

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra společenských věd

**Rozhodování v náročných životních  
situacích**

*Bakalářská práce*

Making decisions in challenging life situations

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

**Mgr. Ludmila Fonferová, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Claudia Kafková**

PRAHA

2024

## **Čestné prohlášení**

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

V Benešově, dne 15. března 2024

Claudia Kafková

## **Poděkování**

Děkuji tímto vedoucímu mé diplomové práce, Mgr. Ludmile Fonferové, Ph.D. za konzultace, cenné rady a připomínky.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou rozhodování v náročných profesních situacích policistů. V teoretické části práce se autorka věnuje teorii rozhodování pohledem kognitivní psychologie, náročným životním situacím, jakož i představení Policie České republiky a některým specifickým policejní práce. Praktická část práce popisuje výzkum, v rámci kterého autorka zjišťuje, které rozhodovací situace považují policisté za nejnáročnější, a jaké styly rozhodování v těchto situacích používají. Bylo zjištěno, že policisté jsou vybaveni různými rozhodovacími strategiemi a volí mezi nimi dle konkrétní situace. Konkrétní rozhodovací situace shrnuje autorka v závěrečné části práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

rozhodování \* rozhodovací situace \* rozhodovací proces \* Policie České republiky  
\* styly rozhodování

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the issue of decision-making in demanding professional situations of police officers. In the theoretical part of the thesis, the author deals with the theory of decision-making from the point of view of cognitive psychology, difficult life situations, as well as the introduction of the Police of the Czech Republic and some specifics of police work. The practical part of the thesis describes the research, in which the author finds out which decision-making situations police officers consider to be the most challenging, and what decision-making styles they use in these situations. It was found that police officers are equipped with various decision-making strategies and choose between them according to the specific situation. Specific decision-making situations are summarized by the author in the final part of the thesis.

## **KEYWORDS**

decision-making \* decision-making situation \* decision-making process \* Police of the Czech Republic \* decision-making styles



# Obsah

Úvod.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Rozhodování.....	9
1.1 Teorie rozhodování.....	9
1.1.1 Normativní a deskriptivní teorie .....	10
1.1.2 Vývoj teorie rozhodování .....	10
1.2 Rozhodování pohledem kognitivní psychologie .....	15
1.2.1 Kognitivní psychologie .....	16
1.2.2 Rozhodovací proces .....	17
1.2.3 Styly rozhodování .....	19
2. Náročné životní situace .....	21
2.1 Vymezení pojmu.....	21
2.2 Příklady náročných životních situací .....	22
3. Policie České republiky.....	24
3.1 Představení Policie České republiky .....	24
3.2 Organizační struktura Policie České republiky .....	26
3.3 Služby Policie České republiky.....	28
3.4 Povolání policista.....	30
3.5 Náročné životní situace policistů .....	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
4. Představení výzkumu .....	33
4.1 Výzkumný design .....	34
4.2 Výzkumný soubor .....	36
4.3 Průběh výzkumu .....	37

5. Výsledky a jejich interpretace .....	38
5.1 Vnímání náročných rozhodovacích situací policistů .....	38
5.2 Rozhodovací styly používané policisty .....	42
5.3 Další zjištěné skutečnosti .....	44
5.4 Shrnutí .....	46
Závěr .....	49
Seznam použité literatury .....	51
Seznam příloh .....	57

## Úvod

*„Chování nakupujících a prodávajících na burze je velmi těžko předvídatelné, ekonomové už dostali několik Nobelových cen za to, že předpověděli nebo vytvořili modely tohoto chování, a ony se ty trhy vždycky chovají jinak. Protože do toho vstupuje velmi důležitý faktor, že člověk je také rozumný tvor, ale ne jenom rozumný tvor“*

Dana Drábová<sup>1</sup>

Mohlo by se zdát, že uvedený citát svým významem nezapadá do této práce, autorka je nicméně toho názoru, že opak je pravdou. Není to pouze rozhodování o realizaci či nerealizaci obchodu na burze, ale takřka jakékoli lidské rozhodování je nesmírně složitým procesem, jehož zkoumání a případná predikce často naráží právě na míru lidské racionality. Úvodní citát je zároveň významově vhodný také proto, že někteří ekonomové a jejich modely, o nichž hovoří Drábová, jsou zřejmě těmi, kteří stáli na počátku výzkumů věnovaných lidskému rozhodování. Ačkoli zájem ekonomů o problematiku lidského rozhodování zcela neopadl, v současnosti zkoumá tento proces především kognitivní psychologie a mnohé současné výzkumy naznačují, že téma není stále uzavřené a zůstává tak aktuální i dnes.

Aktuální je také studium rozhodovacích procesů policistů, jež nabývá na významu zejména v posledních letech. Tyto tendence posilují také některé mediálně známé případy, zmínit lze například smrt Afroameričana George Floyda, způsobenou nepřiměřeně tvrdým zákrokem zasahujícího policisty.<sup>2</sup> V České republice pobouřilo značnou část veřejnosti zakleknutí autistického školáka na mítinku Andreje Babiše, třebaže v tomto případě GIBS neshledala v počínání policisty pochybení.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> viz DRÁBOVÁ, Dana. Interview. In: *Otázky Václava Moravce*. TV, ČT24, 23. října 2022.

<sup>2</sup> viz ČTK. Chauvinův zákrok proti Floydovi odporoval předpisům, řekl u soudu policejní šéf. *ČT 24* [online]. 2021. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/chauvinuv-zakrok-proti-floydovi-odporoval-predpisum-rekl-u-soudu-policejni-sef-35897>

<sup>3</sup> viz ČEMUSOVÁ, Tereza a Markéta CHALOUPSKÁ. Šéf GIBS Dragoun k zákroku na autistu: Policista měl tíhu na druhém kolenu. Zakleknutí bylo velmi mírné. *iROZHAS* [online]. 2022. [cit.

Pro autorku je téma tím přitažlivější, že je sama policistkou, nadto působící v řadách policejních interventů. V České republice je rozhodování policistů věnována pozornost zatím jen okrajově, možnost proniknout hlouběji do „černých skříněk“ policistů tak představuje příležitost dozvědět se o problematice něco nového. Cíl práce proto autorka formuluje následujícím způsobem: vytvořit soubor relevantních poznatků o psychologických aspektech rozhodování v náročných profesních situacích a zdrojích vzniku tohoto zkoumaného procesu.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce je úvodem přiblížena teorie rozhodování, kde se autorka soustředí zejména na její historický vývoj, následně nahlíží problematiku rozhodování pohledem kognitivní psychologie. Po vymezení náročných životních situací v obecné rovině a představení Policie České republiky jsou v závěru teoretické části popsány také náročné situace policistů tak, jak je vnímají autoři oborové literatury. Hodnotnými zdroji informací byly také práce jiných výzkumníků a další, převážně internetové zdroje.

V navazující praktické části je popsán kvalitativní výzkum, který byl realizován na počátku roku 2024 na vzorku respondentů z řad policistů v aktivní službě. Cílem výzkumu je nalézt odpovědi na otázku, které rozhodovací situace považují policisté za nejnáročnější a které strategie a postupy nejčastěji využívají.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Rozhodování

Stručnou a výstižnou definici **rozhodování** poskytuje ve své práci Plháková,<sup>4</sup> která jej definuje jako „*proces výběru mezi několika různými možnostmi*“. Autorka dodává zřejmý fakt, dle kterého se lidé rozhodují takřka neustále, a uvádí řadu příkladů z běžného života (zda jít či nejít na přednášku, zda vstoupit do manželského svazku či nikoli, jaké politické straně dát ve volbách hlas apod.). Již tyto uvedené příklady naznačují, že některá rozhodnutí mohou být zásadního charakteru, jiná zcela bezvýznamná.

Právě četnost, s jakou se lidé běžně rozhodují, může evokovat dojem, že se jedná o jednoduchý proces a studium problematiky nemůže být náročné. Opak je nicméně pravdou. Jak bude uvedeno v následující kapitole, zájem teoretiků o lidské rozhodování má poměrně bohatou historii, během které byla formulována řada teoretických přístupů, nahlízejících problematiku z různých perspektiv. Rozhodováním se nezabývají pouze psychologové, ale také filozofové, ekonomové, matematici i zástupci jiných oborů. Studium problematiky komplikuje také fakt, že teorie není stále uzavřena a vyvíjí se stále kupředu.

S ohledem na výše uvedené proto autorka, s výjimkou úvodní kapitoly věnující se vývoji teorie rozhodování v obecné rovině, nahlíží problematikou především optikou kognitivní psychologie.

### 1.1 Teorie rozhodování

Ve snaze porozumět tomu, jak se lidé rozhodují (nebo jak by se rozhodovat měli) bylo v průběhu historického vývoje formulováno nespočet teoretických přístupů, z nichž některé si do značné míry protiřečí. Z hlediska dalšího výkladu je vhodné

---

<sup>4</sup> viz s. 280, PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

zmínit jedno ze základních rozlišení těchto přístupů, rozlišující přístupy normativní, deskriptivní a preskriptivní.

### 1.1.1 Normativní a deskriptivní teorie

Normativní přístupy se orientují na srovnání s normou či její konstrukci, jinými slovy kladou důraz na to, jak by mělo rozhodování probíhat. Poskytují mnohdy užitečné návody, které mohou být nápomocné při řešení složitých rozhodovacích procesů. Na druhé straně však předpokládají plnou informovanost rozhodujícího se jedince, jeho schopnost plně posoudit všechny alternativy, jakož i jeho plnou racionalitu. Opakem je deskriptivní, tedy popisný přístup, který se zaměřuje na popis toho, jak lidé skutečně usuzují a rozhodují. Tyto přístupy tedy akceptují určitou míru iracionality, ať už je její důvod jakýkoli. Preskriptivní přístupy v sobě kombinují prvky normativních i deskriptivních přístupů. Zaměřují se na to, jak by se lidé měli rozhodovat, oproti normativním teoriím však respektují omezení, s nimiž se lidé během rozhodování mohou potýkat (například kognitivní nebo situační omezení).<sup>5</sup>

### 1.1.2 Vývoj teorie rozhodování

Počátky zájmu o lidské rozhodování bývají často zasazovány do období starověkého Řecka, kde bývá zmiňován například Aristoteles, který se již ve čtvrtém století př. n. l. věnoval dedukci, především kategoriálnímu sylogismu (vyvozování závěrů ze dvou premis).<sup>6</sup> Bergman<sup>7</sup> hovoří také o dalším filozofovi, Herodotovi, ačkoli zdůrazňuje, že přínos řeckých filozofů lze dnešní optikou spatřovat především ve vymezení rozhodování coby oblasti zasluhující pečlivější studium, neboť ještě nebyli obeznámeni s matematickou pravděpodobností.

---

<sup>5</sup> viz s. 18-19, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

<sup>6</sup> viz s. 49, SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

<sup>7</sup> viz BERGMAN, Robert. History of Adjudication and Application in Dispute Resolution. *Mediate.com* [online]. 2022. [cit. 29.12.2023]. Dostupné z: <https://mediate.com/history-of-decision-making-and-application-to-dispute-resolution/>

Tou se myslitelé jako Blaise Pascal či Pierre de Fermat začali zabývat až o poznání později, přibližně v 17. století, uvádí Bavalár.<sup>8</sup> Ten připomíná také Adama Smithe, zakladatele moderní ekonomie, který ve své práci *The Theory of Moral Sentiments* (1759) poukazuje na roli psychologických faktorů v ekonomickém rozhodování. Skořepa<sup>9</sup> zmiňuje i další významné představitele, například ekonomy Williama Stanley Jevonse, Carla Mengera či Leona Walrase.

Sternberg<sup>10</sup> uvádí, že nejstarší teorie, popisující lidské rozhodování, se označují jako klasická teorie rozhodování. Jedním z prvních modelů, které byly na počátku minulého století vytvořeny v rámci klasické teorie rozhodování, je tzv. ekonomický muž a žena. Tento model předpokládá plnou racionalitu rozhodujícího se jedince, jakož i znalost všech dostupných alternativ i jejich důsledků, a schopnost mezi nimi vážit.<sup>11</sup> Jedná se o ryze normativní model, neboť plná racionalita a informovanost (nejen o dostupných alternativách, ale i o jejich důsledcích) v praxi nebývá u většiny rozhodovacích problémů obvyklá. Alternativou v rámci klasické teorie rozhodování je teorie subjektivního očekávaného užítku, pracující s pojmy subjektivní užitek (vychází z individuálního posouzení užítku spíše než z objektivních hledisek) a subjektivní pravděpodobnost (vychází z individuálního odhadu). Lidé se dle této teorie snaží při svém rozhodování maximalizovat kladný užitek a minimalizovat záporný užitek.<sup>12</sup>

Přestože výše uvedený výčet rozhodně není ucelený, již v této stručné podobě naznačuje, že v počátcích výzkumu rozhodování stáli především představitelé jiných než psychologických oborů. Byli to filozofové, matematici, a především ekonomové, kteří aplikovali stávající psychologické poznatky do svých

---

<sup>8</sup> viz s. 7, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

<sup>9</sup> viz s. 49, SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

<sup>10</sup> viz s. 427, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

<sup>11</sup> viz s. 427, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

<sup>12</sup> viz s. 427, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

oborů. Proto je možno shrnout, že od řeckých filozofů až po ekonomy 19. století bylo rozhodování nahlíženo především normativní optikou.

Počátky vědecké psychologie jsou nicméně spojovány s rokem 1879, kdy německý lékař Wilhelm Wundt založil na univerzitě v Lipsku první psychologickou laboratoř.<sup>13</sup> Skořepa<sup>14</sup> uvádí, že v počátcích psychologie nebyla lidskému rozhodování věnována přílišná pozornost. První experimenty datuje autor do dvacátých let 20. století a podotýká, že dané experimenty se soustředily především na oblast porovnávání a dedukce. Z prvních pokusů v oblasti dedukce lze zmínit například Minnu Cheves Wilkinson. Ta ve svých experimentech dospěla k poznání, že lidé dedukují lépe v řešení úloh s konkrétním obsahem (oproti obsahu nekonkrétnímu), příp. s obsahem odpovídajícím jejich životním zkušenostem a názorům.<sup>15</sup> V první polovině minulého století se začaly objevovat také první axiomy, jejich autory byli například Frank Ramsey a Bertrando Russel (osm axiomů racionálního rozhodování při nejistých vyhlídkách),<sup>16</sup> Frish či John von Neumann a Oskar Morngernstern.<sup>17</sup> Dva posledně jmenovaní ve svém druhém vydání knihy *The Theory of Games and Economic Behavior* v roce 1947 ukotvili tzv. model maximalizace očekávaného užitku, který je dodnes používán v ekonomii.<sup>18</sup> „Byla to práce von Neumanna a Morgensterna, která dala podnět nejen teorii her, ale také studiu rozhodování. Přinesla zejména systematizaci užitku, nástin metod pro jeho měření“<sup>19</sup>, dodává Bavalár. Jak je patrné, také v první polovině minulého století vycházeli teoretikové z předpokladu, dle kterého

---

<sup>13</sup> viz s. 102-104, PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2528-9.

<sup>14</sup> viz s. 49, SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

<sup>15</sup> viz s. 14, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

<sup>16</sup> viz BERGMAN, Robert. History of Adjudication and Application in Dispute Resolution. *Mediate.com* [online]. 2022. [cit. 29.12.2023]. Dostupné z: <https://mediate.com/history-of-decision-making-and-application-to-dispute-resolution/>

<sup>17</sup> viz s. 15, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

<sup>18</sup> viz s. 53, SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

<sup>19</sup> viz s. 15, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.



je rozhodující se jedinec vybaven všemi informacemi a je schopen rozhodovat se zcela racionálně.

Za přelomový lze označit rok 1952, kdy Maurice Allais během semináře na téma rozhodování zjistil, že většina účastníků semináře ve svém rozhodování nepostupuje zcela racionálně, a to navzdory skutečnosti, kdy se jednalo o odborníky zaměřené na problematiku. Toto období bylo charakteristické vzrůstající kritikou behaviorismu a vznikem nových směrů, zaměřených na kognitivní procesy. Začalo se pracovat s předpokladem, že jedinci se ve svém rozhodování nemusí chovat vždy zcela racionálně.<sup>20</sup> V padesátých letech minulého století Alexandr Herbert Simon přichází s koncepcí tzv. omezené racionality. Dle jeho teorie se lidé nerozhodují zcela racionálně, a to jak kvůli kognitivním omezením (obtíže získat a zpracovat všechny potřebné informace), tak také kvůli sociálním omezením (osobní a sociální vazby mezi jednotlivci).<sup>21</sup> Domníval se, že lidé při svém rozhodování používají postup, který označil jako uspokojování. Lidé podle této teorie neváží všechny dostupné varianty včetně jejich důsledků, ale spíše postupují od jedné alternativy k následující a vyberou tu, která jako první uspokojuje jejich požadavky.<sup>22</sup>

Významnými badateli byli také izraelští psychologové Daniel Kahneman a Amos Tversky, kteří prováděli četné experimenty v oblasti lidského rozhodování a publikovali řadu teorií (zmínit lze například teorii prospektů), které si získaly uznání.<sup>23</sup> Zabývali se mimo jiné odchylkami v lidském rozhodování a snažili se vysvětlit, jak k těmto odchýlkám dochází a jaké faktory je ovlivňují. Druhý jmenovaný mimo jiné v sedmdesátých letech minulého století navázal na Simonův koncept omezené racionality a popsal další postup, který lidé při svém rozhodování využívají. Jde o tzv. vylučovací metodu, užívanou především v situacích, kdy je dostupné větší množství alternativ. Při aplikaci této metody se

---

<sup>20</sup> viz s. 53, SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část.* Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

<sup>21</sup> viz s. 61-62, WAHLEN, Christoph. *10 kroků k obchodnímu úspěchu – mentální trénink pro rozhodování ve stresu.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4220-5.

<sup>22</sup> viz s. 429, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie.* Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

<sup>23</sup> viz s. 54, SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část.* Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

rozhodující se jedinec zaměří na definování určitých minimálních kritérií, a z dostupných alternativ postupně vylučuje ty, které tato kritéria nespĺňujú.<sup>24</sup> V průběhu 70. a 80. let minulého století Kahneman s Tverským dále zjistili, že lidé mnohdy činí svá rozhodnutí na základě předsudků či mentálních zkratk, které nazývají heuristiky.

Ze současných představitelů je možno zmínit také německého psychologa Gerda Gigerenzera, který kritizoval validitu některých dřívějších teorií, mimo jiné i výše vzpomínaného Kahnemana s Tverským. Jejich výzkumy byly často realizovány v laboratorních podmínkách, Gigerenzer proto klade větší důraz na vliv prostředí. Zavádí také pojem toolbox neboli kufřík s nářadím, který představuje metaforické pojmenování pro soubor rozhodovacích postupů, mezi kterými si rozhodující se jedinec vybírá s ohledem na konkrétní situaci.<sup>25</sup>

Opomenuty by neměly být ani některé současné přístupy, zaměřující se na biologické pozadí rozhodování. Uvést lze některé výzkumy Ernstové a Pauluse,<sup>26</sup> kteří se zabývají aktivitou jednotlivých částí mozku během rozhodovacího procesu. Během těchto výzkumů jsou využívány pokročilé zobrazovací techniky, jakými je například magnetická rezonance. Se zajímavou teorií přišel také portugalsko-americký neurovědec Antonio Damasio,<sup>27</sup> dle kterého není možné vždy uvažovat zcela racionálně a zvažovat všechny alternativy a jejich důsledky, a to jak ze subjektivních důvodů, tak i z důvodů situačních, ačkoli racionální postupy neodmítá. Tím se významněji neliší od svých předchůdců, nicméně Damasio se domnívá, že ještě před započítáním samotného rozhodovacího procesu dochází k automatické redukci počtu alternativ, a to na základě jakéhosi varovného signálu, nepříjemného pocitu v útrokách, které nazývá somatickými

---

<sup>24</sup> viz s. 429-431, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

<sup>25</sup> viz s. 18, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

<sup>26</sup> viz ERNST, Monique a Martin P. PAULUS. Neurobiology of Decision Making: A Selective Review from a Neurocognitive and Clinical Perspective. *Biological Psychiatry* [online]. 2005, roč. 58, č. 8, s. 597-604. [cit. 4.1.2024]. ISSN 1873-2402. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2005.06.004>

<sup>27</sup> viz DAMASIO, Antonio R. *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Praha: Mladá fronta, 2000. ISBN 80-204-0844-4.

makery. Koukolík<sup>28</sup> připomíná některé výzkumy, zkoumající vliv oxytocinu a testosteronu na rozhodování, dle kterých první z uvedených hormonů podporuje altruistické stránky rozhodování, zatímco v případě druhého je tomu obráceně.

Opětovně je nutno zdůraznit, že výše prezentovaný historický exkurz do vývoje teorie rozhodování není zcela ucelený a nezahrnuje všechny významné osobnosti a okamžiky související s problematikou. Přesto však lze shrnout, že v počátcích výzkumů stáli vedle starověkých myslitelů často ekonomové či zástupci jiných oborů, zkoumající rozhodování primárně pro potřeby svých věd. Je také možno shrnout, že vývoj názorů na rozhodování v minulém století v rámci těchto disciplín kolísal od důrazu na naprostou racionalitu rozhodování až po jeho absolutní odmítnutí. Klasické přístupy a z nich vyplývající teorie (spadající především do první poloviny 20. století) předpokládali plnou racionalitu lidí i jejich plnou informovanost, byly tedy spíše především normativního charakteru. Teprve v polovině minulého století lze pozorovat systematičtější zájem psychologie o oblast rozhodování, kdy výzkumníci pracují s modely respektujícími člověka i s jeho omezeními. Je také možno dojít k poznání, že teorie není stále uzavřena a dynamicky se vyvíjí kupředu. To potvrzuje také Bavalár,<sup>29</sup> který nadto vytýká některým současným přístupům snahu o hledání příkladů iracionality ve snaze zaujmout vědeckou obec co nejpřekvapivějším objevem. To je podle autora na úkor vytváření obecných, prakticky použitelných modelů. *“Základní modely jsou pro běžné použití příliš složité, často normativní, ale pracují s matematickými a statistickými postupy, které nejenže nelze použít v rozhodovacích situacích, ale naprostá většina lidí ani neví, že by je měla používat”*, uzavírá Bavalár.

## 1.2 Rozhodování pohledem kognitivní psychologie

Již bylo uvedeno, že přibližně od poloviny padesátých let minulého století sílily tendence vnímat člověka i s jeho omezeními, současná teorie tak předpokládá, že lidé jsou vybaveni jak normativními, tak nenormativními rozhodovacími strategiemi a

---

<sup>28</sup> viz s. 200, KOUKOLÍK, František. *Rozhodování*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3364-0.

<sup>29</sup> viz s. 18-19, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

jsou schopni mezi nimi volit dle situace. Otázkou, jak tato volba probíhá, se zabývá kognitivní psychologie.

### 1.2.1 Kognitivní psychologie

Kognitivní psychologie je oblast psychologie, která se zabývá otázkou, jak lidé vnímají informace, učí se jim, pamatují si je a přemýšlejí o nich.<sup>30</sup> Plháková<sup>31</sup> její počátky datuje do 50. a 60. let minulého století, kdy vznikla ve Spojených státech, záhy si však našla své zastánce také v Evropě.

Dané období bylo charakteristické vzrůstající kritikou behaviorismu, směru, který dominoval v první polovině 20. století. Ten se zaměřuje především na studium pozorovaného chování, méně se však věnuje hůře pozorovatelným procesům uvnitř lidské mysli.<sup>32</sup> Nelze však říci, že by tyto procesy nebyly zkoumány vůbec. „Ačkoli kognitivní psychologie nebyla až do poloviny 20. století definována jako samostatné odvětví psychologie, otázky, jimiž se zabývá, představovaly základní otázky, na které se psychologové snažili najít odpovědi v první polovině 20. století“, uvádí Sternberg.<sup>33</sup> Tyto otázky však byly studovány v rámci jiných psychologických směrů, jakými je strukturalismus, funkcionalismus, asocianismus, již zmiňovaný behaviorismus či gestaltistická psychologie. Ke vzniku kognitivní psychologie jakožto samostatnému odvětví přispěly i jiné obory, zejména psychobiologie, lingvistika, antropologie, a řada technických oborů.

Při studiu kognitivních funkcí a poznávání je nutné zkoumat mozek, obecnou neurovědu a kognitivní vývoj jedince. Kognitivní psychologie se ve spolupráci s dalšími relevantními vědními obory zabývá následujícími oblastmi výzkumu: pozornost, vědomí, vnímání, paměť, paměťové procesy, mentální reprezentace a organizace znalostí prostřednictvím obrazů a výroků, jazyk spolu s řečí jako prostředkem komunikace mezi lidmi, kreativita, myšlení ve vztahu k

---

<sup>30</sup> viz s. 20, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

<sup>31</sup> viz s. 24, PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

<sup>32</sup> viz s. 17, BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

<sup>33</sup> viz s. 23, STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

usuzování a rozhodování.<sup>34</sup> Posledně jmenované, tedy procesy usuzování a rozhodování, jsou z hlediska této práce klíčové.

### 1.2.2 Rozhodovací proces

Vymezení pojmu rozhodovací proces poskytuje psychologický slovník, který jej definuje jako „*sled kroků skládajících se z formulace otázky, shromáždění informací o minulém, současném i předpokládaném vývoji, nalezení možných variant řešení a volby nejpříhodnější varianty, posouzení další osobou či vyžádání expertízy*“<sup>35</sup>. Uvedené pojetí v sobě zahrnuje jak jednotlivé činnosti procesu, tak také jeho cíl, tedy nalezení nejvhodnější varianty řešení a zejména její volba. Jiné, stručnější pojetí, vycházející z definice rozhodování, formuloval Fotr a kol., dle kterých jsou rozhodovací procesy řešením rozhodovacích problémů, tedy takových problémů, které mají alespoň dvě varianty řešení.<sup>36</sup>

S ohledem na rozmanitost různých přístupů a teorií rozhodování není zřejmě překvapením, že také modelů popisujících rozhodovací proces existuje více. Fotr a kol.<sup>37</sup> dělí rozhodovací proces do osmi fází, kterými jsou:

- identifikace rozhodovacího problému,
- analýza a formulace rozhodovacího problému,
- stanovení kritérií hodnocení variant,
- tvorba variant rozhodování,
- stanovení důsledků variant rozhodování,
- hodnocení důsledků a výběr varianty k realizaci,
- realizace zvolené varianty a
- kontrola výsledků realizované varianty.

Jak ale autoři upozorňují, za rozhodovací proces bývá někdy považováno pouze prvních šest fází, přičemž realizace zvolené varianty, příp. kontrola, mohou být

---

<sup>34</sup> viz STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

<sup>35</sup> viz s. 454, HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

<sup>36</sup> viz s. 12, FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-861-1969-6.

<sup>37</sup> viz s. 13, FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-861-1969-6.

samostatnými procesy. Na první pohled je však zřejmé, že výše popsaný model je spíše normativním počinem. To potvrzují také autoři, připomínající, že tento postup je pouze orientační, neboť do každé fáze vstupuje nespočet proměnných, které ovlivňují průběh rozhodovacího procesu. Zejména v práci policistů si lze představit řadu situací, kdy rozhodnutí musí být učiněno ve velmi krátkém čase (v řádu vteřin, příp. ještě rychleji), v takových situacích proto aplikace daného modelu není reálná. A obráceně, některé rozhodovací procesy mohou trvat i několik let,<sup>38</sup> příkladem mohou být některá významná manažerská rozhodnutí nebo rozhodování jednotlivce o koupi nemovitosti.

Zmínit lze také stručnější model, formulovaný Alexandrem Herbertem Simonem, jež rozhodovací proces dělí pouze do čtyř fází, a sice analýzy okolí, návrhu řešení, volby řešení a kontroly výsledků.

Bylo-li dříve konstatováno, že v současnosti se odborníci zabývají biologickými souvislostmi rozhodování, je na místě stručně zmínit také tyto přístupy. Ernstová s Paulusem vyčleňují následující tři fáze rozhodování ve vztahu k mozkovým aktivitám:<sup>39</sup>

- vytváření preferencí mezi možnostmi, kdy dochází ke kódování pravděpodobnosti výsledku pro jednotlivé alternativy, zahrnující výpočet a hodnocení pravděpodobností, možnosti úprav (například v podobě slučování či kombinování možností nebo vyřazení nejméně vhodných), a rovněž tak kognitivní i emoční hodnocení alternativ;
- výběr a realizace možnosti,
- zkušenost po hodnocení výsledku, spočívající v prožitku výsledku realizované možnosti. Rozhodující se jedinec opětovně přiřazuje hodnoty výsledku, a to jak v rovině kognitivní, tak také v rovině emoční. Zásadním rozdílem oproti první fázi je skutečnost, že v této fázi jsou posuzovány skutečně dosažené hodnoty, zatímco v rámci první fáze jsou hodnoceny

---

<sup>38</sup> viz s. 579, EYSENCK, Michael W. a Mark T. KEANE. *Kognitivní psychologie*. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1559-4.

<sup>39</sup> viz ERNST, Monique a Martin P. PAULUS. Neurobiology of Decision Making: A Selective Review from a Neurocognitive and Clinical Perspective. *Biological Psychiatry* [online]. 2005, roč. 58, č. 8, s. 597-604. [cit. 4.1.2024]. ISSN 1873-2402. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2005.06.004>

očekávané hodnoty. Tato fáze je rovněž významná z hlediska učení, přičemž významnější jsou z tohoto pohledu neočekávané výsledky oproti výsledkům očekávaným.

Autoři ve své studii poutavým způsobem popisují, které části mozku vykazují aktivitu během jednotlivých fází rozhodovacího procesu. Uvádí například, že v rámci první fáze během kognitivního hodnocení pracuje především mozková kůra (neokortex), zatímco do emočního hodnocení vstupuje tzv. limbický systém.

### 1.2.3 Styly rozhodování

Dane a Pratt konstatují, že lidé mají často sklony řešit různé problémy podobným způsobem, rozhodovací problémy nevyjímaje.<sup>40</sup> Tyto tendence bývají v literatuře označovány různými termíny, nejčastěji jako styly nebo strategie rozhodování.<sup>41</sup> Nelze si ale nevšimnout, že pojem styl rozhodování je častěji užíván v literatuře o kariéřním rozvoji a profesním chování než v literatuře o rozhodování.<sup>42</sup>

Přesto literatura poskytuje řadu definic rozhodovacích stylů. Dříve citovaný Mann a kol. tyto styly chápou jako vzorce zvládnutí stresu způsobeného obtížným, potenciálně ohrožujícím rozhodnutím.<sup>43</sup> Většina definic je nicméně podobná pojetí Scottové a Bruce, dle kterých jde o *"naučený vzorec obvyklé reakce, který jedinec vykazuje, když je konfrontován s rozhodovací situací. Nejedná se o osobnostní rys, ale o sklon založený na zvyku reagovat určitým způsobem v určitém rozhodovacím kontextu"*<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> viz s. 1-40, DANE, Erik a Michael G Pratt. Conceptualizing and Measuring Intuition: A review of Recent Trends. In: HODGKINSON, Gerard P. a Kevin J. FORD. *Industrial and Organizational Psychology*. UK: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-68000-1.

<sup>41</sup> viz REMIŠOVÁ, Miriam. Psychometrické vlastnosti slovenskej verzie Dotazníka všeobecných rozhodovacích štýlov – GDMS. *I-psychologia.sk* [online]. 2015. [cit. 2.1.2024]. Dostupné z: <https://www.i-psychologia.sk/view-3145.php>

<sup>42</sup> viz s. 932, THUNHOLM, Peter. Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences* [online]. 2004, roč. 36, č. 4, s. 931-944. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1873-3549. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)

<sup>43</sup> viz MANN, Leon, BURNETT, Paul, RADFORD, Mark a Steve FORD. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making* [online]. 1997, roč. 10, č. 1, s. 1-19. [cit. 27.12.2023]. ISSN 1099-0771.

<sup>44</sup> viz s. 820, SCOTT, Susanne G. a Reginald A. BRUCE. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement* [online]. 1995, roč. 55, č. 5, s. 818-831. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1803-7348. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

Celosvětově nejpoužívanější a široce ověřená klasifikace rozhodovacích stylů pochází od výše citovaných Scottové a Bruce, kteří na základě čtyř samostatných vzorků identifikovali pět stylů rozhodování, a sice:<sup>45</sup>

- racionální, jenž je charakterizován komplexním získáváním informací a vyhledáváním alternativ, které jsou následně logicky přehodnocovány;
- intuitivní, kde je kladen důraz na využití intuice a vnitřních pocitů, ale rovněž tak emoce, fantazii a rychlost;
- závislý, v rámci kterého rozhodující se jedinec klade důraz na hledání názorů a směrů jiných osob, sám je tedy v rozhodování pasivní a odmítá odpovědnost;
- vyhýbavý, který podle autorů charakterizuje prokrastinaci a vyhýbání se rozhodování;
- spontánní, ve kterém jedinec zdůrazňuje bezprostřednost rozhodnutí a snahu o co nejrychlejší dokončení rozhodovacího procesu.

Použití popsaných stylů je dáno konkrétní rozhodovací situací, rozhodovacím problémem, ale také individuálními rozhodovacími dovednostmi, především návyky a rozdíly v základních kognitivních schopnostech, jakými je zpracování informací. Tyto rozhodovací styly jsou nezávislé, vzájemně se však nevylučují. Je možné, že lidé používají více než jeden z těchto pěti stylů rozhodování, ale jeden z nich může být upřednostněn s ohledem na konkrétní kontext.

Mnozí autoři však rozlišují pouze mezi racionálním a intuitivním stylem (například Shaprs<sup>46</sup> či Bryant<sup>47</sup>), vedle toho existuje i řada jiných klasifikací. Výše popsané styly Scottové a Bruce jsou však označovány za nejrozšířenější z hlediska používání, z tohoto důvodu budou také aplikovány v praktické části této práce.

---

<sup>45</sup> viz s. 933, THUNHOLM, Peter. Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences* [online]. 2004, roč. 36, č. 4, s. 931-944. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1873-3549. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)

<sup>46</sup> viz SHARPS, Matthew Joseph. *Processing under pressure: stress, memory, and decision-making in law enforcement*. NY: Looseleaf, 2010. ISBN 978-1-932777-89-5.

<sup>47</sup> viz s. 47-68, BRYANT, Robin. Innate Reasoning and Critical Incident Decision-Making. In: ROYCROFT, Mark a Jason ROACH. *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* UK: Huddersfield, 2019. ISBN 978-1-349-95846-7.



## 2. Náročné životní situace

Obsahem následujících stránek je zejména vymezení pojmu „náročné životní situace“, a to od obecného pojmu „životní situace“ až po konkrétní příklady náročných životních situací. Smyslem kapitoly je poskytnout základní teoretický vstup pro vymezení náročných životních situací policistů, jimiž se autorka věnuje v následující kapitole.

### 2.1 Vymezení pojmu

Životní situaci je možno v obecné rovině definovat jako „komplex podnětů (jevů, osob, vztahů mezi nimi), vyskytujících se v určitém čase a určitém místě“<sup>48</sup>. Jedná se o skutečně obecnou definici, neboť za komplex takových podnětů, vyskytujících se v určitém čase a místě, lze dle této definice označit takřka jakoukoli situaci, což ovšem nikterak neubírá na relevanci danému pojetí, ba naopak.

S odkazem na předešlý odstavec je pak obdobně možno chápat náročnou životní situaci jako jakoukoli situaci, která je konkrétním jedincem subjektivně vnímána jako náročná. Konkrétní definici formuluje například Kopecká, která vymezuje náročnou životní situaci jako takovou situaci, kdy běžné adaptivní mechanismy nestačí na udržení přirozené rovnováhy jedince s okolním prostředím.<sup>49</sup> Jinou charakteristiku předkládá Vágnerová, dle které „zátěžová situace vyvolává stav nadměrného zatížení nebo ohrožení, spojeného s úbytkem uspokojení, ohrožující celkovou, tělesnou i duševní pohodu“<sup>50</sup>. Třebaže druhá z uvedených definic hovoří o zátěžové situaci, je možno ji aplikovat také na náročné životní situace, což potvrzuje i řada jiných autorů (například Sigmund,

---

<sup>48</sup> viz s. 140, KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0643-9.

<sup>49</sup> viz s. 158, KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie – 3. díl*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3877-2.

<sup>50</sup> viz s. 265, VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.

Kvintová a Šafář,<sup>51</sup> Kostek<sup>52</sup>). Posledně jmenovaný autor připojuje i další možná označení, jakými jsou životní těžkosti, kritické/zásadní/převratné/stresující životní události, aj. Navzdory jistým kvalitativním odlišnostem některých těchto termínů jsou však v odborné literatuře často zaměňovány a rozlišováno mezi nimi není ani dále v této práci.

## 2.2 Příklady náročných životních situací

Příznaky, které indikují, že se osoba nachází v náročné životní situaci, mohou být nervozita, narušení vnitřní harmonie, úzkosti, pocity zmatku, nesoustředěnost nebo různé somatické příznaky (bušení srdce, dušnost, potivost, bolesti břicha či zad, apod.), uvádí ve svém příspěvku Stibalová.<sup>53</sup>

Čírtková<sup>54</sup> ve své práci uvádí a popisuje nejčastěji skloňované typy zátěžových situací, a shrnuje přitom, že všechny uvedené situace jsou charakteristické zvýšeným úsilím, způsobeným vnitřní nerovnováhou mezi vnějším tlakem či požadavky na straně jedné, a schopností či připraveností jedince těmto tlakům (požadavkům) vyhovět na straně druhé. Autorka uvádí následující zátěžové situace:

- frustraci, kterou lze jednoduše vymezit jako situace, kdy některé vnější či vnitřní faktory blokují možnost uspokojení potřeb jedince;
- deprivaci, autorkou vymezenou jako situace, kdy se jedinci nedostává vnějších podnětů, nezbytných pro uspokojení jeho potřeby;
- konflikty, kdy zátěž nastává v důsledku střetu různých soupeřících tlaků. Je možno rozlišovat mezi konflikty interpersonálními (vnějšími, typicky například hádka dvou osob) a intrapersonálními (vnitřními, odehrávajícími

---

<sup>51</sup> viz SIGMUND, Martin, KVINTOVÁ, Jana a Michal ŠAFÁŘ. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4372-0.

<sup>52</sup> viz KOSTEK, Martin. Náročné životní situace a coping strategie. *MartinKostek.com* [online]. 2020. [cit. 2.1.2024]. Dostupné z: <https://www.martinkosek.com/narocne-zivotni-situace-a-coping-strategie/>

<sup>53</sup> viz s. 16, STIBALOVÁ, Kateřina. Náročné životní situace. *Sociální služby* [online]. 2011, roč. 13, č. 1, s. 16-17. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1803-7348. Dostupné z:

[https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587\\_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf](https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf)

<sup>54</sup> viz s. 132, ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

se uvnitř každého jedince). Vnitřní konflikty jsou tedy méně nápadné, mnohdy skryté, o to však mohou být hlubší a často také náročnější.<sup>55</sup>

- problémy, jakožto označení těch situací, kdy jsou na jedince kladeny zvýšené nároky, k jejichž řešení zpravidla nepostačují obvyklá schémata a postupy;
- stres, který je „*spojen se situacemi, kdy se od jedince vyžadují sice obvyklé a osvojené činnosti, ovšem za ztížených či tísnivých podmínek pro jejich realizaci. Obvyklé úkony jsou ztěžovány nebo narušovány vnějšími tlaky a podmínkami, např. časovým deficitem, pocitem ohrožení nebo zvýšené výjimečné odpovědnosti*“<sup>56</sup>. Tedy situace tzv. „pod tlakem“.

Podobné příklady (typy) zátěžových situací uvádí i řada dalších autorů, například již výše zmiňovaná Stibalová<sup>57</sup> či Kopecká.<sup>58</sup> Druhá jmenovaná autorka doplňuje také situace obsahující nepřiměřené povinnosti a úkoly (tlak převyšující tělesné a duševní síly), krize (stav vnitřní nerovnováhy způsobený kritickými událostmi) či syndrom vyhoření. Všeobecně je přitom známo, že syndrom vyhoření se ve větší míře váže k určitým profesím (což potvrzuje také autorka), policisty nevyjímaje.

---

<sup>55</sup> viz s. 16, STIBALOVÁ, Kateřina. Náročné životní situace. *Sociální služby* [online]. 2011, roč. 13, č. 1, s. 16-17. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1803-7348. Dostupné z:

[https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587\\_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf](https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf)

<sup>56</sup> viz s. 133, ČIRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

<sup>57</sup> viz s. 16, STIBALOVÁ, Kateřina. Náročné životní situace. *Sociální služby* [online]. 2011, roč. 13, č. 1, s. 16-17. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1803-7348. Dostupné z:

[https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587\\_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf](https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf)

<sup>58</sup> viz s. 158-159, KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie – 3. díl*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3877-2.

### 3. Policie České republiky

*"Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život."*

Služební slib příslušníka bezpečnostních sborů<sup>59</sup>

#### 3.1 Představení Policie České republiky

Historie Policie České republiky (dále jen policie) v podobě, jak ji známe dnes, sahá do roku 1991, kdy byla zřízena na základě zákona č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky. Ani tehdy však nevznikla jako zcela nová struktura, nýbrž navazovala na své předchůdce.<sup>60</sup> Alespoň stručný exkurz do historie je proto v rámci úvodního představení sboru na místě.

Všeobecně se uvádí (viz například již zmiňovaný Šteinbach, příp. webové stránky policie<sup>61</sup>), že snahy státu o systematické řešení bezpečnostních otázek spadají do druhé poloviny 19. století, kdy, v reakci na revoluční události z let 1848 a 1849, bylo zavedeno tzv. četnictvo. O několik let později vznikla samospráva, v rámci které mohla působit také tzv. komunální policie. V této podobě fungovaly bezpečnostní sbory až do roku 1945, kdy byl na bázi četnictva zřízen Sbor národní bezpečnosti, do kterého byly začleněna i komunální policie, příp. policie státní (byť tehdy se jednalo spíše o polocivilní struktury).<sup>62</sup> Ten fungoval až do roku 1991.

---

<sup>59</sup> viz ustanovení § 17, odst. 3 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

<sup>60</sup> viz s. 15, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

<sup>61</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Historie policie a četnictva. *Policie České republiky* [online]. 2024. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/historie-policie-a-cetnictva.aspx>

<sup>62</sup> viz s. 15-16, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

Postavení a činnost policie, jakož i základní povinnosti policistů, jejich oprávnění k použití donucovacích prostředků či užití střelné zbraně, jsou upraveny aktuálně platným zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky (dále jen zákon o policii). Tento zákon vymezuje policii jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor,<sup>63</sup> jehož úkolem „je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly...“<sup>64</sup>. Citovaný zákon dále stanovuje, že policie je podřízena Ministerstvu vnitra a je tvořena útvary, jimiž jsou:<sup>65</sup>

- policejní prezidium;
- útvary s celostátní působností;
- krajská ředitelství policie;
- útvary zřízené v rámci krajských ředitelství.

Jak doplňuje Genmjr. Mgr. Bc. Tomáš Tuhý v publikaci vydané u příležitosti 25. výročí vzniku Policie České republiky, z hlediska rozsahu a rozmanitosti činností je policie nejmnohotvárnějším bezpečnostním sborem České republiky, a rovněž tak nejpočetnějším.<sup>66</sup> Materiály Ministerstva vnitra<sup>67</sup> uvádí, že ke konci roku 2022 evidovala policie 49 305 zaměstnanců (z toho 39 759 zaměstnanců ve služebním poměru a 9 546 zaměstnanců v pracovním poměru). Daný materiál poskytuje i řadu dalších statistických údajů o činnosti policie v roce 2022. Policie v daném roce řešila 98 460 dopravních nehod (při nichž bylo usmrceno 454 osob a dalších 1 734 těžce zraněno), 100 183 trestných činů na úseku majetkové kriminality, 13 180 trestných činů na úseku násilné kriminality či 150 vražd.

---

<sup>63</sup> viz ustanovení § 1 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

<sup>64</sup> viz ustanovení § 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

<sup>65</sup> viz ustanovení § 5 a 6 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

<sup>66</sup> viz s. 4, POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

<sup>67</sup> viz s. 22-26, Ministerstvo vnitra České republiky. *Návrh závěrečného účtu kapitoly 314 – Ministerstvo vnitra za rok 2022*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2023. [cit. 28.12.2023]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/ViewFile.aspx?docid=22439380>

## 3.2 Organizační struktura Policie České republiky

Podrobnější organizační schéma policie je pro své rozměry umístěno v přílohové části této práce (Příloha 1), v této kapitole jsou proto stručně popsány jednotlivé útvary, vymezené výše.

Policejní prezidium je útvarem policie, v jehož čele stojí policejní prezident. Tím současným je genpor. Mgr. Martin Vondrášek, policista s více než třicetiletou praxí a absolvent Policejní akademie České republiky v Praze.<sup>68</sup> Policejního prezidenta jmenuje ministr vnitra, jemuž je policejní prezident podřízen. Zatímco v minulosti bylo třeba k jmenování policejního prezidenta souhlasu vlády, od roku 2007 již tak může činit ministr vnitra samostatně.<sup>69</sup> Policejní prezidium řídí činnost policie a jsou mu podřízeny jak útvary s celostátní působností, tak i krajská ředitelství policie.<sup>70</sup> V rámci prezidia jsou policejnímu prezidentovi podřízeni jeho náměstci, jejich označení i počet se v průběhu historie poměrně často měnil, nicméně v současnosti jsou tito náměstci čtyři – první náměstek, náměstek pro službu kriminální policie a vyšetřování, náměstek pro ekonomiku a náměstek pro lidské zdroje, informační a komunikační technologie a inovace.<sup>71</sup>

Také počet celorepublikových útvarů se v průběhu času poměrně často měnil. Pro představu lze zmínit, že ke dni vzniku samostatné České republiky měla policie tři celorepublikové útvary, přičemž tím prvním byl Útvar vyšetřování pro ČR.<sup>72</sup> V současnosti jich lze napočítat čtrnáct (Kriminalistický ústav; Letecká služba; Národní protidrogová centrála SKPV; Pyrotechnická služba; Ředitelství služby cizinecké policie; Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV; Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy; Národní centrála proti organizovanému zločinu SKPV; Národní centrála proti terorismu, extremismu a

---

<sup>68</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Policejní prezidium České republiky. *Policejní Česká republika* [online]. 2024b. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/soubor/policie-ceske-republiky-soubory-organizacni-schema-policie-cr-pdf.aspx>

<sup>69</sup> viz s. 53-55, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

<sup>70</sup> viz ustanovení § 6 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

<sup>71</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Policejní prezidium České republiky. *Policejní Česká republika* [online]. 2024b. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/soubor/policie-ceske-republiky-soubory-organizacni-schema-policie-cr-pdf.aspx>

<sup>72</sup> viz s. 58, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

kybernetické kriminalitě SKPV; Útvar pro ochranu prezidenta ČR; Ochranná služba Policie ČR; Útvar rychlého nasazení; Útvar speciálních činností SKPV; Útvar zvláštních činností SKPV).<sup>73</sup> „V čele celorepublikového útvaru stojí ředitel, který je podřízen některému z náměstků policejního prezidenta, případně policejnímu prezidentovi nebo řediteli organizačního článku policejního prezidia...“<sup>74</sup>

Krajská ředitelství policie jsou organizačními složkami státu, v jejichž čele stojí ředitelé, kteří jsou také vedoucími těchto organizačních složek státu.<sup>75</sup> Těchto útvarů s územně vymezenou působností je v současnosti čtrnáct, stejně jako krajů v České republice.<sup>76</sup> Jejich výčet je zřejmý z organizační struktury, obsažené v přílohové části této práce.

Útvary zřízené v rámci krajských ředitelství jsou jejich vnitřními organizačními jednotkami<sup>77</sup> a zřizuje je policejní prezident na návrh krajského ředitele.<sup>78</sup> V rámci hlavního města jde o čtyři obvodní ředitelství policie, v dalších krajích o městská ředitelství policie v Brně, Ostravě a Plzni.<sup>79</sup> Jinde se tyto útvary nenacházejí, nejnižšími organizačními prvky tak ve zbytku republiky zůstávají krajská ředitelství. Krajská, obvodní a městská ředitelství dále vytvářejí organizační články s územně vymezenou působností v podobě územních odborů a obvodních, místních, pořádkových či dálničních oddělení, jimž tato ředitelství vytváří podmínky pro plnění jejich úkolů.<sup>80</sup>

---

<sup>73</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Útvary s celostátní působností. *Policie České republiky* [online]. 2024c. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvary-s-celostatni-pusobnosti.aspx>

<sup>74</sup> viz s. 58, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

<sup>75</sup> viz ustanovení § 1 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

<sup>76</sup> viz s. 61, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

<sup>77</sup> viz s. 86, POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

<sup>78</sup> viz ustanovení § 5 odst. 2 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky.

<sup>79</sup> viz s. 86, POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

<sup>80</sup> viz s. 8-9, ŠTEINBACH, Miroslav, ŠLESINGER, René, ZIMMERMANN, Miroslav, BÍLEK, Milan a Kateřina HLAVÁČOVÁ. *Zákon o Policii České republiky – Komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-194-3.

### 3.3 Služby Policie České republiky

V souvislosti s výše popsanou organizační strukturou, a koneckonců také s ohledem na další text práce, je vhodné vymezit také pojem „služba“ – tradiční pojem organizace policie. „*Službou je vymezený okruh činností spojených věcnou souvislostí, nikoliv nutě organizačním uspořádáním*“<sup>81</sup>. Za tradiční jej autorka označuje zejména proto, že taxativní výčet služeb policie obsahovala předešlá právní úprava (tedy již zmíněný zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky), třebaže názvy služeb se užívaly běžně již dávno před tím.<sup>82</sup> V aktuálně platném zákoně o policii (zákon č. 273/2008 Sb.) již zákonodárce od tohoto výčtu upouští, nicméně daný výčet byl včleněn do vnitřního předpisu, proto existuje kontinuálně i nadále. Mezi základní policejní služby jsou tak většinou řazeny:<sup>83</sup>

- Služba pořádkové policie, jejímž prvořadým úkolem je ochrana veřejného pořádku, boj proti kriminalitě, realizace přestupkových a trestních řízení, jakož i dohled nad bezpečností silničního provozu. Vedle základních útvarů obvodních a místních oddělení jsou (povětšinou ve větších městech) součástí pořádkové policie rovněž pohotovostní motorizované jednotky, pořádkové jednotky nebo oddíly jízdní policie.
- Služba dopravní policie, která dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu a vyšetřuje dopravní nehody.
- Služba cizinecké policie, povolující a kontrolující vstup a pobyt cizinců, spolupodílí se na ochraně hranic Schengenského prostoru, a ve vymezeném rozsahu také zabezpečuje ochranu civilní letecké přepravy.
- Služba kriminální policie a vyšetřování, jejíž povinností je vyhledávání trestné činnosti (je-li skryta), a na základě trestních oznámení či jiných podnětů prověřovat veškerá podezření ze spáchání trestné činnosti, jakož i této činnosti předcházet.

---

<sup>81</sup> viz s. 37, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

<sup>82</sup> viz s. 37, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

<sup>83</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Základní policejní služby. *Policie České republiky* [online]. 2024d. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zakladni-policejni-sluzby.aspx>



Služba pořádkové policie představuje základní pilíř policie. Z hlediska počtu policistů je službou nejpočetnější, z hlediska rozsahu činností službou nejuniverzálnější.<sup>84</sup> Ke konci roku 2022 bylo ve službě pořádkové policie zařazeno více než 16 500 příslušníků (tedy více než jedna třetina všech policistů), uvádí webová stránka policie.<sup>85</sup> Tentýž zdroj dále uvádí, že k danému datu bylo na území České republiky zřízeno 508 obvodních oddělení (v hlavním městě místních oddělení) policie, 47 policejních stanic, 42 oddělení hlídkové služby, 4 speciální pořádkové jednotky, 12 pohotovostních a eskortních oddělení a 8 zásahových jednotek. „V územních obvodech krajských ředitelství policie bylo zřízeno 211 prvosledových hlídek, kdy tuto činnost vykonává celkem 3 677 speciálně vyškolených policistů a policistek. Prvosledová hlídka je vždy nejméně dvočlenná a absolvuje rozšířený taktický výcvik se specializací na dlouhé zbraně a je přednostně určena zejména k okamžité reakci na události typu aktivního střelce“<sup>86</sup>. Součástí této služby jsou i další specializované služby, zmínit lze například oddělení služební kynologie (práce se psy), služební hipologie (práce s koňmi), speciální jednotky ochrany jaderných elektráren, potápěči a řada dalších.

Bylo-li úvodem této podkapitoly uvedeno, že pojednání o službách policie je pro tuto práci přínosné i s ohledem na další text, je v závěru podkapitoly vhodné tuto myšlenku rozvést. Výše uvedené napovídá, že existují signifikantní rozdíly v činnostech, jimž se policisté v rámci jednotlivých služeb věnují. Jinak vypadá práce dopravního policisty, jinak práce kriminalisty vyšetřujícího vraždu, a jinak práce policisty zařazeného ve službě pořádkové policie. Rovněž tak lze dovodit, že pro každé z uvedených zaměření jsou významné jiné osobnostní předpoklady. A rovněž tak lze dovodit, že s odlišnými rozhodovacími problémy se musí různí policisté potýkat. Proto, má-li být splněn vytyčený cíl práce, je nezbytné umět mezi uvedenými službami rozlišit. Pojednání o činnosti služby pořádkové policie bylo

---

<sup>84</sup> viz s. 18, POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

<sup>85</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Činnost služby pořádkové policie za rok 2022. *Policie České republiky* [online]. 2023. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/cinnost-sluzby-poradkove-policie-za-rok-2022.aspx>

<sup>86</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Činnost služby pořádkové policie za rok 2022. *Policie České republiky* [online]. 2023. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/cinnost-sluzby-poradkove-policie-za-rok-2022.aspx>

dále blíže rozvedeno také z toho důvodu, že tito policisté budou představovat většinu vzorku, na němž bude realizován výzkum, kterému je věnována praktická část práce.

S ohledem na povahu této bakalářské práce je nicméně nutné zaměřit svou pozornost především na policisty samotné. Následující podkapitola je proto věnována právě této problematice.

### **3.4 Povolání policista**

V souladu s výše uvedenými statistikami Šteinbach<sup>87</sup> uvádí, že úkoly policie plní především příslušníci ve služebním poměru. Akcentuje přitom odlišnost služebního poměru příslušníka bezpečnostního sboru oproti běžným civilním zaměstnáním. Některá tato specifika vycházejí přímo ze zákona, zmíněn by měl být především zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Ten v § 13 stanovuje základní předpoklady k přijetí do služebního poměru, z těch obecných jde především o dovršení věku 18 let, plnou svéprávnost, bezúhonnost, ale rovněž tak zdravotní, osobnostní a fyzickou způsobilost, jakož i dosažení stanoveného stupně vzdělání (paragrafy následující pak tyto pojmy blíže upřesňují). Písmena h) a i) § 13 téhož zákona nicméně stanovují, že policisté nemohou být členy žádné politické strany či hnutí, a nemohou ani provozovat výdělečnou činnost nebo být členy řídicích či kontrolních orgánů podnikajících právnických osob.

Služební poměr příslušníků policie se vyznačuje také silným důrazem na osobní kázeň a významným přesahem do osobního života každého policisty. Ustanovení § 45 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, upravuje také základní povinnosti příslušníka. Opětovně je zde zdůrazňováno, že policista nesmí být při výkonu své služby ovlivněn svým politickým, náboženským či jiným přesvědčením. Musí rovněž dodržovat pravidla služební kázně a zdvořilosti, prohlubovat svou odbornost a udržovat svou fyzickou

---

<sup>87</sup> viz s. 149, ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

zdatnost, dodržovat mlčenlivost, zdržovat se jakýchkoli projevů jednání, které by mohlo vést ke střetu zájmu služby a osobního života, a musí také dbát o dobrou pověst bezpečnostního sboru, a to i v době mimo službu.

### 3.5 Náročné životní situace policistů

Tradičními příklady náročných životních situací mohou být například ztráta životního partnera, ztráta zaměstnání, extrémní společenské vlivy (války či jiné krize), jakákoli forma ohrožení jedince či jeho blízkých, sociální izolace, apod.<sup>88</sup>

Vymětal a kol.<sup>89</sup> se ve svém díle zaměřují přímo na zátěžové situace v životě policisty, kde vedle výše uvedeného jmenují i další, méně známé skutečnosti, jako například závislost na alkoholu, rodinné problémy nebo šikana na pracovišti. Zmiňují i tzv. zvláště zátěžové situace v rámci policejní služby, kam patří ohrožení života či zdraví (vlastního i kolegů); použití střelné zbraně; blízkost případům smrti a vážných zranění; případy sebevražd, hromadných neštěstí a jiných mimořádných událostí; smrt dítěte; sdělování informací o úmrtí pozůstalým; či svědectví bezmoci obětí trestných činů. Navzdory relativně vysoké míře důvěryhodnosti policie, které dle posledních průzkumů důvěřují téměř tři čtvrtiny populace,<sup>90</sup> policisté se při výkonu své služby musí často potýkat také s neukázněnými a nespolupracujícími občany či urážlivým jednáním, což jsou další z řady aspektů ztěžující jejich práci.

Čírtková<sup>91</sup> v této souvislosti hovoří o policejním stresu, který definuje jako situace, které většina policistů vnímá jako zátěž spojenou s emocionálním a často i fyzickým vypětím. Uvádí také příklady náročných situací, které jsou podobné těm, které uvádí Vymětal. Bylo-li dříve použití střelné zbraně uvedeno jako jeden z příkladů zvláště zátěžových situací policistů, autorka poskytuje také výčet projevů, které lze označit za typické poststresové reakce. Jmenovat lze zvýšenou

---

<sup>88</sup> viz s. 133, ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

<sup>89</sup> viz s. 35, VYMĚTAL, Štěpán a kol. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha: THEMIS, 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.

<sup>90</sup> viz SOUKUP, Jaroslav. Lidé věří z institucí nejvíc policii. I když trochu méně než dřív. *Novinky.cz* [online]. 2023. [cit. 2.1.2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-lide-z-instituci-veri-nejvic-policii-i-kdyz-trochu-min-nez-driv-40434273>

<sup>91</sup> viz s. 133, ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

citlivost na nebezpečí; obavy z budoucnosti; problémy s dodržováním norem, postupů i rozkazů nadřízených; konflikty v rodině či v okruhu přátel; inklinace k alkoholu nebo lékům; podrážděnost, popudlivost, sexuální problémy, a dokonce i sebevražedné myšlenky.

Je patrné, že každý jeden z výše popsaných příkladů náročných situací, představujících běžný pracovní den mnohých příslušníků policie, má potenciál dramaticky zasáhnout každého jedince, policistu nevyjímaje. Rovněž tak Vymětal a kol.<sup>92</sup> připomínají, že policisté jsou jenom lidé a (navzdory jejich často zvýšené odolnosti) těmto situacím bývají vystavováni o poznání častěji. Popisuje také následky těchto náročných situací: *„Dopad mimořádné zátěže na psychiku se může projevit podrážděností, vztekem, úzkostí, depresí, pocity bezmocnosti, nejistoty, viny či studu, snížením schopnosti prožívat pozitivní emoce, problémy se spánkem, ztrátou životní spokojenosti apod. Někdy se extrémní nebo dlouhodobá psychická zátěž projeví i zdravotními problémy (kardiovaskulární potíže, bolesti hlavy, bolesti zad, zažívací problémy apod.)“*<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> viz s. 36, VYMĚTAL, Štěpán a kol. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. Praha: THEMIS, 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.

<sup>93</sup> tamtéž.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4. Představení výzkumu

Uvedené teoretické poznatky byly následně aplikovány při výzkumu, prezentovaném v navazující empirické části práce. Cílem tohoto výzkumu, který vychází z obecného cíle práce popsaného v úvodu, je zjistit, které rozhodovací situace považují policisté za nejnáročnější a které strategie a postupy nejčastěji využívají.

Zejména v poslední dekádě či dvou byla provedena řada výzkumů na téma rozhodovací styly policistů. Například Shaprs<sup>94</sup> či Bryant<sup>95</sup> zkoumali rozhodovací styly policistů při kritických událostech, kdy rozlišují mezi dvěma styly, které se sice vzájemně nevylučují a nejsou zcela vyčerpávající, jsou ale dostatečně odlišné, aby mezi nimi bylo možno rozlišovat. Jedná se o styly analytický a intuitivní. Výzkumníci vyzorovali, že policisté v praxi využívají obě tyto strategie a volí mezi nimi dle situace, přičemž intuitivní rozhodovací styly mají tendenci používat spíše zkušenější policisté. Brownová a Dausová<sup>96</sup> se ve své studii zabývaly racionálním a intuitivním stylem rozhodování ve vztahu ke kontrole hněvu. Racionální rozhodovací styl je dle autorek spojen s větší mírou kontroly hněvu policistů. Řada dalších autorů (například Quinton, Bland a Miller<sup>97</sup>) zkoumají faktory, na základě kterých se policisté rozhodují podrobit osobu či vozidlo policejní kontrole. Málo se ale výzkumníci zabývají otázkou, které rozhodovací situace jsou náročné z pohledu policistů.

---

<sup>94</sup> viz SHARPS, Matthew Joseph. *Processing under pressure: stress, memory, and decision-making in law enforcement*. NY: Looseleaf, 2010. ISBN 978-1-932777-89-5.

<sup>95</sup> viz s. 47-68, BRYANT, Robin. Innate Reasoning and Critical Incident Decision-Making. In: ROYCROFT, Mark a Jason ROACH. *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* UK: Huddersfield, 2019. ISBN 978-1-349-95846-7.

<sup>96</sup> viz BROWN, Shanique G. a Catherine S. DAUS. The influence of police officers' decision-making style and anger control on responses to work scenarios. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* [online]. 2015, roč. 4, č. 3, s. 294-302. [cit. 5.3.2024]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2015.04.001>

<sup>97</sup> viz QUINTON, Paul, BLAND, Nick a Joel MILLER. *Police Stops, Decision-making and Practice*. UK: London, 2000. ISBN 1-84082-534-0.

S ohledem na výše uvedené si proto autorka v rámci výzkumu klade následující výzkumné otázky:

VO1: Které rozhodovací situace považují policisté za nejnáročnější?

VO2: Které strategie a postupy policisté při rozhodování nejčastěji využívají?

## 4.1 Výzkumný design

Pro zodpovězení výše formulovaných výzkumných otázek byl zvolen kvalitativní přístup. Takový přístup umožňuje porozumět okolnímu světu a toto porozumění zprostředkovat převážně (nikoli však výhradně) prostřednictvím textu.<sup>98</sup> „Kvalitativní výzkum je ve své povaze orientovaný holisticky: člověk, skupina, jejich produkty či nějaká událost jsou zkoumány podle možností v celé své šíři a všech možných rozměrech. Navíc je aspirací pochopit všechny tyto rozměry integrovaně – v jejich návaznostech a souvislostech“, uvádí Ferjenčík.<sup>99</sup> V té nejjednodušší podobě jde tedy o to zjistit, co lidé (příp. skupiny lidí či jiné subjekty) dělají, a/nebo jak tomu, co dělají, rozumějí. Z těchto zjištění jsou následně výzkumníkem vyvozovány závěry, tedy porozumění, proč tomu tak je.

S ohledem na povahu zkoumaného problému byla jako metoda sběru primárních dat vybrána série hloubkových rozhovorů. Tato technika umožňuje výzkumníkovi zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do zkušeností, prožívání a postojů respondenta.<sup>100</sup> Při jejím užití lze zároveň sledovat i některé další projevy respondenta (nepochopení otázky, váhání s odpovědí) a v případě potřeby usměrňovat další průběh rozhovoru.<sup>101</sup> To vše jsou charakteristiky, které se pro volbu této metody ukázaly být jako rozhodující.

---

<sup>98</sup> viz s. 260, NOVOTNÁ, Hedvika a kol. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.

<sup>99</sup> viz s. 245, FERJENČÍK, Jan. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

<sup>100</sup> viz s. 260, NOVOTNÁ, Hedvika a kol. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.

<sup>101</sup> viz s. 110, GAVORÁ, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

Přestože rozhovorů bylo realizováno více, každý z nich měl podobu individuálního rozhovoru. Jednalo se přitom o rozhovory polostrukturované. To znamená, že autorka postupovala dle předem připravené struktury (ta měla podobu jasně formulovaných a seřazených otázek), nicméně respondentům byl ponechán volný prostor pro vyjádření svých odpovědí. Tato forma rozhovoru autorce zároveň poskytovala prostor pro další doplňující otázky. Připravená struktura rozhovorů měla následující podobu:

- a) Úvod, spočívající v představení výzkumu a zajištění informovaného souhlasu;
- b) Základní představení vzorku, spočívající v identifikaci respondentů;
- c) Otázky k rozhovoru:
  - 1) Jak byste definoval/a náročnou profesní situaci?
  - 2) Které rozhodovací situace považujete za náročné v rámci své profese?
  - 3) Zkuste se na chvíli zamyslet a uveďte jednu rozhodovací situace v rámci Vaší kariéry, kterou považujete za nejnáročnější?
  - 4) V čem spočívala náročnost rozhodování?
  - 5) Dokážete si vzpomenout, mezi jakými alternativami jste uvažoval/a? Jmenujte.
  - 6) Co Vás přimělo k rozhodnutí se pro volbu, kterou jste zvolil/a?
  - 7) Rozhodoval/a byste v této situaci dnes jinak?
- d) Závěr, prostor pro otázky participanta, příp. rekapitulace;
- e) Poděkování, ukončení rozhovoru.

Z výše prezentované struktury je patrné, že všechny otázky měly podobu otevřených otázek. Tento druh otázek umožňuje zjistit i méně obvyklé postoje respondentů, hlouběji proniknout do jejich zážitků a prožívání, a nutí je zároveň formulovat odpověď vlastními slovy.<sup>102</sup> S přihlédnutím k povaze výzkumu (relativně méně probádané téma, důraz na zachycení subjektivních postojů) se tento druh otázek jeví být vhodným řešením. Připravená struktura zároveň

---

<sup>102</sup> viz s. 150, NOVOTNÁ, Hedvika a kol. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.

předpokládá prostor pro kladení dalších, doplňujících a upřesňujících otázek. Ty také byly během rozhovorů reálně kladeny.

První otázkou bylo zjišťováno, jak definují náročnou rozhodovací situaci v rámci výkonu služby sami respondenti. Vedle snahy o získání základních charakteristik náročných rozhodovacích situací policistů (VO1) bylo smyslem této otázky ujasnění toho, že respondent danému termínu rozumí. To bylo zásadní především pro další navazující otázky a během výzkumu se ukázalo, že tento krok byl nezbytný, neboť někteří respondenti ve svém vyprávění projevovali tendenci uhýbat k náročným profesním situacím obecně, třebaže některé tyto situace se nepojily s žádným rozhodováním. V rámci druhé otázky uváděli respondenti konkrétní příklady náročných rozhodovacích situací v policejní praxi, v rámci třetí otázky hovořili o konkrétní rozhodovací situaci, kterou ve výkonu služby zažili. Předpokladem bylo, že trojice úvodních otázek pomůže zodpovědět VO1. Prostřednictvím otázek 4-7 se autorka dále snažila proniknout hlouběji do rozhodovacího procesu, vztahujícího se k otázce č. 3 (tedy k nejnáročnější rozhodovací situaci, jakou respondenti v rámci své praxe zažili), a na základě toho vyhodnotit, jaké postupy a strategie policisté používají (VO2). Doplňující otázky nebyly číslovány, a v zájmu přehlednosti nejsou číslovány ani v prepisech rozhovorů.

## **4.2 Výzkumný soubor**

Respondenty byli policisté v aktivní službě, toho času zařazení u služby pořádkové policie, spadající pod krajské ředitelství policie Středočeského kraje. Výjimkou je respondent R4, který je zařazen u služby kriminální policie a vyšetřování. Důvodem zařazení tohoto respondenta jsou jeho bohaté zkušenosti a zralý přístup k problematice, jakož i zkušenost, o níž se během rozhovoru podělil (viz dále).

Přestože všichni účastníci výzkumu projeví ochotu spolupracovat a souhlasili se záznamem rozhovorů, je nezbytné chránit jejich soukromí, a to takovým způsobem, aby nemohli být zpětně identifikováni ani na základě zveřejněných dat z výzkumu. Proto budou dále označováni pouze jako „respondent R1“, „respondent R2“ apod., příp. pouze jako „R1“, „R2“ apod. V některých případech to bylo přímo přání samotných participantů, mimoto anonymizaci doporučují i mnozí autoři věnující se etice výzkumu (například



Novotná a kol.<sup>103</sup>). Z tohoto důvodu jsou anonymizovány i další údaje, jako například bližší lokalizace působnosti respondentů nebo místa zásahů, uváděná v rámci rozhovorů.

Navzdory uvedenému je však autorka přesvědčena, že alespoň elementární představení respondentů je na místě, zejména pokud jde o jejich věk a profesní zkušenosti, neboť tyto charakteristiky by neměly být při analýze dat opomíjeny. Proto je možno uvést následující:

- respondentka R1 – policistka ve věku 25-30 let, s přibližně pětiletou zkušeností u policie;
- respondent R2 – policista ve věku 25-30 let, necelý rok ve výkonu služby;
- respondent R3 – policista ve věku 30-40 let, sloužící u policie cca 8 let;
- respondent R4 – policista zařazen u služby kriminální policie a vyšetřování, celkem 23 let ve službě.

### 4.3 Průběh výzkumu

Rozhovory byly dle výše popsané struktury realizovány v průběhu února a března roku 2024, a to online, prostřednictvím aplikace Skype, umožňující přenos zvuku i videa. Autorka po celou dobu pořizovala zvukový záznam pro účely následného přepisu (přepisy všech rozhovorů jsou součástí příloh této práce). Ve snaze o zachování maximální autentičnosti nebyly přepisy nijak měněny, proběhly pouze nejnutnější korekce (například pokud jde o užití vulgarismu, oborového slangu, jmen či jiných identifikátorů).

Primární data, získaná z rozhovorů, byla následně vizualizována do podoby již zmíněných přepisů a následně dále analyzována. V rámci analýzy byl text rozdělen na dílčí segmenty, ty byly dále kódovány, poznámkovány a porovnávány.

---

<sup>103</sup> viz s. 75-78, NOVOTNÁ, Hedvika a kol. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.

## 5. Výsledky a jejich interpretace

Na následujících stránkách autorka interpretuje výstupy z rozhovorů s ohledem na jejich tematické zaměření, a to v takovém pořadí, v jakém byly formulovány výzkumné otázky.

### 5.1 Vnímání náročných rozhodovacích situací policistů

Respondenti byly nejprve požádáni, aby vlastními slovy definovali náročnou rozhodovací situaci policisty. Autorka spatřuje poměrně tenkou hranici mezi pojmy „náročná rozhodovací situace“ a „náročná situace v obecné rovině“, a jak se během přípravy výzkumu i realizace samotné ukázalo, s vymezením této hranice mají problém i mnozí policisté (a zřejmě nejenom oni). Proto bylo nutné vyjasnit si daný termín také s respondenty.

Respondentka R1: „...v první řadě bych asi řekla ty situace, kde nějak figuruje dítě“; „...policista se tam musí rozhodnout v tom, jestli to chce řešit ve prospěch té matky... anebo zase naopak ve prospěch toho dítěte“; „...což se rozhoduje velmi těžce, takhle nestranně“.

Respondent R2: „... jako situaci, kdy nevím pořádně, jak se rozhodnout, nebo třeba když vím, že se ke každému tomu rozhodnutí váže nějaký důsledek, který třeba není úplně OK“.

Respondent R3: „Kdybych pořádně nevěděl, jak se rozhodnout. To je asi pro mě nejnáročnější! Když prostě okamžitě vím, co dělat, a jsem rozhodlej, tak to pro mě úplně náročný není. Ale když mám prostě někdy dilema, že prostě...nevím, to je pro mě asi nejnáročnější! Když prostě nevím co, nemám dost informací abych se rozhodoval“.

Respondent R4: „Náročná je většina rozhodnutí. Protože prvotní rozhodnutí se pak odráží v dalším postupu. Může to být při běžném zákroku, kontrole, nebo nějakým úkonu. Příklad – když máš zákrok, tak samozřejmě musíš vyhodnotit

*správně adekvátnost zákroku vůči prostě osobě, její tělesné konzistenci, agresivitě, případně nějakým předpokladům, který hrozí od té osoby. To, co prostě ty vnímáš jako klasický člověk ve výkonu. A pak samozřejmě předpokládat, být furt o krok vepředu a nad situací, nenechat se vyvést z míry, počítat se vším, vždycky mít nějaký – jak se říká – zadní vrátka, pootevřený, že můžeš ustoupit alespoň o nějaký krok. A furt být nad věcí prostě. Samozřejmě musíš být připravená na to, že nastane chvíle, kdy tě to překvapí! Ale zase, musíš prostě nějakým způsobem hned jakoby měnit situaci. To jako když provádíš kontrolu a najednou vytáhne nůž nebo cokoli, nebo když z něj vypadne balíček drog, tak zase postupuješ nějak jinak. Takže operativně, furt být ve střehu! Zkrátka jakýkoli kontakt s člověkem může být náročný z hlediska rozhodování!“.*

Navzdory skutečnosti, kdy každý z respondentů přišel s vlastní originální definicí náročných rozhodovacích situací, autorka je toho názoru, že všechny uvedené charakteristiky jsou akceptovatelné. Respondentka R1 neposkytuje obecnou definici, místo té uvádí příklad, kde zdůrazňuje prvek dítěte. Z jejích slov je nicméně patrné, že rozhodovací situaci chápe jako volbu mezi alternativami. Respondenti R2 a R3 poskytují zdánlivě podobné definice, nicméně rozdílly tyto definice obsahují. Zatímco prvně jmenovaný spojuje náročnost spíše s obavami z důsledků jednotlivých alternativ výběru, starší a zkušenější respondent R3 hovoří spíše o nedostatku informací potřebných pro rozhodování. Jinými slovy lze říci, R2 zdůrazňuje spíše emoční stránku hodnocení alternativ, R3 spíše stránku kognitivní (viz kap. 2.1.2). Charakteristika respondenta R4 je nejširší, neboť uvádí, že náročné mohou být z hlediska rozhodování i naprosto běžné úkony. R4 uvádí také několik příkladů. Z těchto je na jedné straně patrné, že uváděné případy dokáže spojit s rozhodovacím problémem, na straně druhé je pak možno říci, že uvedené příklady spojuje jedna charakteristika – orientace v potenciálně nebezpečných situacích.

Po vymezení náročných rozhodovacích situací policistů (a prvních dvou příkladů těchto situací) bylo možno dotazovat se na konkrétní příklady takových situací. Respondenti odpovídali následujícím způsobem:

Respondentka R1: „No asi ty situace s dětmi. Pak bych určitě řekla taky použití zbraně...bavíme se o tom, kdy Vy použijete vlastně zbraň vůči osobě, jako že vystřelíte do ní“; „No a pak je ještě složitý rozhodování o nabrání skutku“; „A já jsem shodou náhod – to byla velká náhoda – ale já jsem se dozvěděla, že tím podezřelým je můj bývalý partner. A teď z toho popisu jsem pochopila, že tohle měl způsobit on... musím Vám říct, že jsem jako hodně přemýšlela nad tím, jestli prostě to trošičku nezaonačím“.

Respondent R2: „No tak první, co mě napadá, tak třeba sdělování úmrtí! ...No rozhodování v tom, jakým stylem to podáš. Jak se chovaj tam ty lidi, v jakym jsou rozpoloženi, jak budou reagovat. A samozřejmě jestli to zvládneš ty, nebo jestli budeš potřebovat interventa. Ale hlavně, jak ty to podáš!“; „Jednou jsme měli oznámení, kdy zavolala žena, že jí muž ohrožuje zbraní a zavěsila. Dala nám teda adresu... a nakonec z toho nic nebylo. No ale ta ženská byla jako zoufalá, že to je dlouhodobý, jako že fyzický asi úplně né, ale...ale psychicky jo! ... a vedoucí řekl, že musím tu paní udělat za zneužití tísňový linky“.

Respondent R3: „No asi nejvíc to, co by ovlivnilo osobní život. Rodinu a tak, žejo! ... Asi jako kdybych byl někam převelen, nebo by byly nějaký hodně špatný služby, a já bych se musel rozhodovat, jestli odejít nebo tak. Jinak přímo profesně – no, na mém služebním zařazení není moc o čem rozhodovat“; „Asi takhle. Jelikož jsem se chtěl kariérně posunout, a jedna z podmínek, aby ses vůbec mohla někam přihlásit, je služební hodnocení „za dvě“. Nebylo mi uděleno, ačkoli mým kolegům ano. A myslím si, že objektivně neprávem! Tak jsem se rozhodl situaci řešit, domluva vůbec žádná. Tak jsem se uchýlil ke svému zásadnímu životnímu rozhodnutí a proti hodnocení se odvolal v domněnání, že se nějaké spravedlnosti vůbec dovolat můžu“.

Respondent R4: „Neodkladné a neopakovatelné úkony při zákroku“; „...A ženská, když viděla, že exekutoři přijíždějí, tak vyšla před dveře a podřízla si zápěstí. Jenže já tam byl v civilu, takže jsem jí stihl chytit za ruce a vyrazit jí nůž“; „Druhý případ byl, když chlap si dal nůž na krk, a aniž bysme mohli jakkoli reagovat, tak se

*podřízl. Úplně celý krk si podřízl, obě tepny. Takže opět panika, chaos, krve jak z vola. Takže zajistit místo, samozřejmě poskytnout první pomoc“.*

Na tomto místě je možno formulovat odpověď na první výzkumnou otázku – tedy které rozhodovací situace považují policisté za nejnáročnější? Respondentka R1 opakovaně zdůrazňuje prvek dítěte, jako další náročné rozhodovací situace z vlastní praxe uvádí použití střelné zbraně (v tomto konkrétním případě šlo o použití donucovacího prostředku namíření střelnou zbraní) a rozhodování o nabrání skutku. V případě posledně jmenovaného jde o poměrně vágní pojem, lze jej nicméně chápat jako rozhodování o vhodném způsobu jednání s oznamovatelem protiprávního jednání s ohledem na jeho závažnost. Respondentka R1 uvádí i další situaci, která pro ni osobně byla náročná z hlediska rozhodování. Jednalo se o případ oznámení napadení osoby, kterého se zjevně dopustil útočník, s nímž policistku pojily osobní vztahy. Tuto situaci lze chápat jako vnitřní konflikt mezi morálními hodnotami, což připouští sama respondentka.

Respondent R2 uvádí jako typickou náročnou situaci z hlediska rozhodování sdělování úmrtí. Ačkoli se jedná o náročnou situaci v obecné rovině, respondent je schopen popsat konkrétní rozhodovací problém, včetně možných alternativ. Proto lze tuto náročnou situaci považovat za náročnou také z hlediska rozhodování. Za nejnáročnější situaci však respondent označuje případ ženy, která se obrátila na tísňovou linku policie s tím, že je ohrožována zbraní ze strany svého manželka. Přestože dle respondenta nebylo na místě potvrzeno užití zbraně v jakékoli podobě, o vyostřenou situaci se dle jeho názoru jednat mělo. Policista měl řešit situaci na místě uklidněním situace a domluvou, nicméně následujícího dne byl svými nadřízenými instruován, že má zahájit řízení proti dané oznamovatelce pro zneužití tísňové linky. Respondent označuje situaci jako vnitřní konflikt mezi morálními hodnotami, ačkoli připouští, že alternativy neexistovaly, neboť se jednalo o rozkaz. Patrně se tak nejedná o rozhodovací problém v pravém smyslu slova, jako spíše o vyjádření frustrace nad povinností splnit rozkaz, se kterým se policista vnitřně neztotožňuje.

Pro respondenta R3 představují náročné rozhodovací situace takové situace, které mají potenciál přesahovat do osobního či rodinného života. Zdá se,

že běžné rozhodovací problémy policistů vzhledem ke své praxi nepovažuje za problematické a problematiku tak nahlíží spíše širší perspektivou. Výše uvedené indikuje také další část rozhovoru, kde respondent popisuje nejnáročnější rozhodovací situaci své kariéry. Respondent popisuje situaci, kdy v zájmu své ambice kariérně se posunout podal odvolání proti služebnímu hodnocení, s nímž se neztotožňuje. Daný krok označuj za „zásadní životní rozhodnutí“, a jelikož prožitek daného rozhodování nenaplnil respondentovo očekávání, je z něj cítit značná frustrace. To potvrzuje například slovy: *„mé dotazy nebyly ani zodpovězeny! To bylo asi to nejhorší rozhodnutí, co jsem kdy udělal v rámci policie“*, příp. vyprávěním o důsledcích, které s danou situací spojuje: *„tak potom chvíli, cca půl roku jsem to pocítil na odměnách, na přístupu z vedení...ale v podstatě ztráta veškerých iluzí! A totální vyhoření“*.

Respondent R4 přispívá ze svých zkušeností několika příklady situací, které subjektivně považuje za nejnáročnější. Jde o dva případy pokusu o sebevraždu, tedy případy, které byly v kapitole 3.1 označeny za zvláště zátěžové situace. V obou případech popisuje paniku na místě činu a za náročnou považuje správnou orientaci v takto nepřehledné situaci.

## **5.2 Rozhodovací styly používané policisty**

Rozhodovací styly používané policisty byly identifikovány na základě posouzení rozhodovacích procesů, popsaných respondenty. Autorka zde vycházela z rozhodovacích stylů, které popsali Scottová s Brucem (viz kap. 2.1.3).

Respondentka R1 popisuje podrobněji dvě situace, které je možno zkoumat z hlediska použitých rozhodovacích stylů. Nejprve hovoří o použití donucovacího prostředku namíření střelnou zbraní, a to v situaci, kterou lze považovat za napadení policisty. Rozhodovací styl nese znaky intuitivního rozhodování, což do jisté míry připouští sama respondentka slovy *„nevím, tam to byl asi instinkt, chcete-li“*. Při popisu situace často opakuje slovo „nevím“, zmiňuje nepřehlednost situace, časovou tíseň, ale rovněž tak určité pochybnosti nad správností svého rozhodnutí, neboť si je vědoma alternativ, které v dané situaci mohly být vhodnější: *„Já jsem spíš měla udělat nějakou záměnu, třeba za ten teleskop nebo kasr“*, příp. *„prostě bylo to za mě řešitelný jinak než zbraní“*. Nelze objektivně hodnotit danou situaci pouze na základě výpovědi pouze jedné z účastnic incidentu, sama respondentka

nicméně připouští, že v dané situaci měla zřejmě rozhodovat jinak. Uvádí, že jednala v šoku, byla pod časovou tísní, a viděla rovněž předmět připomínající zbraň (nůž). V jejím rozhodování tudíž mohla hrát svou roli i jistá kognitivní zkreslení (například předmět připomínající nůž). Druhá situace, uváděná respondentkou R1, je případ vnitřního konfliktu mezi morálními hodnotami, kdy respondentka vedla případ proti podezřelému útočníkovi, k němuž ji pojily osobní vztahy. Respondentka bojovala se svou nestranností, je si vědoma dostupných alternativ („*tam byly jediný dvě alternativy. Být nestranná nebo nebýt nestranná*“), a dle vyprávění se zdá, že mezi nimi pečlivě zvažovala: „*tam jsem o tom hodně uvažovala. Promítlo se do toho i to, že on s tímhle má problém. Že pije a je násilnej*“. V tomto případě však policistka hodnotí své rozhodnutí jako nestranné, a to i zpětně, po prožití výsledku rozhodnutí, neboť i nyní, s odstupem času, by rozhodovala stejně: „*určitě bych postupovala stejně. Možná bych to analyzovala o mnoho rychleji*“. Atributy, jakými je znalost alternativ, jejich pečlivé vážení, jakož i povědomí o kritériích hodnocení, jsou těmi, které jsou typické spíše pro racionální rozhodovací styl.

Respondent R2 podrobněji popisuje pouze případ ženy, proti které měl zahájit řízení o zneužití tísňové linky, přestože se s tímto postupem vnitřně neztotožňoval. Respondent označuje situaci jako vnitřní konflikt mezi morálními hodnotami, ačkoli připouští, že alternativy neexistovaly, neboť se jednalo o rozkaz. Patrně se tak nejedná o rozhodovací problém v pravém smyslu slova, jako spíše o vyjádření frustrace nad povinností splnit rozkaz, se kterým se policista vnitřně neztotožňuje.

Respondent R3 uvádí případ odvolání proti služebnímu hodnocení, které označuje za zásadní rozhodnutí svého života. Navzdory negativní zkušenosti z rozhodnutí však rozhodování vykazuje znaky racionálního rozhodování, neboť policista zvažoval dostupné alternativy včetně možných důsledků, a je rovněž schopen určit významné faktory, které se na jeho rozhodování podílely.

Respondent R4 hovoří o dvou případech své kariéry, které považuje za náročné z hlediska rozhodování. Společným znakem obou případů je pokus o sebevraždu. V tomto případě se zřejmě jedná o kombinaci racionálního a intuitivního rozhodovacího stylu. Racionalita je ve vyprávění respondenta obsažena (například: „*tak jsem je tam musel okřiknout, ať volají záchranku. Jí jsem*

samořejmě musel držet v ruce, shánět něco, čím jí stáhnou nad ránou, aby nekrvácela“), autorka je nicméně toho názoru, že rozhodování v podobných situacích, vyžadujících okamžitou reakci, vyžaduje i značnou dávku zkušeností a intuice. Popsaný styl rozhodování lze však interpretovat také jako spontánní (bezprostřednost rozhodnutí a snahu o co nejrychlejší akci).

### 5.3 Další zjištěné skutečnosti

V průběhu rozhovorů vplynuly také další skutečnosti, které nelze zcela ignorovat. Ačkoli to nebylo předmětem výzkumu, respondenti často vyjadřovali nespokojenost s fungováním policie. Z výroků jednotlivých respondentů je možno zmínit například:

Respondentka R1: „Já Vám dám příklad, prostě když přijdete do práce a máte lidem hodnostně nad Vámi přinést obědy, objezdit jejich práci, protože oni nemají v předpisu práce, aby v autě jezdili... Tak si myslím, že to je už opravdu přehlcoující, žejo. Takže je to tím, že nás je málo. Ale taky tím, jak se o nás stará vedení, jak se o nás stará stát. Takže je to všechno se vším. Pak je to to finanční ohodnocení“; „Já si myslím, že každý člověk potřebuje, aby se o něj vedení postaralo, aby ho v práci ocenili, aby on tu práci mohl udělat dobře. A vidím to hlavně na těch mladých, co přijdou, a jsou fakt namotivovaní, a tu práci dělat chtějí. A jak je možný, že jsou za měsíc úplně zdrchaný a nemluvěj?“

Respondent R2: „Jo, museli jsme to nabrat! Prostě že to takhle nemůže bejt, takže se to muselo udělat na tohleto, ale jako přijde mi to, to rozhodování, že to je úplně dementní! Že jakoby ta ženská už ti pak jako nezavolá, žejo! Ona už takhle z toho byla v \*\*\*\* .... Mně se do toho nechtělo, i jsem říkal, že to dělat nechci, žejo! Ale víš, jak to máš! Jak musíš, tak musíš! Takový rozhodování se mi moc nelíbilo, no... Nátlak vedení!“

Respondent R3: „Tak potom chvíli, cca půl roku jsem to pocítil na odměnách, na přístupu z vedení. Ale s tím bych se nějak v životě srovnal, protože to se nějak vyklidnilo. Ale v podstatě ztráta veškerých iluzí! A totální vyhoření... Neudělal bych to, a nikomu bych to nedoporučil. Ty následky, co potom přišly, tak v podstatě



*jenom hromada problémů. A myslím si, že těžko se člověk někde dovolá. Asi bych řekl „kdo chce s vlky býti, musí s nimi výtí“ a „proti větru se močit nedá“*

Respondent R4: *„No a oni najednou neprofesionálně se prokázali jako GIBS – pouze ústně, aniž by se prokázali dál. Hned mě omezili na osobní svobodě, přiložili pouta, posadili do auta. A když jsem chtěl vědět, z jakého důvodu jsem omezen, tak mi řekli, že je na mě vydán zatykač, příkaz k zatčení. Nesdělili mi celou dobu, co se mnou bude. Nebudu tady rozebírat nějaký jejich neprofesionální přístup, to budiž... No a po nějakých 16 hod. mi sdělili obvinění z vraždy ve spolupachatelství... Závěrem, co k tomu. Napsali, že se jim to nepodařilo nám prokázat... Do restaurace už nechodím, ani s partou třeba, protože vím, že ve chvíli, kdy někdo dostanu kuráž, tak se začne ptát. A to člověku zkazí večer! A je to i u sboru, kde určitá skupina lidí, kteří mi to i nyní dává sežrat. Ať přijedu kamkoli, protože se scházím se všemi kraji, takže někteří to vědí, líp než my, a občas to dávají najevo. Jedná se většinou o výše postavené policisty...“.*

Na tomto místě je nutno zdůraznit, že autorka v průběhu sběru dat upravovala zamýšlený vzorek respondentů. Tyto úpravy byly vedeny snahou o zahrnutí těch respondentů, kteří dle očekávání autorky nebudou projevovat frustraci ze svého zaměstnání v takové míře. Tato snaha se však nesečkala s úspěchem, neboť jistou nespokojenost projevili všichni respondenti.

Respondent R2 vyjadřuje kritiku nejmenší. Jedná se o nesouhlas se služebním postupem, který odporoval respondentovu přesvědčení. Respondent R4 hovoří o velmi nepříjemné zkušenosti, kdy byl v souvislosti s výkonem svého povolání obviněn z vraždy, kterou zjevně nemohl spáchat. Danému obvinění čelil policista více než 1,5 roku. Tato nepříjemnost zahrnovala finanční, majetkovou, ale především psychickou újmu, a značně se tak projevila i v jeho soukromém životě. Jedná se situaci, kterou si lze jen obtížně představit, policistovi je proto nutno přičíst ke cti, že ani po této nepříjemné zkušenosti u sboru neskončil. Jak kritika R2, tak také kritika R4, směřují spíše ke konkrétním událostem. Za předpokladu, že k událostem došlo tak, jak jsou popisovány (a autorka neshledala důvod výpovědi respondentů zpochybňovat), lze tyto incidenty považovat spíše za selhání jednotlivců.

Respondentka R1 spolu s respondentem R3 hovoří spíše o systémových problémech. Prvně jmenovaná zmiňuje pracovní přetížení související s nedostatkem personálu; dále pak situaci, která může hraničit se šikanou ze strany nadřízených (obstarávání obědů, vyřizování jejich práce); a v neposlední řadě také absenci ocenění ze strany vedení. Respondentka zároveň vyjadřuje přesvědčení, dle kterého by odstranění těchto problémů zřejmě vedlo k lepším pracovním výkonům policistů. Respondent R3 není spokojen s tím, jak bylo naloženo s jeho odvoláním proti služebnímu hodnocení. Vyjadřuje přesvědčení, dle kterého byl za využití svého práva podat odvolání finančně trestán („*Tak potom chvíli, cca půl roku jsem to pocítil na odměnách, na přístupu z vedení...*“), což v souhrnu vedlo ke stavu, který označuje jako „...ztráta veškerých iluzí! A totální vyhoření“.

## 5.4 Shrnutí

Úvodem je nutné zdůraznit, že s ohledem na zvolený druh výzkumu (kvalitativní výzkum) i šíři výzkumného vzorku (4 respondenti) nelze zjištěné výstupy žádným způsobem zobecnit na celou populaci. To ale nikterak nebrání tomu, aby s využitím těchto dat byly zodpovězeny výzkumné otázky.

Pokud se týká první výzkumné otázky, získané odpovědi lze považovat za dostatečně relevantní, neboť na tuto otázku odpovídají v plném rozsahu. Ukázalo se, že policisté dokáží definovat náročné rozhodovací situace v rámci své profese, třebaže v některých momentech mají problém odlišit náročné rozhodovací situace od náročných situací v obecné rovině (viz například respondentka R1 – zásah u napadeného dítěte, který byl sice náročný pro policistku samotnou, o náročné rozhodování se zde však nejednalo; podobně pak v případě respondenta R4 – obvinění z vraždy). Za náročné rozhodovací situace respondenti označují ty situace, které splňují některou z následujících charakteristik:

- orientace v potenciálně nebezpečných situacích;
- užití střelné zbraně (R1 zdůrazňuje výslovně střelnou zbraň pro její destruktivní účinky);
- sdělování úmrtí pozůstalým;
- situace případů sebevražd;

- situace, v nichž je významný prvek dítěte (zejména ve smyslu morálního či fyzického ohrožení dětí);
- rozhodování o způsobu vhodného jednání s oznamovatelem protiprávního jednání s ohledem na jeho závažnost;
- vnitřní konflikt mezi morálními hodnotami;
- situace, které mají potenciál přesahovat do osobního či rodinného života.

Identifikováno tak bylo osm charakteristických situací, náročných z hlediska rozhodování. První čtveřice situací (viz výše) byla popsána v kapitole 3.5, kde tyto situace Vymětal a kol. označují za tzv. zvláště zátěžové situace v rámci policejní služby. Za běžnou zátěžovou situaci je možno označit také vnitřní konflikt mezi morálními hodnotami (viz kap. 2.2), a rovněž tak situace, ohrožující fyzické zdraví či mentální vývoj dětí. Již dříve byl formulován předpoklad, dle kterého autorka spatřuje poměrně tenkou hranici mezi pojmy „náročná rozhodovací situace“ a „náročná situace v obecné rovině“. Ukazuje se tak, že se zřejmě nejednalo o pouhý dojem autorky, neboť sami respondenti považují tyto obecné zátěžové situace za náročná také z hlediska rozhodování.

Rozhodovací styly používané policisty byly identifikovány na základě posouzení rozhodovacích procesů, popsaných respondenty. Autorka zde vycházela z rozhodovacích stylů, které popsali Scottová s Brucem (viz kap. 2.1.3). V případě respondentky R1 se zdá, že je schopna volit mezi racionálním i intuitivním rozhodovacím stylem s ohledem na konkrétní situaci. Racionální uvažování bylo pozorováno v situaci, kdy měla na rozhodování relativně dostatek času; intuitivní naopak v situaci, vyžadující okamžitou reakci. Respondent R2 neposkytl příklad typické rozhodovací situace, neboť se jednalo spíše o náročnou situaci v obecné rovině. I v této situaci nicméně prokázal jistou racionalitu, neboť byl schopen zdržet se prosazování vlastního nesouhlasného stanoviska a s ohledem na své povinnosti vykonal rozkaz, s nímž se vnitřně neztotožňoval. V řešení rozhodovacího problému, popsaného respondentem R3, převládají prvky racionálního rozhodování, neboť policista zvažoval dostupné alternativy včetně možných důsledků, a je rovněž schopen určit významné faktory, které se na jeho rozhodování podílely. Poněkud náročnější je určení rozhodovacích stylů, které použil respondent R4 v situacích, kdy zasahoval proti osobám, pokoušejícím se o sebevraždu. Autorka zde spatřuje jak prvky racionálního, tak také prvky

intuitivního rozhodovacího stylu, vyloučit však nelze ani styl spontánní. Autorka se tak přiklání k závěrům jiných výzkumníků (viz například kap. 4), dle kterých jsou policisté (a nejenom oni) vybaveni různými rozhodovacími strategiemi a volí mezi nimi dle konkrétní situace. Zdá se, že v situacích, které to umožňují, policisté rozhodují racionálně. Zatímco v případech, vyžadujících okamžité jednání, dokáží tyto respondenti přepnout na intuitivní či spontánní rozhodovací styl. Ukázalo se zároveň, že ani v případech, kdy se policisté rozhodují pod tlakem, nečiní vyloženě špatná rozhodnutí. Tento závěr nelze beze zbytku aplikovat na respondentku R1, která pod tlakem rozhodla způsobem, jenž sama zpochybňuje. Patrně se však jednalo o natolik nepřehlednou a specifickou situaci, že bližší hodnocení správnosti či nesprávnosti daného rozhodnutí není z pozice autorky možné.

Samostatný výzkum by zasluhovala spokojenost policistů se svým zaměstnáním. Autorku zaujala míra (nebo spíše četnost) kritiky, kterou jednotliví respondenti projevovali směrem k fungování policie. Třebaže tato problematika nebyla blíže zkoumána, je vhodné na daná zjištění alespoň upozornit, neboť představují perspektivu dalšího bádání.

## Závěr

Je zřejmé, že rámec zkoumané problematiky je velmi široký a informace prezentované v této práci nejsou (a ani nemohou být) všezahrnující. Během posledního století byla formulována řada teorií a z nich vycházejících modelů, které se snaží popsat lidské rozhodování, případně jej normovat či dokonce předvídat. Některé z těchto teorií byly přijaty kladně (případně jsou stále diskutovány především odbornou veřejností), jiné byly přijaty méně (například ekonomický muž a žena). Situaci dále komplikuje skutečnost, že rozhodovacích stylů či strategií bylo popsáno různými autory mnoho, stejně tak si lze představit nespočet situací, kteří jednotliví policisté mohou subjektivně považovat za náročné. Přesto se však v rámci teoretické části práce podařilo přiblížit teorii rozhodování a vytyčit rozhodovací styly, které lze v rozhodování policistů hledat. Jiná je situace v případě náročných rozhodovacích situací policistů, které dosud nikdo uceleně nepopsal (nebo se přinejmenším takovou oporu nepodařilo dohledat).

S ohledem na výše uvedené, a rovněž tak s ohledem na dříve formulovaný cíl práce a z něj vycházející výzkumné otázky (VO 1: Které rozhodovací situace považují policisté za nejnáročnější? VO2: Které strategie a postupy policisté při rozhodování nejčastěji využívají?), se tak jako vhodné řešení nabízelo provést sérii hloubkových rozhovorů, které tyto otázky objasní.

V rámci rekapitulace je možno uvést, že za náročné rozhodovací situace považují respondenti následující: orientace v potenciálně nebezpečných situacích; užití střelné zbraně; sdělování úmrtí pozůstalým; situace případů sebevražd; situace, v nichž je významný prvek dítěte (zejména ve smyslu morálního či fyzického ohrožení dětí); rozhodování o způsobu vhodného jednání s oznamovatelem protiprávního jednání s ohledem na jeho závažnost; vnitřní konflikt mezi morálními hodnotami; situace, které mají potenciál přesahovat do osobního či rodinného života). Pokud jde o rozhodovací styly, autorka se tak přiklání k závěrům jiných výzkumníků (viz například kap. 4), dle kterých jsou policisté (a nejenom oni) vybaveni různými rozhodovacími strategiemi a volí mezi nimi dle konkrétní situace. V konkrétních rozhodovacích situacích byly

identifikovány zejména racionální rozhodovací styl, a dále pak styl intuitivní a spontánní.

Již bylo konstatováno, že zjištěné výstupy nelze plošně zobecnit na celou populaci, to je však v případě kvalitativně orientované výzkumné strategie přirozené a autorka si od počátku takové ambice nečinila. Přesto se však podařilo zodpovědět formulované výzkumné otázky a lze tak závěrem shrnout, že cíle práce byly naplněny.

## Seznam použité literatury

BAVOLÁR, Jozef. *Úvod do psychologie rozhodování*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-901-3.

BERGMAN, Robert. History of Adjudication and Application in Dispute Resolution. *Mediate.com* [online]. 2022. [cit. 29.12.2023]. Dostupné z: <https://mediate.com/history-of-decision-making-and-application-to-dispute-resolution/>

BROWN, Shanique G. a Catherine S. DAUS. The influence of police officers' decision-making style and anger control on responses to work scenarios. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* [online]. 2015, roč. 4, č. 3, s. 294-302. [cit. 5.3.2024]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2015.04.001>

BRYANT, Robin. Innate Reasoning and Critical Incident Decision-Making. In: ROYCROFT, Mark a Jason ROACH. *Decision Making in Police Enquiries and Critical Incidents: What Really Works?* UK: Huddersfield, 2019. ISBN 978-1-349-95846-7.

ČEMUSOVÁ, Tereza a Markéta CHALOUPSKÁ. Šéf GIBS Dragoun k zákroku na autistu: Policista měl tíhu na druhém koleni. Zakleknutí bylo velmi mírné. *iROZHAS* [online]. 2022. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/radim-dragoun-sef-gibs-zakrok-borovany-autisticky-skolak-andrej-babis-mitink\\_2211110500\\_tec](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/radim-dragoun-sef-gibs-zakrok-borovany-autisticky-skolak-andrej-babis-mitink_2211110500_tec)

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

ČTK. Chauvinův zákrok proti Floydovi odporoval předpisům, řekl u soudu policejní šéf. *ČT 24* [online]. 2021. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/chauvinuv-zakrok-proti-floydovi-odporoval-predpisum-rekl-u-soudu-policejni-sef-35897>

DRÁBOVÁ, Dana. Interview. In: Otázky Václava Moravce. TV, ČT24, 23. října 2022.

ERNST, Monique a Martin P. Paulus. Neurobiology of Decision Making: A Selective Review from a Neurocognitive and Clinical Perspective. *Biological Psychiatry* [online]. 2005, roč. 58, č. 8, s. 597-604. [cit. 4.1.2024]. ISSN 1873-2402. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2005.06.004>

FERJENČÍK, Jan. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

DAMASIO, Antonio R. *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Praha: Mladá fronta, 2000. ISBN 80-204-0844-4.

DANE, Erik a Michael G Pratt. Conceptualizing and Measuring Intuition: A review of Recent Trends. In: HODGKINSON, Gerard P. a Kevin J. FORD. *Industrial and Organizational Psychology*. UK: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-68000-1.

EYSENCK, Michael W. a Mark T. KEANE. *Kognitivní psychologie*. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1559-4.

FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-861-1969-6.

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

GOLDSTEIN, William M. a Robin M. HOGARTH. *Research on judgment and decision making – currents, connections, and controversies*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 1997. ISBN 0-521-48334-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

KOEHLER, Derek J. a Nigel HARVEY. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Malden: Blackwell, 2004. ISBN 978-1-4051-0746-4.



KOPECKÁ, Ilona. *Psychologie – 3. díl*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-3877-2.

KOSTEK, Martin. Náročné životní situace a coping strategie. *MartinKostek.com* [online]. 2020. [cit. 2.1.2024]. Dostupné z: <https://www.martinkosek.com//narocne-zivotni-situace-a-coping-strategie/>

KOUKOLÍK, František. *Rozhodování*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3364-0.

KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0643-9.

MANN, Leon, BURNETT, Paul, RADFORD, Mark a Steve FORD. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making* [online]. 1997, roč. 10, č. 1, s. 1-19. [cit. 27.12.2023]. ISSN 1099-0771. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199703\)10:1<1::AIDBDM242>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199703)10:1<1::AIDBDM242>3.0.CO;2-X)

Ministerstvo vnitra České republiky. *Návrh závěrečného účtu kapitoly 314 – Ministerstvo vnitra za rok 2022*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2023. [cit. 28.12.2023]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/ViewFile.aspx?docid=22439380>

NOVOTNÁ, Hedvika a kol. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, 2019. ISBN 978-80-7571-052-9.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2528-9.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Policie České republiky*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017. ISBN 978-80-270-0664-9.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Činnost služby pořádkové policie za rok 2022. *Policie České republiky* [online]. 2023. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/cinnost-sluzby-poradkove-policie-za-rok-2022.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Historie policie a četnictva. *Policie České republiky* [online]. 2024a. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/historie-policie-a-cetnictva.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Policejní prezidium České republiky. *Policie České republiky* [online]. 2024b. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/soubor/policie-ceske-republiky-soubory-organizacni-schema-policie-cr-pdf.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Útvary s celostátní působností. *Policie České republiky* [online]. 2024c. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/utvary-s-celostatni-pusobnosti.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Základní policejní služby. *Policie České republiky* [online]. 2024d. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/zakladni-policejni-sluzby.aspx>

QUINTON, Paul, BLAND, Nick a Joel MILLER. *Police Stops, Decision-making and Practice*. UK: London, 2000. ISBN 1-84082-534-0.

REMIŠOVÁ, Miriam. Psychometrické vlastnosti slovenskej verzie Dotazníka všeobecných rozhodovacích štýlov – GDMS. *I-psychologia.sk* [online]. 2015. [cit. 2.1.2024]. Dostupné z: <https://www.i-psychologia.sk/view-3145.php>

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

SIGMUND, Martin, KVINTOVÁ, Jana a Michal ŠAFÁŘ. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4372-0.

SCOTT, Susanne G. a Reginald A. Bruce. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological*

*Measurement* [online]. 1995, roč. 55, č. 5, s. 818-831. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1803-7348. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

SHARPS, Matthew Joseph. *Processing under pressure: stress, memory, and decision-making in law enforcement*. NY: Looseleaf, 2010. ISBN 978-1-932777-89-5.

SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost. Obecná část*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0960-6.

SOUKUP, Jaroslav. Lidé věří z institucí nejvíc policii. I když trochu méně než dřív. *Novinky.cz* [online]. 2023. [cit. 2.1.2024]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/domaci-lide-z-instituci-veri-nejvic-policii-i-kdyz-trochu-min-nez-driv-40434273>

ŠTEINBACH, Miroslav, ŠLESINGER, René, ZIMMERMANN, Miroslav, BÍLEK, Milan a Kateřina HLAVÁČOVÁ. *Zákon o Policii České republiky – Komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-194-3.

ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie České republiky*. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

STERNBERG, Robert J. *Kognitivní psychologie*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-376-5.

STIBALOVÁ, Kateřina. Náročné životní situace. *Sociální služby* [online]. 2011, roč. 13, č. 1, s. 16-17. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1803-7348. Dostupné z: [https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587\\_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf](https://www.socialnisluzby.eu/images/obr/1357573587_socialni-sluzby-1-2011-final.pdf)

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.

THUNHOLM, Peter. Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences* [online]. 2004, roč. 36, č. 4, s. 931-944. [cit. 2.1.2024]. ISSN 1873-3549. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)

VYMĚTAL, Štěpán a kol. Možnosti psychologické podpory v Policii ČR. Praha: THEMIS, 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.

WAHLEN, Christoph. *10 kroků k obchodnímu úspěchu – mentální trénink pro rozhodování ve stresu*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4220-5.

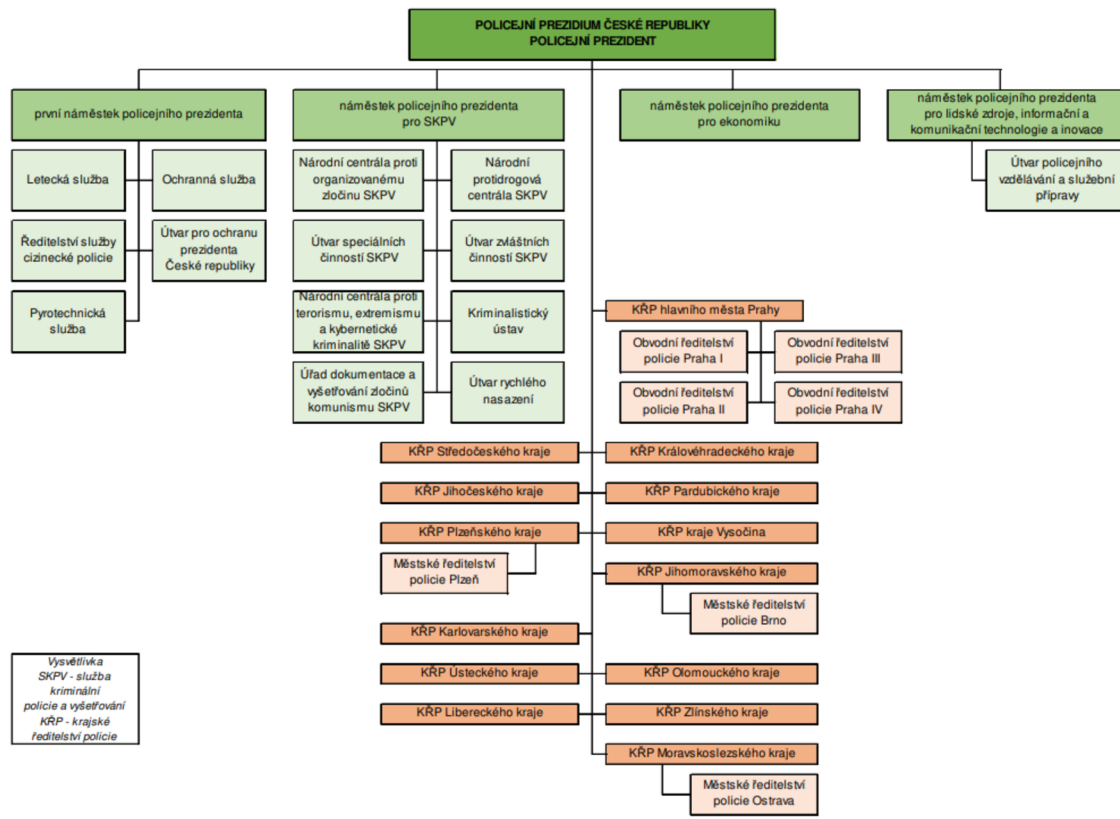
Zákon č. 237/2008 Sb., o Policii České republiky.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

## Seznam příloh

Příloha 1: Organizační schéma Policie České republiky .....	58
Příloha 2: Přepis rozhovoru s respondentkou R1 .....	59
Příloha 3: Přepis rozhovoru s respondentem R2 .....	63
Příloha 4: Přepis rozhovoru s respondentem R3 .....	65
Příloha 5: Přepis rozhovoru s respondentem R4 .....	67

Příloha 1: Organizační schéma Policie České republiky<sup>104</sup>



<sup>104</sup> viz POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Policejní prezidium České republiky. Policie České republiky [online]. 2024b. [cit. 2.2.2024]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/soubor/policie-ceske-republiky-soubory-organizacni-schema-policie-cr-pdf.aspx>

### **1) Jak byste definovala náročnou rozhodovací situaci policisty?**

No v první řadě bych asi řekla ty situace, kde nějak figuruje dítě. Nemyslím tím situace, kdy třeba řídí opilý řidič s dítětem v autě – to si myslím, že nemá na dítě takový vliv, jako když třeba doma tříská mámu. Nebo když řeže i to dítě. Třeba když zmíním domácí násilí, tak policista se tam musí rozhodnout v tom, jestli to chce řešit ve prospěch té matky, která samozřejmě po Vás bude chtít, abyste to neřešil, protože to by jí hrozilo, že jí to dítě seberou; anebo zase naopak ve prospěch toho dítěte – přemýšlíte o tom, jestli to dítě by nemělo být sebrány. A na základě toho, co z toho pro Vás vyplývá jako rozumnější, tak se rozhodnete. V těchto situacích, si myslím, že se většina policistů rozhodne, že ten případ nabere. To znamená v neprospěch rodičů, ale v prospěch dítěte. No a teď ten policista musí přemýšlet, jestli by on sám to dítě tam nechal, protože maminka pláče a tvrdí, že to dítě nechce si nechat vzít, anebo jestli naopak ten policista si myslí, že to dítě s tou matkou by být nemělo, nebo s otcem. Což se rozhoduje velmi těžce, takhle nestranně.

### **2) Které rozhodovací situace považujete za náročné v rámci své profese?**

No asi ty situace s dětmi. Pak bych určitě řekla taky použití zbraně. Ono se za to použití zbraně bere i jako varovný výstřel, tak to jako ne. Bavíme se o tom, kdy Vy použijete vlastně zbraň vůči osobě, jako že vystřelíte do ní. Myslím, že se to vztahuje hlavně na střelnou zbraň, protože ostatní donucovací prostředky nejsou tak destruktivní.

No a pak je ještě složitý rozhodování o nabrání skutku. Jako když tam shledáte nějakou skutkovou podstatu, tak to musíte nabrat, Vy máte tu povinnost, jo. No..ale..ehm..takže obecně máme tu povinnost to nabrat, jo. Takže vlastně..ehm..já se rozhoduju v tom, jestli..ehm..jestli chci nabrat věc, která má pro toho poškozeného, nebo i pro to šetření, vůbec jako nějaký smysl. Jo, což toho poškozeného nezajímá, mě to jako policistu zajímá. Ke každému oznámení se vztahuje spousta papírů. Každý policista dennodenně řeší tuhle situaci. Prostě jste jenom člověk, přemýšlíte, jestli se to či ono mohlo stát. Další věc, jestli Vám ten člověk třeba z místní znalosti není známý. Příklad, zavolá Vám takhle člověk, který vlastně řeší to, že má rozbitý okýnko na chatě, na nějaký rekreační chatě, kam jezdí jednou za půl roku. Zavolá na to policii. A já, první, co mě zajímá, tak jestli to má třeba pojištěný. A tahle moje otázka je pro mě dost důležitá, abych věděla, jak v tom mám postupovat. Když mi ten člověk řekne „ano, mám to pojištěný na vandalismus“. To okno, kdyby to byla nějaká luxusní chata, tak to okno může stát pětadvacet tisíc. Nebo když je to nějaká polorozpadlá chatička, tak se bavíme o nějakých pěti stovkách. Takže kdyby ta škoda byla opravdu malá a neměl by to pojištěný, tak já mu řeknu „hele, takže postup bude takovej a makovej“, řeknu mu, jak se to sepíše – „potřebovala bych Vás teďko na dvě hodiny na obvodní oddělení“, prostě mu řeknu, co to všechno bude obnášet. A on řekne „jóó, to se mi ale nechce, já jsem to jenom chtěl takhle jako říct policii, abyste o tom věděli“. Tak mu řeknu „dobrá, tak to tedy ukončíme ze strany oznamovatele, že to tedy nebudete chtít řešit?“ A on řekne „ano, ano, víte, mě se nikam

už nechce, já si tady chci sednout k televizi a dát si pivo“. Takovou situaci řeším pětkrát za službu.

Nebojím se říct, jak to je! Samozřejmě si klademe otázku, proč to tak je, protože my jsme ti poslední mravenci v tom článku, tak s tím nic nezmůžeme a je to pro nás spíš takové to házení hrachu proti zdi. Prostě kdyby se o řešení asi dalo, tak už se to řeší.

### **A kde je podle Vás problém?**

Řekla bych, že souvisí všechno se vším. Samozřejmě je to nějak i tak, že člověk už je za tu šichtu unaven. Pak samozřejmě někde jsou podstavy, někde i brutální. Já Vám dám příklad, prostě když přijдете do práce a máte lidem hodnostně nad Vámi přinést obědy, objezdit jejich práci, protože oni nemají v předpisu práce, aby v autě jezdili. Takže Vy tam vlastně jezdíte pro všechny, jak nějaký služebníček, a pak ještě musíte řešit to, co má řešit policie. To jsou lidi venku, kterým máte pomáhat, máte je chránit. Tak si myslím, že to je už opravdu přehlcoující, žejo. Takže je to tím, že nás je málo. Ale taky tím, jak se o nás stará vedení, jak se o nás stará stát. Takže je to všechno se vším. Pak je to to finanční ohodnocení.

### **Teoreticky, kdybyste měla 100 000 Kč měsíčně, perfektní zázemí, a skutečný pocit seberealizace z práce, a měli by takové podmínky všichni policisté, myslíte, že byste tu práci zvládali lépe?**

No my tam děláme práci, kterou prostě dělat nemáme. Jestli se ptáte, zda bych to dělala lépe za víc peněz, to je asi rozhodující hlavně pro ty chlapy. Já si myslím, že každý člověk potřebuje, aby se o něj vedení postaralo, aby ho v práci ocenili, aby on tu práci mohl udělat dobře. A vidím to hlavně na těch mladých, co přijdou, a jsou fakt namotivovaní, a tu práci dělat chtějí. A jak je možný, že jsou za měsíc úplně zdrchaný a nemluvěj? Tam je prostě ovlivníme my, jako starší kolegové, pak ty peníze, pak vidí, co všechno za ty peníze musejí dělat a jsou z toho takový všelijaký. Takže ano, za lepších podmínek bychom asi zvládli pracovat víc a lépe.

### **3) Zkuste se na chvíli zamyslet a uveďte jednu rozhodovací situaci v rámci Vaší kariéry, kterou považujete za nejnáročnější?**

Napadá mě situace, kdy jsme jeli na napadenou holčičku nevlastním otcem, který jí tam nějak rozmlátil hlavu o dveře. To prvotní oznámení bylo něco jako že občanské soužití, napadání. Hrozně strohé to bylo, jo, prostě napadání rodinných příslušníků v \*\*\*\*, což je pro nás taková čertí zóna. Prostě tam jezdíme hrozně často, víme, že jsou tam problémový lidi, a my jsme tam jeli strašně pomalu. Jsme se tam rozhodli jet pomalu, protože jsme si mysleli, že tam budou nějaký, s prominutím idioti, kteří tam rozbili okno nebo něco takového. A my, než tam přijedeme, tak nikdo nebude na místě, protože vědí, že někdo zavolal poldy. Fakt shodou okolností byla zraněná holka, dvanáctiletá, měla fakt vážně rozbitou hlavu a udělal jí to ten otec, a já si doteď pamatuju, že jsem z toho byla dlouho strašně špatná. A nevěděla jsem proč. Teď už jsem přišla na to, proč. Protože my jsme tam jeli strašně pomalu, a on samozřejmě jí rozbil hlavu dřív, než jako se vůbec zavolalo, ale kdybychom tam přijeli dřív..tak..no nevím! Rozhodovací situace tam byla taková, jak brát tu situaci jako naléhavou, no. A my jsme jí s kolegou tehdy jako naléhavou moc nebrali. Jenom na základě našich minulých zkušeností, s tou obcí a s celou tou



rodinou tam. Faktem ale je, že tehdy to moc složité rozhodování nebylo, my jsme si byli stoprocentně jistí, že to nic nebude.

Nebo situace, kdy jsem mířila zbraní. To jsme jeli na slečnu, překvapivě. Ona ta slečna byla taková, taková čtyřnásobná. Ale přijeli jsme na místo, slečna seděla na prahu úplně cizích lidí a nechtěla odejít. Takže oni volali, že chtějí, aby jí policie odvedla pryč. Ona si tam prostě přišla sednout. Pro nás to byla známá uživatelka drog – my jsme věděli, že dva roky zpátky se polila benzínem a zapálila se, takže my jsme věděli, na koho jedeme. Ona ze začátku působila naprosto bezproblémově, zvedla se a přišla k nám, a měla teda těžký halucinace. Halucinovala, že si tam šla sednout kvůli tomu, aby jí vyzvedla mimozemská civilizace a odletěla s ní. No a během několika sekund, kdy já jsem vlastně se k ní otočila zády, protože jsem lustrvala něco na telefonu, tak ona mě vlastně chytila pod krkem, stáhla mě na zem. Pak na ní skočil kolega. A pak vytáhla, nevím, jestli to byl nůž, nebo co tyhle fetky u sebe mají, ale prostě smotaný něco ostrýho. A já jsem na ní namířila zbraní.

Jiná situace je, kdy mi takhle na stanici přišel pán, a měl vybitý zuby. Že ho před dvěma dny napadli někde tady v okolí. Že tam přijela hlídka, odvezla ho záchranka, ale že byl policií poučen, aby se dostavil na obvodní oddělení, aby nahlásil napadení. Vzhledem k tomu jeho stavu se jednalo o ublížení na zdraví. A já jsem shodou náhod – to byla velká náhoda – ale já jsem se dozvěděla, že tím podezřelým je můj bývalý partner. A teď z toho popisu jsem pochopila, že tohle měl způsobit on. A teď já jsem byla v situaci, kdy jsem se musela rozhodnout, zda budu dělat, že o tom jako nevím, anebo jestli řeknu „se nezlobte, musí Vás vyslechnout kolega, protože já jsem v tom citově zainteresovaná“. Pro to jsem se nerozhodla. Sice jsem šla na vedení, tam jsem to popsala, s tím, že oni nad tím mávli rukou. Řekli „naber to, jako bys nabírala cokoli jiného“. A já jsem to tak opravdu udělala. A můžu Vám říct, že jsem nedělala v prospěch bývalého partnera. Ale jako hodně dlouho jsem dumala nad tím, jak to jako povedu. Jestli třeba nezavolat prvně tomu bejvalému a říct „hele je tady prostě týpek, musíme se nějak domluvit, mám tě jako nějak krejt nebo jako co“. Což jsem teda neudělala, protože já znám jako dobře i jeho matku. Ona mi v tu dobu nějak volala, a ona se mě ještě ptala, jak je to s úplatkami. Takže ona se ho snažila ještě asi uplatit, aby tam nešel. Beru to jako složitou rozhodovací situaci v tom, že já jsem jako nevěděla, jestli to jako zvládnu. Jestli to zvládnu vést tak, aby to bylo nestranné. Což každý by asi řekl, že v takovém případě nestranný být nedokážete. Dávala jsem si velký pozor na to, abych zadokumentovala všechno, co mi ten napadený řekne. Teď on mi říkal jeho jméno, lehce zkomolené, ale já jsem to psala tak, jak on mi to říkal. Popsal jeho oblečení, tak jsem to tam napsala. Myslím, že jsem odvedla dobrou práci v tomhle. Ale musím Vám říct, že jsem jako hodně přemýšlela nad tím, jestli prostě to trošičku nezaonačím. Jestli spíš jako bych neměla pomoci druhý straně (ex partnerovi – pozn. autorky). Chápeme se. On dosud neví, že já jsem to nabírala. Já jsem na něj pak musela hrát „hele jasný, o ničem nevím“. Protože on se fakt ptal. Furt jsem mu říkala „hele nevím nic, nic jsem neslyšela“. Ale samozřejmě jsem mu poradila taky nestranně. Neřekla jsem mu, co padlo během výslechu nebo tak. Myslím si, že jsem to zvládla, ale bylo to pro mě jako náročný!

#### **4) V čem spočívala náročnost rozhodování?**

Pokud jde o tu zbraň – no já nevím, proč jsem to udělala. Prostě jsem to vyhodnotila, teď to pro mě byl šok, nevěděla jsem, co mám rychle dělat. Věděla jsem, že jí vykasrovat nemůžu, protože je vedle ní kolega. Tak jsem prostě na ní namířila zbraní, jó. Je mi to blbý říct, ale já jsem si byla 100% jistá, že na ní nevystřelím. To bylo použití donucovacího prostředku namíření střelnou zbraní, jo. Říkala jsem si „nesmím vystřelit“.

A ten bývalý? Tam myslím, že už jsem na to asi odpověděla. Prostě vnitřní boj, city versus povinnost. Jsem jenom člověk.

##### **5) Dokážete si vzpomenout, mezi jakými alternativami jste uvažoval/a? Jmenujte.**

Opět, nejprve k té zbraní. Nevím, to je hrozně těžké popsat. Jako myslím si, nebo vím, že kolega, co tam byl se mnou, by s tím souhlasil. Ono je těžké to vylíčit, protože každý, kdo by to teď poslouchal, by řekl „no ale Vy byste v téhle situaci měla střílet“. Ale bavíme se o mě, takže já bych řekla, že ta situace úplně k tomu nebyla. Já jsem spíš měla udělat nějakou záměnu, třeba za ten teleskop nebo kasr, protože ona se samozřejmě té namířené zbraně lekla. Díky bohu! No a začala být komunikativnější a podrobila se. Prostě v momentě, kdy by nepřestávala, já bych nevystřelila. Prostě bych vzala ten kasr třeba. Jasný, ona, kdyby nás chtěla pořežat, tak nás pořeže. Ale ona na mě působila jako takovej hrošík, jo. Jako „jó, nó, já nevím, co mám dělat“. Prostě bylo to za mě řešitelný jinak než zbraní. Nevím, jak moc jsem se v té situaci rozhodovala. Já jsem se hlavně lekla, že se po mě někdo sápal, žejo. Že mě někdo shodil na zem, a teď jsem rychle nevěděla, co se bude dít kolegovi. Vytáhla jsem zbraň, mířila jsem na ní, a teď jsem jako nevěděla, co se bude dít dál. Věděla jsem, že na ní mířím, ona se bojí, teď sama neví, co jako. Takže v momentě, kdy já jsem mířila zbraní, tak jsem věděla, že jí zase brzy zandám.

V tom druhém případě, tam byly jediný dvě alternativy. Být nestranná nebo nebýt nestranná.

##### **6) Co Vás přimělo k rozhodnutí se pro volbu, kterou jste zvolil/a?**

S tou zbraní nevím, tam to byl asi instinkt, chcete-li.

A bývalý? Tam jsem o tom hodně uvažovala. Promítlo se do toho i to, že on s tímhle má problém. Že pije a já násilnej. Takže já jsem tam polemizovala nad tím, jestli by ten člověk už měl začít platit, nebo jestli je vhodný to zase smést pod stůl. Prostě vím, jaký je, vím, že to nebylo poprvé, nevím, jestli naposledy. Ale musela jsem prostě vyhodnotit, jestli se mu má pomoci, nebo jestli by se ten člověk měl naučit brát následky za své činy. To víte, že tam byl ten signálek „hele, toho znáš“. Už jsem párkrát něco za někoho žehlila, ale u něj prostě ne. Musela jsem nad tím přemýšlet, protože mám tendenci pomoci svým blízkým vždycky, žejo. Takže určitě znalost té osoby, a samozřejmě naše nějaká historie.

##### **7) Rozhodoval/a byste v této situaci dnes jinak?**

Ne. Určitě bych postupovala stejně. Možná bych to analyzovala o mnoho rychleji. Mluvím o této konkrétní situaci, o téhle osobě.

S tou pistolí, tam prostě nevím. Asi bych měla, ale ta situace byla tak nepřehledná...

### **1) Jak bys definovala náročnou rozhodovací situaci policisty?**

Hmm, asi jako situaci, kdy nevím pořádně, jak se rozhodnout, nebo třeba když vím, že se ke každému tomu rozhodnutí váže nějaký důsledek, který třeba není úplně OK.

### **2) Které rozhodovací situace považuješ za náročné v rámci své profese?**

No tak první, co mě napadá, tak třeba sdělování úmrtí! Jako když prostě někam jedeš, žejo, a dojde tam k úmrtí, já nevím, třeba tam resuscituješ, a teď tobě se to nepodaří, jó. Tak to je takový hodně blbý!

### **V čem podle tebe spočívá náročnost rozhodování v takové situaci?**

No rozhodování v tom, jakým stylem to podáš. Jak se chovají tam ty lidi, v jakém jsou rozpoložení, jak budou reagovat. A samozřejmě jestli to zvládneš ty, nebo jestli budeš potřebovat intervenovat. Ale hlavně, jak ty to podáš!

### **3) Zkus se na chvíli zamyslet a uveď jednu rozhodovací situaci v rámci tvé kariéry, kterou považujete za nejnáročnější?**

Jednou jsme měli oznámení, kdy zavolala žena, že jí muž ohrožuje zbraní a zavěsila. Dala nám teda adresu. Tak jsme tam jeli, shodli jsme se, vzali jsme si neprůstřelky, žejo, vzali jsme si zbraně, nevěděli jsme, co bude a nebude. Dojeli jsme tam, a nakonec z toho nic nebylo. No ale ta ženská byla jako zoufalá, že to je dlouhodobý, jako že fyzický asi úplně né, ale..ale psychicky jo, žejo! Oba dva se tam do sebe pouštěli. Tak jsme doporučili týpkovi, aby z toho místa odjel, protože tam byl u toho ještě malej kluk, ta žena že pro ně dojede nějaká přítelkyně. No tu paní jsme nijak dál neřešili. No a druhý den jsem přišel do práce, a vedoucí řekl, že musím tu paní udělat za zneužití tísňové linky. Takže místo toho, abychom jako jí pomohli – jako na tom místě jsme jí pomohli, byl tam úklid – a místo toho, abychom jí pomohli, tak se dělá zneužití linky na přešupek. A to bylo za mě dost drsný!

#### **A udělal jsi to nakonec?**

Jo, museli jsme to nabrat! Prostě že to takhle nemůže bejt, takže se to muselo udělat na tohleto, ale jako přijde mi to, to rozhodování, že to je úplně dementní! Že jakoby ta ženská už ti pak jako nezavolá, žejo! Ona už takhle z toho byla v \*\*\*\*, my jsme se rozhodli tak, že jsme tam uklidnili tu situaci, žejo. Řekli jsme jí, ať se rozejdou, ať spolu nebydlí. No on odjel a byl klid. No a druhý ten tohle. Mně se do toho nechtělo, i jsem říkal, že to dělat nechci, žejo! Ale víš, jak to máš! Jak musíš, tak musíš! Takový rozhodování se mi moc nelíbilo, no.

#### **A bylo to tak, že on jí nic nedělal, nebo to bylo tak, že on TVRDIL, že jí nic nedělal?**

Takhle, bylo tam jasný psychický, jak bych to řekl, nějaký nátlak. Jo, i toho kluka naváděl na svoji stranu, proti mámě. Ta z toho byla úplně mimo, ukazovala nám i nějaký modřiny,

ale nic vážného. Bylo to očividně vzájemný, nic jednostranného. Že se možná fyzicky i jako napadnou, ale...

**4) V čem spočívala náročnost rozhodování?**

Nazval bych to asi konfliktem s morálními hodnotami!

**5) Dokážeš si vzpomenout, mezi jakými alternativami jsi uvažoval? Jmenuj.**

Tak tam na místě, to bylo jasné. Tam jsme to uklidnili, tam to bylo fajnový. V té druhé fázi, tam člověk musel splnit rozkaz.

**6) Co tě přimělo k rozhodnutí se pro volbu, kterou jsi zvolil?**

Nátlak vedení! Za mě to bylo vyřešený na místě, bylo tam prostě uklidnění situace, plus nastínění nějakýho řešení, co nám přišlo nejlepší. Za nás to bylo uzavřený. Ale muselo se rozhodnout takhle.

**7) Rozhodoval bys v této situaci dnes jinak, oponoval byste třeba?**

No já oponoval i tehdy! Protože ta ženská ti už nezavolá! Ona ti volá v nějaký poslední svojí naději, že jí někdo pomůže. Což se teda stalo! Ale za měsíc jí přijde předvolání někam na úřad. Ale seš prostě policista, musíš! Máš nějakýho nadřízenýho...no...prostě musíš!

### **1) Jak byste definoval náročnou rozhodovací situaci policisty?**

Kdybych pořádně nevěděl, jak se rozhodnout. To je asi pro mě nejnáročnější! Když prostě okamžitě vím, co dělat, a jsem rozhodlej, tak to pro mě úplně náročný není. Ale když mám prostě někdy dilema, že prostě...nevím, to je pro mě asi nejnáročnější! Když prostě nevím co, nemám dost informací abych se rozhodoval.

### **2) Které rozhodovací situace považujete za náročné v rámci své profese?**

No asi nejvíc to, co by ovlivnilo osobní život. Rodinu a tak, žejo! Nejnáročnější v osobním životě by bylo zdraví a rodina. V práci asi úplně nic moc, ale asi ty situace, které by ovlivnily tenhle soukromý život. Nebo rodinný.

#### **Mohl byste uvést nějaký příklad?**

Asi jako kdybych byl někam převelen, nebo by byly nějaký hodně špatný služby, a já bych se musel rozhodovat, jestli odejít nebo tak. Jinak přímo profesně – no, na mém služebním zařazení není moc o čem rozhodovat. U mě rozhodnou ostatní.

### **3) Zkuste se na chvíli zamyslet a uveďte jednu rozhodovací situace v rámci Vaší kariéry, kterou považujete za nejnáročnější?**

No asi odvolání proti služebnímu hodnocení. Asi takhle. Jelikož jsem se chtěl kariérně posunout, a jedna z podmínek, aby ses vůbec mohla někam přihlásit, je služební hodnocení „za dvě“. Nebylo mi uděleno, ačkoli mým kolegům ano. A myslím si, že objektivně neprávem! Tak jsem se rozhodl situaci řešit, domluva vůbec žádná. Tak jsem se uchýlil ke svému zásadnímu životnímu rozhodnutí a proti hodnocení se odvolal v domnění, že se nějaké spravedlnosti vůbec dovolat můžu. V naivitě něčeho se dovolat jsem se odvolal. Samozřejmě to dopadlo tak, že zamítnuto! Mé dotazy nebyly ani zodpovězeny! To bylo asi to nejhorší rozhodnutí, co jsem kdy udělal v rámci policie.

#### **Mělo to na Vás nějaký dopad? Odráží se to nějak ve Vaší práci?**

Tak potom chvíli, cca půl roku jsem to pocítil na odměnách, na přístupu z vedení. Ale s tím bych se nějak v životě srovnal, protože to se nějak vyklidnilo. Ale v podstatě ztráta veškerých iluzí! A totální vyhoření.

### **4) V čem spočívala náročnost rozhodování?**

Jestli to udělat mám, nebo nemám. Jestli se mi to vůbec vyplatí. Jestli to mám zkusit, nebo raději, lidově řečeno, držet hubu a krok. Jestli se k tomu uchýlit, jestli ten krok udělat nebo ne. Zvažoval jsem furt pro a proti. A nemohl jsem se rozhodnout, jestli jo, nebo ne! Prostě taková ta nejistota, no, co přijde.

**5) Dokážete si vzpomenout, mezi jakými alternativami jste uvažoval/a? Jmenujte.**

Zvažoval jsem, že budu zticha, jak se říká, držet krok, protože už jsem byl limitován jinou životní situací. Měl jsem rozestavenej barák, takže hypotéku. Proto jsem zvažoval, že už nejednám vyloženě sám za sebe, že už se musím jakoby dost ohlížet mimo. Takže buď být zticha a zůstat! Odejít, to jsem nezvažoval, protože už jsem měl tu hypotéku, ale zvažoval jsem přestup k jinému bezpečnostnímu sboru.

**6) Co Vás přimělo k rozhodnutí se pro volbu, kterou jste zvolil/a?**

Ve finále jsem to nakonec rozsekl tím, že když to udělám, děj se vůle boží! A když to neudělám, budu si to možná jednou vyčítat, proč jsem to nezkusil.

**7) Rozhodoval/a byste v této situaci dnes jinak, oponoval byste třeba?**

S dnešními zkušenostmi, s dnešní praxí, určitě jinak. Neudělal bych to, a nikomu bych to nedoporučil. Ty následky, co potom přišly, tak v podstatě jenom hromada problémů. A myslím si, že těžko se člověk někde dovolá. Asi bych řekl „kdo chce s vlky býti, musí s nimi výtí“ a „proti větru se močit nedá“.

### **1) Jak byste definoval náročnou rozhodovací situaci policisty?**

Náročná je většina rozhodnutí. Protože prvotní rozhodnutí se pak odráží v dalším postupu. Může to být při běžném zákroku, kontrole, nebo nějakým úkonu. Příklad – když máš zákrok, tak samozřejmě musíš vyhodnotit správně adekvátnost zákroku vůči prostě osobě, její tělesné konzistenci, agresivitě, případně nějakým předpokladům, který hrozí od té osoby. To, co prostě ty vnímáš jako klasický člověk ve výkonu. A pak samozřejmě předpokládat, být furt o krok vepředu a nad situací, nenechat se vyvést z míry, počítat se vším, vždycky mít nějaký – jak se říká – zadní vrátka, pootevřený, že můžeš ustoupit alespoň o nějaký krok. A furt být nad věcí prostě. Samozřejmě musíš být připravená na to, že nastane chvíle, kdy tě to překvapí! Ale zase, musíš prostě nějakým způsobem hned jakoby měnit situaci. To jako když provádíš kontrolu a najednou vytáhne nůž nebo cokoli, nebo když z něj vypadne balíček drog, tak zase postupuješ nějak jinak. Takže operativně, furt být ve střehu! Zkrátka jakýkoli kontakt s člověkem může být náročný z hlediska rozhodování!

### **2) Které rozhodovací situace považujete za náročné v rámci své profese?**

Neodkladné a neopakovatelné úkony při zákroku. Jako máš třeba zajištění nějakého bezpečného perimetru, ztotožnění osob, který přispějí k vyšetřování, příp. samozřejmě prvotní eliminace nebezpečí, ať ze strany fyzický osoby, tak tak příp. nějaký hrozby, poškození majetku, katastrofy.

### **3) Zkuste se na chvíli zamyslet a uveďte jednu rozhodovací situace v rámci Vaší kariéry, kterou považujete za nejnáročnější?**

Jeli jsme na nějaký vyklízení bytu nebo asistence s exekutorama. A ženská, když viděla, že exekutoři přijíždějí, tak vyšla před dveře a podřízla si zápěstí. Jenže já tam byl v civilu, takže jsem jí stihl chytit za ruce a vyrazit jí nůž. To bylo jakoby překažení pokusu sebevraždy. Jenže se vzala přes žíly, protože teklo hodně krve, takže všichni, civilisti i exekutoři, všichni v šoku. Tak jsem je tam musel okřiknout, ať volají záchranku. Jí jsem samozřejmě musel držet v ruce, shánět něco, čím jí stáhnu nad ránou, aby nekrvácela.

Druhý případ byl, když chlap si dal nůž na krk, a aniž bysme mohli jakkoli reagovat, tak se podřízl. Úplně celý krk si podřízl, obě tepny. Takže opět panika, chaos, krve jak z vola. Takže zajistit místo, samozřejmě poskytnout první pomoc, ale to nemělo vůbec šanci, protože mu to šlo z obou tepen, takže krev stříkala. Takže zase, hasiči, výjezd, a to všechno. Panika, tam byla rodina, asi pětičlenná, takže ti tam lítali všude možně, takže uklidňovat situaci. Měl jsem tam shodou okolností nováčka, který měl dokonce snad i před ZOPkou (ZOP – základní odborná příprava – pozn. autorky), ale ten pak skončil, ten tam pak už nešel. No, takže tohleto vyhodnocení, snažit se zachránit život nějakým způsobem, a pak samozřejmě spolupracovat se záchrankou.

Takže to jsou takový dva příklady, kdy stejný „modus operandi“, kdy někdo se chce poškodit, někomu se to povede, někomu ne.

Nebo jednou, to šlo tehdy o podezřelou osobu, která se pohybuje v \*\*\*\*. Přijali jsme oznámení, jel se mnou tehdy kolega, jeden. A jeli jsme na místo, osobu jsme nikde neviděli, udělali jsme šetření v okolí. Nikdo nic neřekl, žádný poznatek k té osobě. No a čistě náhodou, když už jsme opouštěli to místo, tak jsme si všimli osoby na poli. Osobu jsme vyzvali, v souladu se zákonem. Přišel, byl vyzván, aby prokázal svou totožnost. Neměl doklady, takže byla provedena lustrace osoby. Udělali jsme lustraci přes mobilní zařízení, které bylo na pevno v autě. Bohužel, kvalita nic moc, takže my jsme nevěděli, že se prokazuje totožností jiný osoby. Uvedl cizí jméno, datum narození, koncovku rodného čísla, už měl připravené, jak se jmenuje matka na svobodna, jak se jmenuje otec, že jsou rozvedeni, majetkové poměry, bydliště, sourozenci. My jsme ho upozornili, protože on chtěl jít do \*\*\*\*, tam je státočka se stopkou pěšákům, takže jsme ho odkázali, ať jde turistickou stezkou do \*\*\*\*, když tam chce jít. A s tím jsme se rozešli. On měl u sebe ještě nějaký vlastně pytel s měděným vypáleným odpadem. V tu dobu jsme neměli žádnou takovou trestnou činnost, takže jsme to vyhodnotili, že prostě něco vypaloval, dopustil se možná nějakého přestupku proti ŽP, takže jsme to vyřešili domluvou na místě a s tím jsme se rozešli. To bylo někdy odpoledne. A pak někdy večer mě střídal jiný kolega, na noc. No a my jsme slyšeli ve vysílačce, že došlo k nálezu osoby pořezaný v \*\*\*\*. A tím to pro nás vlastně končilo. My jsme dělali šetření ještě druhý den, jestli náhodou tu osobu někdo neviděl. Jenže v té době jsme ještě neměli fotku, té osoby. Asi za 4 dny mě kontaktovalo SKPV \*\*\*\* (služba kriminální policie a vyšetřování – pozn. autorky) jestli náhodou tuhle osobu neznám dle místní znalosti. Tak mi poslali fotku, udělali mi přístup do spisu. Tam jsem zjistil, že se jedná o stejnou osobu, kterou jsme kontrolovali, ale pod jiným jménem! Takže po mě chtěli, abych napsal úřední záznam. Já ho napsal, že jsme tu osobu kontrolovali tehdy a tehdy, tam a tam. A to jsem bral jako uzavřenou věc. A plácnu, zhruba týden na to, najednou u našich vrat se objevili čtyři muži, v kvádrech, v růžových kravatkách a košilkách. Ti mě oslovili, já jsem došel k vratům, dítě jsem nechal na zahradě, žejo. No a oni najednou neprofesionálně se prokázali jako GIBS – pouze ústně, aniž by se prokázali dál. Hned mě omezili na osobní svobodě, přiložili pouta, posadili do auta. A když jsem chtěl vědět, z jakého důvodu jsem omezen, tak mi řekli, že je na mě vydán zatykač, příkaz k zatčení. Nesdělili mi celou dobu, co se mnou bude. Nebudu tady rozebírat nějaký jejich neprofesionální přístup, to budiž, to se občas stává. Neakceptovali mou informaci, že mám na zahradě malé dítě bez dozoru. Tak jsem chtěl, aby ho alespoň předali matce dítěte. No a jeli jsme do \*\*\*\*. Měl jsem u sebe telefon, ale přejdeme tu srdcervoucí scénu, když tě manželka uhání kvůli dítěti, kde seš. Ale dobrý, to přešlo. No a po nějakých 16 hod. mi sdělili obvinění z vraždy ve spolupachatelství. Že jsem zabil toho a toho, tam a tam, tímhle způsobem. Nikdo neřešil moje argumenty, že jsem na OOP pod kamerou, že jsem tam měl plánované výslechy, že jsme měli plánovanou obchůzku, že jsme měli svědky, kteří nás viděli v průběhu dne až do té doby, než se našel poškozený. Takže jsme měli jasně prokázáno, že jsme to nemohli být my. Nicméně nikdo to nebral na zřetel. Pak probíhalo, že jsme byli na CPZ (cela předběžného zadržení – pozn. autorky). Do 48 hodin probíhalo vazební zasedání, kdy ze strany obviněného byl příslib, že se bude zdržovat v místě bydliště a bude k dispozici orgánům činným v tr. řízení. Pak probíhaly takový ty postupy, co je – zajišťování genetiky, vozidel, neoficiální domovní prohlídky, které nebyly podloženy. Trvalo to skoro 19 měsíců, kdy nás seznámili se spisem, kde jsem zjistil nějaká pochybení. Neúplnost spisového materiálu, kde byla absence obhledání mých soukromých vozidel, příp. záznam o domovní



prohlídce, která byla provedena, a další věci. Závěrem, co k tomu. Napsali, že se jim to nepodařilo nám prokázat, přiklepli nám nějaký návrh na odškodnění. To pokrylo náklady na obhájce. A bylo proti nám zastavenou trestní stíhání, bez jakéhokoli vysvětlení. Nicméně moje stížnost proti postupu GIBS nebyla řešena. Taktéž věci, co mi byly zabaveny, tak mi nebyly vráceny. A ty, co mi byly vráceny, tak některé byly poškozené. Vznikla mi tam nějaká majetková škoda na zabaveném vozidle, protože když ho zajišťovali, tak mi ho odřeli a poškodili, což mi také nikdo neuhradil. Ač jsem to podložil fakturami, svědeckou výpovědí, čestným prohlášením – tak mi napsali, že to nebylo věrohodně podloženo. Takže mi dali nula. No a to je celé. Byl jsem celou dobu na 50 % platu, stejně tak kolega.

**4) V čem spočívala náročnost rozhodování? Vnímali jste to tehdy, že to může mít takové důsledky?**

Tyto důsledky jsem vůbec nepředpokládal. V tu chvíli jsem chtěl objasnit násilnou smrt, tudíž jsem čekal, že přispěju minimálně k nějakému zakreslení časové osy života toho člověka a pohybu výskytu.

**5) Dokážete si vzpomenout, mezi jakými alternativami jste uvažoval? Jmenujte.**

Tohle je automatický, že můžu prostě nějakým způsobem pomoci.

**6) Co Vás přimělo k rozhodnutí se pro volbu, kterou jste zvolil?**

Jak říkám, prostě možnost pomoci.

**7) Rozhodoval byste v této situaci dnes jinak, oponoval byste třeba?**

Ne! Víím, že je to správný postup, a za tím si stojím! Jediný, co mě změnilo je, že v soukromém životě, ač jsme chodili do společnosti, tak teď už nechodíme! Do restaurace už nechodím, ani s partou třeba, protože víím, že ve chvíli, kdy někdo dostanu kuráž, tak se začne ptát. A to člověku zkazí večer! A je to i u sboru, kde určitá skupina lidí, kteří mi to i nyní dává sežrat. Ať přijedu kamkoli, protože se scházím se všemi kraji, takže někteří to vědí, líp než my, a občas to dávají najevo. Jedná se většinou o výše postavené policisty, kteří zaškolují. Někteří samozřejmě říkají „ano, policejní postup v pořádku“. Ale někteří říkají, že to byl náš komplot, kontakt, něco, že došlo k nepochopení.