kapitulu završujeme popisem forem mezilidské komunikace.

Následoval blok, v něm jsme zpracovávali problematiku postojů v teoretické rovině. Tuto relativně rozsáhlou kapitolu uvádíme možným definičním uchopením termínu postoj a uvádíme základní složky postojů a jejich funkci a podrobněji se věnujeme jejich charakteristikám. Postoje jsou zde popsány jak čistě teoreticky, tak i s možnými technikami a možnostmi jejich změny.

V pořadí pátým teoretickým blokem je oblast ovlivňování, kterou primárně definičně vymezuje a následně uchopujeme z hodnotícího hlediska hodnotícího kvalitu ovlivňování. Věnujeme se metodě neurolingvistického programování, která se jeví jako prakticky využitelná během vyjednávání. Poslední částí bloku věnovaného ovlivňování je problematika persvaze, tedy přesvědčování.

V závěsu následuje kapitola věnující se vyjednávání ve společenské praxi, tedy vyjednávání v běžném životě. Tuto oblast jsme uchopili s ohledem na její praktickou využitelnost a zpracovali jsme jednotlivé principy, na kterých stojí efektivní vyjednávání tak, aby naplnilo vlastní podstatu. Na toto téma navazujeme zpracováním vyjednávacích stylů.

Teoretická část je završena kapitolou pojednávající o vyjednávání v policejní praxi, která primárně vychází ze samotné metodiky, vydané Policií České republiky a určené primárně ke vzdělávání policejních vyjednávačů. Vymezuje zde situace, ve kterých se nasazuje policejní vyjednávač a popisujeme specifika vyjednávání v těchto situacích.

V druhé, empirické, části této práce se zaměřujeme na výzkumné zpracování některých psychologických aspektů práce policejního vyjednávače. Výzkum byl realizován kvalitativní formou. Výběr respondentů probíhal metodou sněhové koule. Sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaného rozhovoru od sedmi policejních vyjednávačů. Všichni respondenti byli muži. Interview probíhala face-to-face, v průměrném trvání kolem 30 minut. Obsahově rozhovor sestával z těchto témat: Rizikové fáze vyjednávání, rizikové a podporující faktory vyjednávání, dispozice a vlastnosti, které by měl mít úspěšný policejní vyjednávač a popis jednoho případu každým vyjednávačem. Záznam byl pořizován písemnou formou s co možná nejpřesnějším doslovným přepisem, který byl po skončení ještě téhož dne přepsán do souvislých vět bez zkratk. Sesbíraná data byla analyzována metodou zakotvené teorie. Pomocí analýzy dat jsme vyextrahovali 6 kategorií, z nichž je jedna centrální, tou je kategorie vyjednávač. Další kategorie jsou soukromí, osoba v krizi, rizikové fáze, rizikové faktory a podporující faktory, které jsme dále dělili do podkategorií.

Výsledek výzkumu přinesl odpovědi na výzkumné otázky. V první řadě prokázal existenci rizikových fází vyjednávání, které jsme pojmenovali a uvedli do kontextu vyjednávací situace, načež jsme objevili možná slepá místa, jejichž zpracování může vést k zefektivnění postupů vyjednávání. Za rizikovou považují vyjednávači fázi navazování kontaktu, odmlky v kontaktu, únavu vyjednávače a problematiku práce s požadavky.

Rizikové faktory, které mohou negativně ovlivnit efektivitu vyjednávání jsme rozdělili do tří skupin, vždy podle toho, na co se váží. Tedy faktory na straně vyjednávače, osoby v krizi, resp. pachatele a situační. Z první skupiny je vyjednávání ohroženo aktuálním

psychickým stavem vyjednače, špatným zdravotním stavem, osobně citlivými tématy vyjednávání, vyčerpáním či navázáním osobního vztahu s osobou v krizi, resp. pachatelem. Na straně osoby v krizi, resp. pachatele, mohou rizikově působit faktory finanční, které znemožňují vidinu otevřené budoucnosti, emoční labilita, jazyková bariéra, přítomnost zbraní či aplikace drog nebo naopak abstinenční syndrom. Ze situačních faktorů jmenujme počasí, přítomnost rukojmích, zvláště dětí a kolaps dopravy.

Naopak podporující faktory, které jsou rozděleny do stejných skupin jako rizikové, jsou, ze strany vyjednače, sdílení zkušeností, zprostředkování objektů naplňujících potřeby osoby v krizi, resp. pachatele, poskytnutí finančního obnosu či přesun místa vyjednávání do oblasti oboustranně příjemné. Podporujícím faktorem je též civilní oblečení vyjednače a vhodně zvolené tykání či vykání. V případě osoby v krizi, resp. pachatele je základním předpokladem a zároveň podporujícím faktorem ochota spolupracovat, finanční zabezpečení a vyhovující sociální situace. Jako situační podporující faktor působí teplé, slunečné počasí, oblast vyjednávání, která poskytuje zdroje k naplnění základních potřeb a přítomnost komunikačních prostředků.

Výzkum přinesl odpovědi na všechny výzkumné otázky, z nichž třetí zněla: Jaké dispozice a vlastnosti by měl mít úspěšný policejní vyjednač? Primárně se klade důraz na lidskost a zdravý rozum, z čehož vyplývá přiměřená inteligence, všeobecný přehled a určitá životní moudrost, což je obtížně operacionalizovatelný pojem. Samozřejmým předpokladem je znalost práce policie a policejních taktik.

Možnými limity výzkumu se jeví maskulinní složení výzkumného vzorku a jeho omezený rozsah, pouze sedmi respondentů, jež hrozí nenasycením výzkumných dat. Dalším limitujícím faktorem byl záznam interview, který byl simultánně zapisován během samotných rozhovorů, jelikož probandi nesouhlasili s pořizováním zvukového záznamu.

Seznam použitých zdrojů a literatury

- 1) Allport, G. (2004). *O povaze předsudků*. Praha: Prostor.
- 2) Bohner, G. & Wanke, M. (2009). *Attitudes and Attitude Change*. New York: Taylor & Francis Group.
- 3) Brown, G. (1996). *Speakers, listeners and communication*. Cambridge: Press Syndicate od the Univesity of Cambridge.
- 4) Čírtková, L. (1996). *Policejní psychologie*. Praha: Support
- 5) Čírtková, L. (2004). *Forenzní psychologie*. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o.
- 6) DeVito, J., A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- 7) Dickerson, P. (2012). *Social Psychology. Traditional and Critical Perspectives*. Londýn: Pearson.
- 8) Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2004). *Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání*. Praha: Management Press
- 9) Hartl, P. & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- 10) Hayesová, N. (2013). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.
- 11) Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- 12) Hewstone, M. & Stroebe, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha: Portál
- 13) Janoušek, J. & kol. (1988). *Sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- 14) Jelínek, J., & kol. (2016). *Trestní zákoník a trestní řád s poznámkami a judikaturou*. Praha: Leges.
- 15) Kamp, D. (2000). *Manažer 21. stolení*. Praha: Grada
- 16) Křivohlavý, J. (2008). *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál.
- 17) Lambert, T., E. (1999). *Jak účinně ovlivňovat druhé*. Praha: Management Press.
- 18) Lindersmith, A. R., Strauss, A. L., & Denzin, N. K. (1999). *Social psychology*. Kalifornie: Thousand Oaks.
- 19) Masaryk, L. (2010). *Medzi človekom a ľuďmi. Kapitoly zo sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS.
- 20) McQuail, D. (2009). *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál
- 21) *Metodika vyjednávání v krizových situacích. Standardní postupy a techniky*. (1999). Praha: Útvar rychlého nasazení.
- 22) Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada

- 23) Mlčák, Z. (2010). *Prosociální chování v kontextu dispozičních aspektů osobnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- 24) Myers, D., G. (2016). *Sociální psychologie*. Brno: Edika
- 25) Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia
- 26) Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- 27) Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia
- 28) Nakonečný, M. (2011). *Psychologie, přehled základních oborů*. Praha: Triton
- 29) Nakonečný, M. (2013). *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář
- 30) Naumann, F. (2010). *Umění sympatie. Sebevědomá cesta k tomu, jak být oblíbeným*. Praha: Portál.
- 31) Plamínek, J. (2012). *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada.
- 32) Plháková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia
- 33) Schulz von Thun, F. (2005). *Jak spolu komunikujeme, překonávání nesnází při dorozumívání*. Praha: Grada
- 34) Sternberg, R., J. (2009). *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál
- 35) Strauss, A. & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert.
- 36) Šmahaj, J., Cakirpaloglu, P. (2015). *Význam motivace v pojetí osobnosti. Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- 37) Špatenková, N. (2011). *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada
- 38) Tegze, O. (2003). *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press
- 39) Vágnerová, M. (2004). *Základy psychologie*. Praha: Karolinium.
- 40) Vodáčková, D. (2002). *Krizová intervence. Krize v životě člověka. Formy krizové pomoci a služeb*. Praha: Portál
- 41) Vondráčková, D. & kol. (2002). *Krizová intervence*. Praha: Portál.
- 42) Všeobecná encyklopedie Universum, svazek 7 Or-Q, 2001. Praha: Odeon.
- 43) Vybíral, Z. (2000). *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál.
- 44) Výrost, J. & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada
- 45) *Webster's universal dictionary and thesaurus*. 1993. Montreal: Tormont

Internetové zdroje

- 46) Adorjan, M., Christensen, T., Kelly, B. & Pawluch, D. (2012). Stockholm Syndrome as vernacular Resource. *Sociological Quarterly*, 53(3), 454-474, doi:10.1111/j.1533-8525.2012.01241.x
- 47) Amy Grubb, Sarah Brown & Peter Hall (2015) Personality traits and coping styles in UK police officers. Do negotiators differ from their non-negotiator colleagues?, *Psychology, Crime & Law*, 21:4, 347-374, doi: 10.1080/1068316X.2014.989165
- 48) Berea, C. (2016). Neuro-Linguistic Programming Principles in Negotiations. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 16(1), 279-283. Získáno 20. 3. 2017 z <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=9644e114-8992-4093-9a15-0d8682d0b589%40sessionmgr4006&hid=4207>
- 49) Colosi, T. R. (2002). The Principles Of Negotiation. *Dispute Resolution Journal*. 57(1), 28-31, získáno 20. 3. 2017 z <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=9644e114-8992-4093-9a15-0d8682d0b589%40sessionmgr4006&hid=4207>
- 50) Dasgupta, S. (2015). *Superior Temporal Sulcus and the Visual Social Perception Network* (Disertační práce). Získáno 23. 3. 2017 z ProQuest Dissertations and Theses database (No. 10027754).
- 51) Greenstone, J. L. (2007). The Twenty-Five Most Serious Errors Made by Police hostage and Crisis Negotiators. *Journal Of Police Crisis Negotiations*. 7(2), 107-116. doi:10.1300/J173v07n02_06
- 52) Guthrie, C. (2004). Principles of Influence in Negotiation. *Marquette Law Review*, 87(4), 829-837. Získáno 20. 3. 2017 z <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=40d462cb-16dc-42c2-91ed-74d02efdd1d2%40sessionmgr4009&hid=4212>.
- 53) Haselhuhn, M. P. (2015). Support Theory in Negotiation: How Unpacking spirations and Alternatives Can Improve Negotiation Performance. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 28(1),1-13. doi:10.1002/bdm.1823
- 54) Hiatt, C. D., Jackson, L., & Hill, K. (2015). Principles of Negotiation. *Serials Review*, 41(3), 180-183. doi:10.1080/00987913.201.1064339
- 55) Kazhienkova, S. S., & Murtanzina, D. N. (2015). The main Presupposition and Principles Neurolinguistic Programming. *Education & Science Without Borders*. 6(12),

- 118-120. Získáno 20. 3. 2017 z
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=9644e114-8992-4093-9a15-0d8682d0b589%40sessionmgr4006&hid=4207>
- 56) Kranz, D., Ptöbstle, K., & Evidis, A. (2017). Are all the nice guys gay? The impact of sociability and competence on the social perception of male sexual orientation. *Psychology Of Men & Masculinity*, 18(1), 32-39. doi:10.1037/men0000034
- 57) McMains M. J., & Lanceley, F. J. (2003). The Use of Crisis Intervention Principles by Police Negotiators. *Journal Of Police Crisis Negotiations*, 3(1), 3-30. Získáno 20. 3. 2017 z <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=9644e114-8992-4093-9a15-0d8682d0b589%40sessionmgr4006&hid=4207>
- 58) Rogan, R G. (2009). Linguistic indicators of Suicidality in Crisis Negotiations. *Journal Of Police Crisis Negotiations*, 9(1), 34-54. doi:10.1080/15332580802494144.
- 59) Shorr, J. A. (2011). 6 tips for improving your negotiating skills: learn how to bargain so that all parties to deal come away satisfied. *Medical Economics*, 88(19), 44. Získáno 20. 3. 2017 z
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9644e114-8992-4093-9a15-0d8682d0b589%40sessionmgr4006&hid=4207>
- 60) Slatkin, A. A. (2015). *Crisis Negotiation for Law Enforcement. Corrections and Emergency services: Crisis Intervention As Crisis Negotiation*. Springfield Illinois: Charles C Thomas. Získáno 26. 3. 2017 z Ebscohost.
- 61) Statistické přehledy kriminality (2016). Získáno 21. 3. 2017
z <http://www.policie.cz/clanek/statisticke-prehledy-kriminality-za-rok-2016.aspx>
- 62) Whitmeyer, J. M. (2000). Power through appointment. *Social Science Research*, 29(4), 535–555. doi:10.1006/_ssre.2000.0680
- 63) William Spence & Jodi Millott (2016) An exploration of attitudes and support needs of police officer negotiators involved in suicide negotiation, *Police Practice and Research*, 17:1, 5-21, doi: 10.1080/15614263.2014.961455

Seznam příloh diplomové bakalářské práce

„Příloha 1: Formulář zadání diplomové práce“

„Příloha 2: Abstrakt diplomové práce v českém jazyce“

„Příloha 3: Abstrakt diplomové práce v anglickém jazyce“

„Příloha 4: Seznam otázek polostrukturovaného interview“

„Příloha 1: Formulář zadání diplomové práce“

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Psychologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Psychologie (PCH)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. ZÚBEK Milan	Skalníková 471, Mariánské Lázně - Úšovice	F14719

TÉMA ČESKY:

K některým psychologickým aspektům práce policejního vyjednavče

TÉMA ANGLICKY:

Some psychological aspects of the work of the police negotiator

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Jiří Popelka - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Struktura teoretické části:

- Postavení policejního vyjednavče v systému policie praxe, přehled problémů
- Interpersonální percepce
- Sociální komunikace
- Postoje a jejich změna
- Ovlivňování a jeho druhy, včetně přesvědčování a vyjednávání ve společenské praxi
- Vyjednávání v policejní praxi

Cíle:

- Popsat kritická místa výkonu práce policejního vyjednavče
- Popsat obecné a specifické požadavky na funkci policejního vyjednavče

Výzkumné otázky:

- Které jsou rizikové fáze vyjednávání?
- Jaké jsou rizikové a podporující faktory vyjednávání?
- Jaké dispozice a vlastnosti by měl mít úspěšný policejní vyjednavče?

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Blatný, M. (2010). Psychologie osobnosti. Praha: Grada publishing.
- Borg, J. (2010). Umění přesvědčivé komunikace: Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. Praha: Grada Publishing.
- Cakirpaloglu, P. (2004). Psychologie hodnot. Olomouc: Votobia
- Cakirpaloglu, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada Publishing.
- Čírtková, L. (2013). Forenzní psychologie. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Čírtková, L. (2006). Policejní psychologie. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Čírtková, L. (2007). Pomoc obětem (a svědkům) trestných činů. Praha: Grada Publishing.
- Čírtková, L. (2014). Viktimologie pro forenzní praxi. Praha: Portál.
- Drbohlav, A. (2013). Psychologie sériových vrahů. Praha: Grada publishing.
- Greenstone, J. L. (2007). Journal of Police Crisis Negotiations: An International Journal. The Twenty-Five Most Serious Errors Made by Police Hostage and Crisis Negotiators. doi:10.1300/J173v07n02_06.
- Grubb, A., Brown, S., & Hall, P. (2015). Personality traits and coping styles in UK police officers. Do negotiators differ from their non-negotiator colleagues? Psychology, Crime & Law, 21:4, 347-374. doi: 10.1080/1068316X.2014.989165.
- Hennig, G., Pelz, G. (2008). Transakční analýza. Praha: Grada Publishing.
- Hewstone, M., Stroebe, W. (2007). Sociální psychologie - Moderní učebnice sociální psychologie
- ListerFord, Ch. (2006). Transakční analýza - V poradenství a psychoterapii. Praha: Portál.
- Metodika vyjednávání v krizových situacích: Standardní postupy a techniky. (1999) Praha: Útvar rychlého nasazení Policie České Republiky.
- Orel, M. (2012). Psychopatologie. Praha: Grada Publishing.
- Vágnerová, M. (2012). Psychopatologie pro pomáhající profese. Praha: Portál.
- Vybíral, Z. (2005). Psychologie komunikace. Praha: Portál.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

„Příloha 2: Abstrakt diplomové práce v českém jazyce“

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název práce: K některým psychologickým aspektům práce policejního vyjednavče

Autor práce: Bc. Milan Zúbek

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Popelka

Počet stran a znaků: 82, 159 639

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 63

Abstrakt: Cílem této diplomové bakalářské práce je výzkum některých psychologických aspektů práce policejního vyjednavče, se zaměřením na rizikové fáze vyjednávání, rizikové a podporující faktory vyjednávání a na vlastnosti a schopnosti nezbytné pro úspěšného policejního vyjednavče. K naplnění výzkumných cílů byl využit kvalitativní design. Sběr dat probíhal formou semistrukturovaných interview se sedmi respondenty. Výběr probandů do výzkumného vzorku proběhl metodou sněhové koule. Analýza sesbíraných dat proběhla pomocí metody zakotvené teorie. Provedeným výzkumem jsme zjistili, že rizikovými fázemi vyjednávání, jsou navazování raportu, odmlky v kontaktu, únavu vyjednavče a problematiku práce s požadavky. Rizikové a podporující faktory vyjednávání rozdělujeme do tří skupin – vázané na vyjednavče, vázané na osobu v krizi, resp. pachatele a situační faktory. Vlastnosti a schopnosti, kterými by měl úspěšný policejní vyjednavč disponovat jsou lidskost a zdravý rozum, z čehož vyplývá přiměřená inteligence, všeobecný přehled a určitá životní moudrost. Samozřejmým předpokladem je znalost práce policie a policejních taktik.

Klíčová slova: policejní vyjednavč, rizikové faktory, podporující faktory, rizikové fáze vyjednávání

„Příloha 3: Abstrakt diplomové práce v anglickém jazyce“

ABSTRACT OF THESIS

Title: Some psychological aspects of the work of the police negotiator

Author: Bc. Milan Zúbek

Supervisor: PhDr. Jiří Popelka

Number of pages and characters: 82, 159 639

Number of appendices: 4

Number of references: 63

Abstract: The aim of this thesis is to research some of the psychological aspects of the work of the police negotiator, focusing on risky phases of negotiating, risk and supporting factors of negotiating and the features and capabilities necessary for successful police negotiator. To fulfill the research objectives, there was qualitative design used. Data collection was conducted through semi-structured interviews with seven respondents. Respondent selecting for the research sample was carried out using a method called „snowball“. The analysis of the collected data was carried out using the grounded theory method. In the results of the research, we found out that the risky phases of the negotiations, are establishing the rapport, pauses in touch, negotiator fatigue and treating with requirements. Risky and supporting factors of the negotiating are divided into three groups – bound to negotiators, linked to a person in crisis, respectively perpetrators and situational factors. The features and capabilities that a successful negotiator should be featured are the humanity and common sense, which means adequate intelligence, general knowledge and certain wisdom of life. An obvious precondition is the knowledge of police work and police tactics.

Key words: police negotiator, risk factors, supporting factors, risk negotiation phases

„Příloha 4: Seznam otázek polostrukturovaného interview“

Schéma polostrukturovaného interview

- I.** Jaké vlastnosti by měl mít úspěšný policejní vyjednávač nebo čím by podle vás měl disponovat?
- II.** Jsou nějaké rizikové fáze vyjednávání, popř. fáze rizikovější než jiné?
- III.** Jaké jsou podporující faktory vyjednávání, resp. faktory, které pozitivně působí na efektivitu vyjednávání či redukuje možná rizika?
- IV.** Jaké jsou rizikové faktory vyjednávání, resp. faktory, které negativně působí na efektivitu vyjednávání nebo s sebou nesou jakékoliv možné nebezpečí?
- V.** Můžete mi prosím popsat nějaký vlastní případ z praxe, kdy a jak jste vyjednával, prosím?