

Komunikace a vyjednávání v policejní praxi

Renata Balážová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata BALÁŽOVÁ**
Osobní číslo: **H09554**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Komunikace a vyjednávání v policejní praxi**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů teoretických a praktických východisek z oblasti sociální komunikace.
Krizová komunikace a problematiky řešení konfliktů a konfliktních situací v policejní praxi.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Čírtková, L. Policejní psychologie. 3. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-475-3s.

Čírtková, L. Rukojmí. Pracovní sešit ke kurzu Loupežná přepadení. Praha: Policejní akademie ČR, 2001.

Křivohlavý, J. Tajemství úspěšného jednání. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 162 s. ISBN 80-85623-84-6

Křivohlavý, J. Konflikty mezi lidmi. 2. vyd. Praha: Portál 2002. 182 s. ISBN 80-7178-642-X

Lambert, T. E. Jak účinně ovlivňovat druhé ovlivňování jako mažerská dovednost. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999.

Matoušková, I., Spurný, J.: Komunikačně náročné situace v policejní praxi, Plzeň, Aleš Čeněk s.r.o., 2005

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavel Opatrný

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

22. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ...5.4.2012.....

..........

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Komunikace a vyjednávání v policejní praxi“ je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické přináší informace z oblasti sociální komunikace, její struktury, prostředků a detailně se následně zabývá verbálními a neverbálními aspekty komunikace. Dále je v práci věnována pozornost příčinám, druhům a řešení konfliktů a konfliktních situací, stejně jako popisu vybraných komunikačně náročných situací, které mohou sloužit jako modelové a výchozí při práci policejního vyjednavče, kdy popis jeho profesní přípravy a osobnosti zakončuje teoretickou část.

Praktická část má za cíl popis specifické práce policejních vyjednavců s přihlédnutím na sociálně-komunikační oblast. V souladu s tímto cílem je dále popsáno kvalitativní výzkumné šetření realizované metodou polostrukturovaných rozhovorů, které byly následně analyzovány a výsledky pak v podobě stanovených a vybraných kategorií patřičně na konci práce interpretovány.

Klíčová slova: sociální komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, konflikt, vyjednávání, policejní vyjednavč, kvalitativní výzkum, rozhovor.

ABSTRACT

This thesis "Communication and negotiation in police practice" is divided into theoretical and practical parts. The theory provides an overview of social communication, its structures, resources and details are then engaged in verbal and nonverbal aspects of communication. Further work is given to the causes, types and conflict management and conflict situations, as well as a description of selected communicatively demanding situations, which can serve as a model and starting work at a police negotiator, the description of his training and personality completes the theoretical part.

The practical part is aimed at a specific job description of police negotiators with regard to the social communication area. In line with this objective is to redescrbed qualitative exploratory survey carried out by semi-structured interviews, which were subsequently analyzed and the results provided in the form of a suitably selected categories at the end of the work interpreted.

Keywords: social communication, verbal communication, nonverbal communication, conflict, negotiation, police negotiator, qualitative research, interview.

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Pavlu Opatrnému za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytnul během zpracování této bakalářské práce.

Motto

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“

neznámý autor

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	14
1.1 ZÁKLADNÍ STRUKTURA A SLOŽKY KOMUNIKACE	16
1.2 PROSTŘEDKY SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	17
1.3 VERBÁLNÍ ASPEKTY KOMUNIKACE	18
1.4 NEVERBÁLNÍ ASPEKTY KOMUNIKACE	20
1.5 INTERAKČNÍ STRÁNKA KOMUNIKACE	21
2 KONFLIKT A KONFLIKTNÍ SITUACE.....	23
2.1 KONFLIKTNÍ SITUACE.....	23
2.1.1 Manipulace v jednání člověka.....	24
2.1.2 Asertivita v jednání člověka.....	24
2.1.3 Agrese v jednání člověka	25
2.2 PŘÍČINY KONFLIKTŮ	25
2.3 DRUHY KONFLIKTŮ PODLE SOCIÁLNÍ CHARAKTERISTIKY.....	27
2.3.1 Intrapersonální konflikty	27
2.3.2 Interpersonální konflikty	27
2.4 DRUHY KONFLIKTŮ PODLE PSYCHOLOGICKÉ CHARAKTERISTIKY	28
2.4.1 Konflikty představ.....	28
2.4.2 Konflikty názorů	29
2.4.3 Konflikty postojů.....	29
2.4.4 Konflikty zájmů.....	29
2.5 ŘEŠENÍ A PŘEDCHÁZENÍ KONFLIKTŮ	30
3 KOMUNIKAČNĚ NÁROČNÉ SITUACE A VYJEDNÁVÁNÍ.....	31
3.1 TYPOLOGIE KOMUNIKAČNĚ NÁROČNÝCH SITUACÍ.....	32
3.1.1 Komunikace s osobami duševně narušenými	32
3.1.2 Komunikace s agresivním jedincem	33
3.1.3 Komunikace s manipulátorem.....	34
3.1.4 Komunikace s jedincem pod vlivem návykové látky	34
3.1.5 Komunikace při řešení konfliktů mezi občany	35
3.1.6 Komunikace s účastníky v davu.....	36
4 PRAXE POLICEJNÍHO VYJEDNAVAČE.....	37
4.1 OSOBNOST VYJEDNAVAČE A JEHO CHOVÁNÍ.....	37
4.2 PROFESNÍ PŘÍPRAVA POLICISTY (VYJEDNAVAČE)	39

II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
5	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU	41
5.1	VÝZKUMNÝ CÍL	41
5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	42
5.3	VÝZKUMNÁ METODA A TECHNIKA PRÁCE S VÝZKUMNÝMI ÚDAJI.....	42
5.4	VÝZKUMNÁ JEDNOTKA	43
5.4.1	Strategie výběru.....	43
5.4.2	Přestavení respondentů.....	43
5.5	PRŮBĚH VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	44
5.6	ZÁKLADNÍ SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	44
5.6.1	Způsob zpracování dat – technika otevřeného kódování	47
6	PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	49
6.1	ZPRACOVÁNÍ ROZHOVORŮ	49
6.2	ZOBECNĚNÉ ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ROZHOVORŮ	64
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala toto téma, protože mě krizové jednání a vyjednávání a s ním spojená problematika komunikace zaujala na přednáškách při studiu, ale také proto, že můj manžel pracuje u policie 20 let a vyjednáváním se zabývá již více jak 10 let.

V posledních době naše společnost může sledovat stále větší snahu Policie ČR být vnímána méně jako represivní složka, ale spíše jako pomáhající složka občanům, a to oblasti veřejné bezpečnosti a veřejného pořádku.

Tato změna by se měla projevit hlavně v policejní komunikaci, komunikaci mezi konkrétním policistou a konkrétním občanem. Policejní komunikace v sobě zahrnuje nekonečně mnoho možností a jen velice těžko lze postihnout všechny, ovšem pro účely této práce ji chápu jako jakýsi zvláštní případ komunikace sociální – neboť v sobě zahrnuje všechny její podstatné složky. A právě tady spatřuji částečný přesah této práce z dominantního zaměření na oblast krizové komunikace k oblasti sociální pedagogiky. I jedním z podstatných a ovlivňujících rysů sociální pedagogiky je oblast sociální komunikace, kterou nemusíme nutně chápat striktně jako vědu o výchově a vzdělávání se zaměřením na sociální oblast, ale její význam může být i v možnostech sociálního pedagoga být schopen vyjednávat s lidmi, pomoci jim nalézat a nalézt různá řešení v obtížných životních situacích, či jen druhým empaticky naslouchat. Ovšem právě tato oblast je poměrně náročnou a vyžaduje tak celou řadu komplexních znalostí a samozřejmě i neodmyslitelnou dávku životních zkušeností. I sociálním pedagogům tak mohou být v určitých směrech nápomocny informace a doporučení z oblasti vyjednávání a krizové komunikace v policejní praxi.

Jen málo způsobů chování se v celé historii může pyšnit tím, že zachránilo tolik lidských životů, jako právě vyjednávání. Krizové situace, které se řeší dnes, nebo jim podobné určitě museli řešit i naši předci. Samozřejmě se změnila struktura a technické vybavení, které se dnes může použít při vyjednávání. Únosy osob, zadržování rukojmí, vydírání jsou staré jako lidstvo samo. Vyjednávání je možné chápat jako řešení problému či sporu, které končí oboustranným ziskem a právě tento aspekt má zajisté i význam v rámci sociální pedagogiky, která v jistých případech a situacích takové využívá vhodných metod, určených k vyjednávání.

Pro policejní praxi se tak hovoří o krizovém vyjednávání, protože je aplikováno především v krizových situacích, které policie dokáže řešit pouze nasazením mimořádných sil a pro-

středků. V mnoha člancích o krizovém vyjednávání je vyjednávačům položena otázka „Co to vlastně je krizové vyjednávání?“. Odpovědí se pak zabývám ve své práci, není snadná, protože krizové vyjednávání může mít tolik podob, kolik jich mohou mít krizové situace.

Za každým chováním člověka, jakkoliv podivným, je v určitém kontextu, vždy nějaký pozitivní úmysl. V rámci svých možností, dispozic a informací každý v dané chvíli volí to nejlepší. Lidé rozhodují o svém osudu a toto rozhodnutí lze však změnit, z čeho vyplývá, že každý člověk je zodpovědný za to co dělá a je schopen měnit sebe a tím i svůj život – výjimkou jsou snad jen lidé s vážným poškozením mozku.

Cíle předkládané bakalářské práce lze tedy shrnout do následujících bodů:

- 1) Vymezení základních pojmů souvisejících s problematikou sociální komunikace s přihlédnutím k verbálním a neverbálním aspektům.
- 2) Identifikace vzniku, příčin, druhů a řešení konfliktních situací.
- 3) Vymezení a strukturace vybraných komunikačně náročných situací, se kterým se může setkat v praxi policejní vyjednávač.
- 4) Popis praxe policejního vyjednávače a vyjednávání.
- 5) V rámci kvalitativního výzkumného šetření, realizovaného metodou rozhovorů, popis specifické práce policejních vyjednávačů s přihlédnutím na sociálně-komunikační oblast.
- 6) Závěrečné shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu vzniklého na základně kódování a systematizace výzkumných údajů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je termín, který můžeme slyšet a často také slyšíme v současnosti snad téměř všude kolem nás. Ani si mnohdy neuvědomujeme, že právě díky komunikaci jsme schopni fungovat (úspěšně) v sociálním styku (ve společnosti). Proto pro účely této práce chápu dimenzi komunikace neoddělitelně spjatou právě s oblastí sociálního styku a kontaktu. Proto také, budu pro účely této práce dále psát o sociální komunikaci, jako případu komunikace odehrávající se v rámci sociálního mezilidského kontaktu.

Termín „komunikace“ pochází z latinského „*communicare*“ – sdělovat a přenášet informace, radit se s ním ... a „*participare*“ – spolupodílet se s někým na něčem. Je to termín, někteří autoři komunikaci chápou přímo jako obor (Vybíral, 2009), který je spjatý s mnoha dalšími obory – sociologie, psychologie, filosofie, pedagogika, biologie, kybernetika, logika, výpočetní technika atd. Právě proto, že je tento termín spojován s mnoha dalšími vědeckými obory, bývá také velmi často definován z mnoha úhlů pohledu dané vědecké disciplíny. Výčet mnoha definic, najdeme např. v publikaci doc. Tomáše Svatoše. Pro účely této práce jsem vybrala jen několik následujících:

„Definice (Janoušek, 1968):

Komunikace jakožto sdělování a přijímání informací v sociálním chování a sociálních vztazích lidí. Vnitřně souvisí s interakcí, tj. se vzájemným působením na sebe navzájem.

Zaměření: sociální

Definice (Krecht, 1968)

Komunikace = vzájemná výměna názorů mezi lidmi. Uskutečňuje se hlavně prostřednictvím jazyka a je možná potud, pokud mají lidé společné poznatky, potřeby a postoje.

Zaměření: sociální

Definice (Kolář, 1972)

Dialog můžeme chápat jako vědomé úsilí o otevření člověka člověku, jako cílevědomou komunikaci ... Dialog je prostředkem získávání opravdového ducha a tím je cílem i nástrojem komunikace.

Zaměření: filosoficko-sociální

Definice (Berka, 1985)

Komunikace je společenský styk, založený na výměně zpráv mezi lidmi. Aby se takový výměna mohla konat, musí mít příslušná individua společnou zásobu znaků. Výměna informací, jejichž nositelé jsou akustické, případně optické signály, vyplývala pro lidský rod z nutnosti společenské výroby.

Zaměření: sociálně kybernetické

Definice (Křivohlavý, 1987)

Komunikace = spojení, sdělování a dorozumívání. Má však hlubší význam – učinit společným. Jde tedy v podstatě o zbavení něčeho výlučné subjektivní vázanosti, jako když např. učitel, který sám přišel na to, jak se určitá věc dělá, to sdělí svému žákovi. Přesněji tento hlubší význam komunikace vyjadřuje český termín „sdílení“.

Zaměření: sociálně-filosofické

Definice (Mareš, Křivohlavý, 1995)

Podstatou sociální komunikace je nejen společenský styk, ale veškerá společná činnost, vzájemné působení i vzájemné vztahy jsou nemyslyitelné bez předávání, přijímání, konfrontování a sdílení určitých významů.

Zaměření: sociálně filosofické“

(Svatoš, 2006, s. 25-27)

Další, a dle mého názoru velmi komplexní definici pojmu komunikace nalezneme v Pedagogickém slovníku, který na komunikaci nahlíží i z pohledu neoddelitelných sociálních vztahů – „*Sdělování, dorozumívání mezi lidmi. Sociální komunikace vytváří základní souvislosti mezi hlavními stránkami sociálního styku lidí; mezi činnostmi, interakcí a společenskými vztahy, sociální komunikace je důležitá i z pedagogického pohledu.*“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 130). Podobnou spojitost mezi komunikací a sociálními vztahy najdeme také u doc. Milana Mikulaščíka, který komunikaci „*označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek*“ (Mikulaščík, 2003, s. 19).

V současné době můžeme pozorovat nebyvalý nárůst významu komunikace ve všech oblastech života. Stále více se po nás chce a v mnoha případech (zaměstnání nevyjímaje) komunikační gramotnost, komunikační kompetence, sociální a socio-kulturní kompetence (soft skills), komunikační dovednosti (Petrs-Kühlinger, Friedel, 2007). Především v oblasti práce s lidmi, která může mít v mnohých případech velmi vyrocený komunikační podtext,

se můžeme setkat s požadavky na efektivní a účinnou komunikační strategii. (Vymětal, 2009)

Je-li úkolem sociální psychologie – analýza zákonitostí lidského chování a činností, které jsou podmíněny zařazením do reálných společenských skupin, pak lze chápat sociální komunikaci jako proces mezi lidmi, kdy dochází k výměně informací za účelem dorozumění (pro účely této práce chápu dorozumění jako vyšší formu zpracování a „zvnitřnění“ přijímaných informací). (Výrost, Slaměník, 2008).

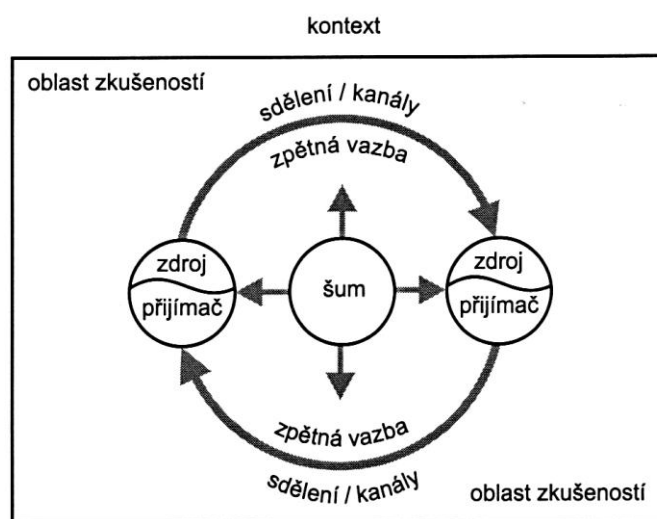
1.1 Základní struktura a složky komunikace

Základní strukturu komunikace tvoří:

- Komunikátor, tj. osoba, která sděluje
- Komunikant, osoba, která přijímá sdělení
- Komuniké – obsah sdělení, má charakter procesu, který se odehrává v čase (DeVito, 2001)

Role komunikátora a komunikanta se obměňuje. Komunikátor obsah svého sdělení zakóduje (např. při verbální komunikaci řečí) a komunikant toto sdělení dekóduje, přičemž komunikátor i komunikant interpretují za pomoci významu použitých znaků.

Celý tento proces charakteristiky a jednotlivých složek sociální komunikace vyjadřuje srozumitelně následující schéma:



Obrázek 1 – Základní schéma interpersonální komunikace (DeVito, 2001, s. 20)

Podle J. Reusche rozlišujeme lidskou komunikaci na **interpersonální** (mezi jednotlivými jedinci), **skupinovou** (sociální postavení komunikujících jedinců jsou vymezena) a **sociální** (velké množství osob s diferencovanou sociální a psychologickou charakteristikou, blíže se neznající). (Vybíral, 2009)

Sociální komunikace obsahuje tři základní složky: syntaktickou, sémantickou a pragmatickou.

Syntax obsahuje kódování, komunikační kanály, ruchy komunikace a kapacitu komunikace.

Sémantika vyjadřuje to, jaký význam slovu přisuzuje produktor a jaký příjemce, zda oba shodně chápou význam slov.

Pragmatická stránka analyzuje vztahy mezi produktorem a příjemcem. (Vybíral, 2009)

1.2 Prostředky sociální komunikace

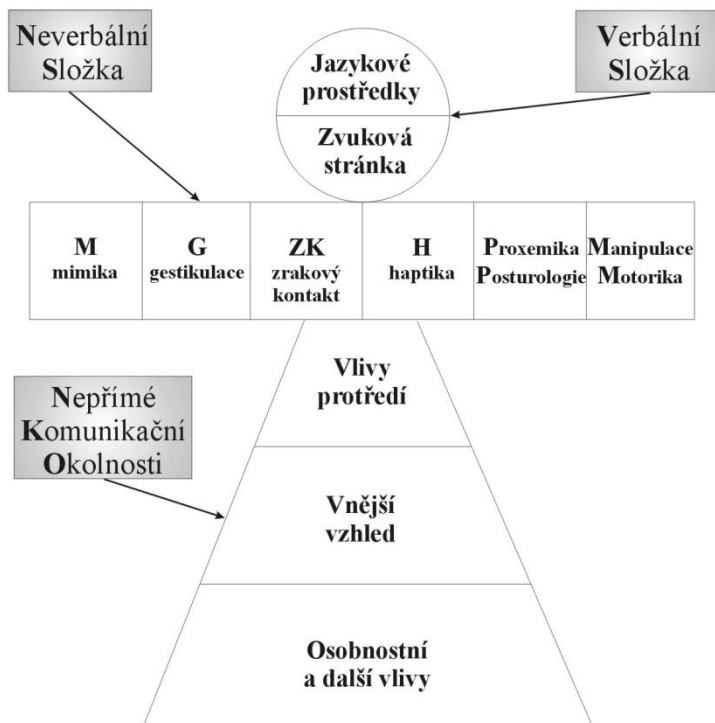
Sdělování významů mezi lidmi je nutně zprostředkováno za pomoci různých komunikačních prostředků. Ty jsou v odborné literatuře poměrně obsáhle popisovány. Nejčastěji bývají tyto prostředky rozděleny na komunikační prostředky verbální a neverbální. Jejich další detailní specifikace se může lišit z různých úhlů a záměrnosti pohledů jednotlivých autorů.

Při verbální komunikaci se používá verbálních prostředků, tzn. slovních výrazů mluvených či psaných a dalších odvozených znakových soustav, jako jsou jazyky vědecké a umělecké. Při neverbální komunikaci se používá mimoslovních prostředků, jako jsou pohledy, gesta, doteky, prostorové umístění, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči.

Jak verbální, tak neverbální komunikaci lze dále rozdělit na komunikaci záměrnou a komunikaci nezáměrnou. Záměrnost a nezáměrnost nepředstavují dvě vzájemně se vylučující alternativy, ale spíše dvě krajní polohy celého spektra možností (Vykopalová, 2005).

Jak verbální, tak i neverbální komunikace se navzájem doplňují a mohou navíc v plné míře nahrazovat jedna druhou. Doc. Tomáš Svatoš např. spojil všechny výše uvedené komunikační prostředky do sjednocujícího výrazu osobního projevu, který se snaží propojit znaky osobního projevu s dalšími vlivy (prostředí, adresáti sdělení ...). (Svatoš, 2009)

Výraz osobního projevu (VOP)



Obrázek 2 – Výraz osobního projevu (Svatoš, 2009, s. 48)

1.3 Verbální aspekty komunikace

„Řeč je beze sporu nejvyšší formou sociální komunikace“ (Křivohlavý, 1988, s. 23). Verbální komunikace jako způsob poskytování informací může probíhat pouze ve společenství lidí, z generace na generaci si ho předávají prostřednictvím procesů učení. Je umožněná specificky lidskou schopností artikulace, jemnými pohyby hlasivek. V rozhovoru se objevují znaky dominance a submisivnosti: kontrola rozhovoru subjektem, skákání do řeči, egocentričnost v nastolování témat, gesta chápavosti a empatie. Čas může být mezi zúčastněnými rozdělený symetricky nebo asymetricky. Jeho průběh je závislý na obou stranách, tedy na všech zúčastněných a jejich reakcích, které jsou ověřované zpětnovazebními pohledy, jestli partner vnímá a rozumí.

Ve verbální komunikaci se využívají slova, symboly, může být mluvená, psaná, slyšená nebo čtená. Základní formou je rozhovor, u kterého je předpoklad, že u komunikujících

bude převládat společný systém jazykových významů a společná pravidla tohoto systému. (Křivohlavý, 1988).

Verbální složka komunikace obsahuje jak základní, tak i specifické jazykové prostředky, neboť jazyk je právě základem verbální komunikace. Zvukovou stránku řeči pro účely této práce nebudu dále rozvádět.

Mezi základní jazykové prostředky patří:

- ✓ **Srozumitelnost projevu** – je dána především výběrem slov, který by měl vycházet z posluchači používaných slov a zároveň je doplňovat.
- ✓ **Ústnost řečového projevu** – odlišení písemné od mluvené formy.
- ✓ **Ekonomičnost slovního projevu** – časová přiměřenost a dodržování správného dýchání.
- ✓ **Variabilnost projevu** – umět projev přizpůsobit dle aktuálních potřeb
- ✓ **Celkový rytmus projevu** – záměrné akcentování důležitých částí.
- ✓ **Koheznost projevu** – soudržnost jeho částí.
- ✓ **Situačnost řečového projevu** – požadavek na citlivé a aktuální změny v závislosti na náhlých sociálních nebo pedagogických situacích.
- ✓ **Dialogičnost projevu** – vést posluchače k přemýšlení, k polemickému vztahu ke sdělovanému textu. (Vybíral, 2009)

Mezi specifické jazykové prostředky patří:

- ✓ **Sugestivní jazykové prostředky** – vyjadřují míru přesvědčivosti sdělovaného obsahu. **Ústnost řečového projevu** – odlišení písemné od mluvené formy.
- ✓ **Empatičnost projevu** – vyjadřuje míru pochopení pro duševní stav adresáta sdělení.
- ✓ **Názornost projevu** – uvedení názorných příkladů k zpřístupnění učiva.
- ✓ **Dramatizační řečové prostředky** – „nadstavbové“ prostředky tvořivé dramatiky.
- ✓ **Ozdobové řečové prostředky** – archaické prostředky. (Vybíral, 2009)

1.4 Neverbální aspekty komunikace

Mimoslovní komunikace většinou slouží jako doplňující prostředek ke komunikaci verbální. Může se ovšem stát, že neverbální komunikace stačí sama o sobě k vyjádření postoje, zejména v situacích, kdy hrají velkou úlohu emoce a zejména mezi lidmi, kteří se dobře znají – což právě v praxi vyjednávání s lidmi může hrát poměrně důležitou roli (Plaňava, 2005). Např. antropolog Albert Mehrabian odhalil, že 7% informací získáváme z rozhovoru a 38-55% z řeči lidského těla (Termann, 2002).

U nonverbální komunikace se jedná o jinou formu komunikace než slovní, při níž je využíváno mimoslovní sdělování. Na objasnění tohoto způsobu komunikace je potřeba si zodpovědět otázku – co si sdělujeme beze slov. Podle Křivohlavého si nonverbálně sdělujeme:

- ✓ „sdělujeme si emoce - pocity, nálady, afekty
- ✓ sdělujeme si zájem o sblížení – navázání intimnějšího styku
- ✓ snažíme se u druhého vytvořit dojem o tom, „kdo jsem já“
- ✓ snažíme se záměrně ovlivnit postoj partnera
- ✓ řídíme tak chod vzájemného styku“ (Křivohlavý, 1988, s. 33)

Neverbální komunikace je historicky starší než komunikace verbální, u člověka se rozvíjí už od raného věku. Počáteční prvky dorozumívání mezi kojencem a jeho okolím se odehrávají prostřednictvím fyzických dotyků, které jsou později nahrazovány vizuálními podněty, mimikou a gestikou.

Význam neverbálních znaků je odlišný v závislosti na jednotlivých kulturách, sociálních skupinách, prostředí, ale i době.

Pomocí neverbální komunikace se snažíme podpořit, popř. nahradit řeč, projevit určitou emoci, vyjádřit svůj interpersonální postoj nebo realizovat sebevyjádření.

Pokud chceme charakterizovat nonverbální komunikaci, musíme provést výčet jejich jednotlivých složek, které nám říkají, že nonverbálně komunikujeme (Mikulaščík, 2003):

- ✓ Gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla.
- ✓ Postoji těla.
- ✓ Výrazy tváře.
- ✓ Pohledy očí.

- ✓ Volbou a změnami vzdáleností a zaujímáním pozice v prostoru.
- ✓ Tělesným kontaktem.
- ✓ Tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči.
- ✓ Oblečením, zdobností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu či našeho prostoru.
- ✓ Chronemika (zacházení s časem - dochvilnost) + zacházení s předměty.

Vybíral (2009) vidí funkce nonverbálního sdělování v podpoře řeči, náhradě za řeč, vyjádření emocí, vyjádření interpersonálního postoje, uskutečnění sebevyjádření. Významným prvkem neverbální komunikace je *paralingvistika*, je jí přisuzována úloha mezistupně mezi verbální a neverbální komunikací. Mnozí autoři ji popisují tak, že právě ona analyzuje to, co se při písemném přepisu z mluvené řeči ztrácí (aspekty jak zvukové, tak i nezvukové). Paralingvistika nejčastěji zahrnuje neverbální aspekty řeči jako je hlasové rozpětí, intonace, hlasitost, zabarvení a intenzita hlasu, výslovnost, různé zvuky a slovní vata.

1.5 Interakční stránka komunikace

Interakční stránka sociálního styku charakterizuje tu jeho složku, jež je spojena se vzájemným působením lidí, s jejich vzájemným ovlivňováním. Ovlivňování člověka člověkem, ačkoliv se v různých formách denně a mnohonásobně promítá do našeho života, probíhá z velké části živelně a často s velmi nejistým efektem. Tato skutečnost je přitom v příkrém rozporu s optimistickým míněním většiny lidí o vlastních schopnostech ovlivňovat druhé. (Hayesová, 2011)

Obsahová stránka ovlivňování bude vždycky představovat rozhodující moment při volbě metody, konkrétního postupu i při úvaze o předpokládaném efektu ovlivňování. Je jasné, že konečným cílem ovlivňování je změna v jednání. (Čírtková, 2006)

Níže je proveden výčet metod, které se uplatňují v rámci ovlivnění interakční stránky sociálního styku:

Demonstrování - jedná se o jednu z metod ovlivňování, při které si ovlivňovaný jedinec smyslovým jednáním ověřuje, zda daný jev skutečně existuje či nikoliv. Tato metoda se stává velmi efektivní, avšak její nevýhoda spočívá v tom, že ji nelze pokaždé využít. (Čírtková, 2006)

Objasňování - výsledkem této metody ovlivňování bývají zpravidla nějaké nové poznatky, které tvoří podklad pro vytvoření nového úsudku či přesvědčení. Účinným způsobem je především správné porozumění daných faktů a jejich vzájemných vztahů. (Čírtková, 2006)

Donucování - pro donucování je typické, že jeden člověk koná rozhodnutí, jež jsou v rozporu s představami druhého člověka, který s nimi nesouhlasí. Projevy těchto rozhodnutí může vykonávat buď zcela svobodně nebo pod tlakem či užitím násilí. (Čírtková, 2006)

Přesvědčování - cílem této metody ovlivňování je druhého člověka přesvědčit o daném mínění, aniž by sám vykazoval známky nesouhlasu. Důležitým rysem je především to, že naše přesvědčení a naše názory na danou věc musí mít pevný základ, musí působit ustáleným dojmem a nezbytné je také prokázání jejich pravdivosti a korektnosti. (Čírtková, 2006)

Sugesce - sugesce probíhá jak na verbální úrovni, tak ve formě posunků, gest a všech ostatních dorozumívacích prostředků. Schopnost jednat s lidmi a přesvědčovat je o svých názorech může mít spousta lidí vrozenou, nebo se jejím základním principům může naučit, většinou to přispívá ke klidnějšímu řešení konfliktních situací. (Čírtková, 2006)

2 KONFLIKT A KONFLIKTNÍ SITUACE

Pojem „*konflikt*“ pochází z latinského slova „*conflictus*“, což můžeme chápat jako srážku dvou nebo více protichůdných zájmů, či již i pouhé naražení na překážku. Konfliktem se tedy rozumí střet názorů neslučitelných s jinými. Podobný význam má například řecký výraz slova „*antagonismus*“, v češtině chápaný jako protiklad a spor dvou sil, které mezi sebou projevují určitý nesouhlas. Mezi další příbuzná slova lze zařadit například pojem rivalita, konkurence či kolize.

Konflikt můžeme chápat jako vyjádření současného nároku dvou, na opačných stranách stojících zájemců o stejnou věc, ochotných o ni bojovat. Konflikt – střetnutí dvou nebo více snah, sil, tendencí. (Křivohlavý, 2002)

„Konfliktem zájmu mezi dvěma osobami se rozumí, že zájem jednoho omezí nebo znemožní prosadit nebo uskutečnit zájem toho druhého. Konflikty jsou v psychologii považovány za jevy – jako něco, co existuje.“ (Křivohlavý, 2002, s. 26)

Konflikty byly, jsou a vždy budou neoddělitelnou součástí našeho života, a i když v nás asociují spíše negativní význam, nemusí tomu tak vždy být.

2.1 Konfliktní situace

Psychologie vysvětluje konfliktní situaci jako zvláštní druh meziosobního styku mezi dvěma (popřípadě více) jedinci, v němž dochází ke střetu jejich představ, zájmů, postojů, cílů či hodnot. Vzniklý interpersonální konflikt se promítá do jednání účastníků, je základem konfliktní situace. (Matoušková, Spurný, 2005)

Konfliktní situace jsou ovlivňovány různými faktory, které se mohou navzájem odlišovat rozdílnými postoji účastníků konfliktní situace, počtem zúčastněných osob, jejich vzájemnými vztahy a rolemi, ale také tím, jakým způsobem jednotliví účastníci využívají různé druhy prostředků, aby bylo dosaženo jejich cílů.

Konfliktní situaci provází pět vzájemně navazujících fází:

1) „*Spouštěcí fáze*“

Jedinec projevuje své jednání neobvyklým, rozrušeným chováním. Může se jednat o projevy, jakými jsou například upřené pohledy, máchání rukou, zrudnutí či zbled-

nutí obličeje, sevření pěstí, přešlapování, výhružky, mlácení do předmětů či změny v chování.

2) *Eskalační fáze*

Jedinec své projevy směřuje vůči konkrétnímu předmětu, mění se jeho chování a existuje možnost, že ho již není možné navrátit zpět do stavu, ve kterém se nacházel před započítím této konfliktní situace. Takovémuto jedinci lze poskytnout radu nebo nabídnout mu jistá alternativní řešení.

3) *Krizová fáze*

Uvnitř jedince dochází ke zvyšování fyzického, psychického a emočního napětí, čímž se zvyšuje riziko agresivního jednání a zároveň se snižuje kontrola nad svými projevy jednání.

4) *Fáze uklidnění*

Emoční a fyzické napětí se v nitru člověka odehrává po značně delší dobu, avšak následně dochází k jeho úplnému zániku.

5) *Fáze postkrizové deprese*

Jedinec pociťuje fyzické i psychické vyčerpání, pocity nicotnosti a beznaděje, nedůvěru vůči novým lidem a okolnostem. Takový člověk se uzavírá do sebe, opakovaně si sám pro sebe přehrává prožité zážitky a odmítá komunikaci s okolním světem.“

(Spurný, 1996, s. 51-52)

2.1.1 Manipulace v jednání člověka

Manipulací se rozumí určité chování, kdy jedinec je manipulátorovým jednáním ovlivněn takovým způsobem, že není schopný sám si prosadit svůj vlastní názor na danou věc, mění své postoje a většinou se dobrovolně snaží dosáhnout cílů, jež jsou příznivé pro manipulátora. Může se jednat o citové vydírání, hrozbu, výhružky, psychický nátlak nebo jiné formy manipulace, které se zpočátku nejeví zcela jasným dojmem. Cílem manipulátora je, aby jeho oběť nesla veškerou odpovědnost a následky za danou situaci, a aby on sám v případě negativních okolností nebyl považován za „toho špatného“. (Spurný, 1996)

2.1.2 Asertivita v jednání člověka

Pojem asertivita pochází z latinského slova „*assertio*“, což v českém jazyce znamená tvrzení či dožadování se něčeho. Asertivita je dovednost člověka, jejímž prostřednictvím jedinec usiluje prosadit vlastní názor na danou situaci a to tak, aby nepůsobila útočně, ale také netečně. Je to jednání, při kterém se snažíme počínat si tak, abychom uplatnili naše

názory a myšlení, neboli abychom se dokázali prosadit, ale zároveň, abychom tím neškodili sobě ani ostatním. (Janiš, Bártová, 2005)

Asertivní jednání směřuje k otevřené komunikaci mezi dvěma a více lidmi, jejichž cílem je spokojenost všech zúčastněných. Rozumí se tím, projevovat se samostatně, přiznat, že něco nevím nebo nechápu, schopnost dokázat připustit své chyby, ale neomlouvat se za ně. (Harris, 1997)

Co se týče konfliktních situací, asertivita bývá užívána především jako předmět soupeření, nikoliv jako spolupráce. Její nevýhodou je, že když jeden člověk něco získá, druhý tím něco ztratí. (Bukovská, 2006)

2.1.3 Agrese v jednání člověka

Agrese je vrozenou vlastností každého člověka. Zatímco agresí se rozumí chování, které úmyslně směřuje proti druhé osobě s cílem psychického či fyzického poškození, agresivitou chápeme vnitřní pohotovost k útočnému jednání, projevující se buď pouze v naší mysli, komunikací či konáním (Lilley, 2005). Agrese se může projevovat ve formě ponižování, poškozování, snižování sebedůvěry nebo zesměšňování. Agresor se může tímto způsobem chování snažit vykompenzovat nějaké své komplexy, které nechce, aby byly druhým člověkem spatřeny. Chyby vyhledává pouze v ostatních lidech, nikoliv v sobě samém. Má dostatečně vysoké sebevědomí, které ventiluje navenek, proto nebývá mezi ostatními příliš oblíbený. Své projevy vyjadřuje dostatečně výbušným a hlasitým způsobem, čímž si vysluhuje pověst „diktátora“. (Bednařík, 2001)

2.2 Příčiny konfliktů

Jednání člověka v konfliktu je podmíněno mnoha faktory, přičemž jako jeden z nejpodstatnějších bývá uváděn právě zdroj (příčina) konfliktu. Následující informace věnuji tedy výčtu vybraných příčin konfliktů.

Nedorozumění

K nedorozumění dochází ve chvíli, kdy obě strany pochopí danou věc jiným způsobem, kdy na určitou věc pohlížejí jinak. Takovéto nedorozumění může vést až ke konfliktní situaci.

Lež

Ať už se jedná o malou, bezvýznamnou lež či lež, která zásadně ovlivní následnou situaci, stává se nepochybnou pohnutkou ke konfliktu.

Nedbalost

Velmi často se příčinou vedoucí ke konfliktu stává to, že jeden člověk druhému něco slíbí, zaváže se k něčemu, ale nakonec tento slib poruší či vůbec nesplní nebo ho splní, ale ne tím správným způsobem, jež by od něj druhý očekával.

Záměr

V úmyslu udělit druhému lekci zaručeně vede k vyvolání konfliktu. Ovšem pokud je naším úmyslem druhého člověka pochopit a jednat takovým způsobem, abychom dostáli spokojenosti na obou stranách, existuje pravděpodobnost, že ke konfliktu nemusí vůbec dojít.

Vlastní přesvědčení

Konfliktní situace také může nastat v okamžiku, kdy si jedinec vynucuje pouze a výhradně své vlastní přesvědčení na danou věc, neuznává jiné, ani nemá snahu je vyslyšet a dát tak možnost jinému člověku vyslovit a prosadit si svůj názor ohledně určité věci.

„Osobní prostor“

Pro každého člověka je soukromý, jak fyzický, tak i psychický, prostor velice důležitý. Především introvertní lidé si ho střeží velmi důkladně a jeho narušení je prvním příznakem ke konfliktu.

Strach

Je určitou příčinou v případě, kdy pracovníci raději prohlašují, že jsou v práci spokojeni, nemají žádné výhrady ani nevykazují známky jakéhokoliv nesouhlasu, z důvodu, že se obávají o jisté výhody nebo dokonce o své pracovní místo.

Postranní úmysly

Jedná se o zájmy jedné či více osob, které se v úmyslu dosáhnout svých cílů snaží všemožnými způsoby utajit před ostatními činy, které mají v plánu zrealizovat.

(Čakrt, 2000)

2.3 Druhy konfliktů podle sociální charakteristiky

Konflikty a konfliktní situace můžeme dělit podle několika možných hledisek, všechny mají však společné hledisko – sociální, odehrávající se tedy mezi lidmi v určitém prostředí. Jedno z nejvýznamnějších rozdělení je z pohledu počtu zúčastněných osob: konflikty intrapersonální (odehrávající se uvnitř člověka) a konflikty interpersonální (odehrávající se mezi 2 a více osobami). Ostatní sociální hlediska pro účely této práce dále rozvádět nebudu.

2.3.1 Intrapersonální konflikty

Jedná se o konflikty, které se odehrávají v nitru každého člověka ve chvílích, kdy je pro něj obtížné rozhodnout se mezi dvěma či více nabízenými možnostmi, jevícími se neslučitelnými. V tomto okamžiku dochází k vnitřnímu boji, který se projevuje napětím, vztekem, strachem či nejistotou. Musíme si uvědomit, že nelze mít vše v jeden okamžik. Důležité je zvážit klady a zápory, umět si určit priority a pro ty se rozhodnout.

Některé intrapersonální konflikty jsou zanedbatelné, jiné závažné, některými se zabýváme dlouhou dobu, jinými krátce. Objevují se i takové intrapersonální konflikty, které mohou člověka poznamenat takovým způsobem, že je nelze řešit jinak, než prostřednictvím lékařské pomoci a v některých případech mohou dokonce skončit i sebevraždou. Proto bychom se je měli naučit ovládat a zvládat, aby nakonec ony neovládaly nás. (Bednařík, 2000)

2.3.2 Interpersonální konflikty

Patří mezi nejčastější skupinu mezilidských konfliktů. Dochází k nim při srážce odlišných hodnot a norem jedince s dalším jedincem, se skupinou nebo s vnějším prostředím. Představy druhých lidí hodnotíme většinou negativním způsobem, pokud neodpovídají představám našim. Už od dětství každý z nás v sobě rozvíjí určité myšlenkové struktury, kterými jsme schopni zvážit, začlenit a řešit vzniklé situace. Odlišnosti v názorech, zájmech, cílech či představách jsou zdrojem vedoucím k interpersonálním konfliktům.

Příčinami interpersonálních konfliktů mohou být například špatná komunikace (kdy strany nejsou schopny či ochotny se navzájem respektovat a naslouchat si), rozdíly mezi lidmi (v náboženství, rasové skupině či pracovních skupinách). (Bednařík, 2000)

2.4 Druhy konfliktů podle psychologické charakteristiky

Psychologická charakteristika v rámci výčtu jednotlivých druhů konfliktů zohledňuje ve většině případů především aspekt interpersonální, tedy odehrávající se uvnitř jedince (Bednařík, 2000). A. Bednařík ve své knize podává následující přehled možných druhů konfliktu dle psychologického hlediska:

Zdroje konfliktů



Obrázek 3 – Zdroje konfliktů (Bednařík, 2000, s. 29)

Ovšem pro účely této práce jsem raději zvolila následující dělení konfliktů z publikace prof. K. Paulíka (Paulík, 2005).

2.4.1 Konflikty představ

Představy znázorňují určité vybavení jevů, které naše paměť již vnímala v minulosti. Každý člověk přijímá různé věci odlišně. Na odlišnostech se nejvíce podílí zmíněná percepce (vnímání). V našich představách se projevují vjemy, kterých si všímáme a které pro nás mají nějaký význam. Je zcela normální, že představy lidí se navzájem od sebe odlišují. Je téměř nemožné, aby dva jedinci měli o jedné věci naprosto shodnou představu. Základním prvkem představ je vjem, který následně doplňujeme zkušenostmi. Na konfliktech představ se z části promítají naše očekávání a fantazie, čímž dochází k rozdílným představám mezi jedinci.

2.4.2 Konflikty názorů

Názorem je myšleno nějaké hodnocení skutečnosti. Konflikt nastává v případě, kdy jedinci uplatňují různá hodnotící kritéria na danou věc. Řešit lze pomocí testování, kdy v případě střetu dvou názorů je možné zjistit, jakým způsobem se od sebe navzájem odlišují, ale také prostřednictvím odborníka, dotazem či diskuzí.

2.4.3 Konflikty postojů

Postojem rozumíme názor zabarvený osobním citovým vztahem. Podstatnou roli při vzniku postojů zaujímá sociální učení. Konflikty postojů jsou velice emocionálně založené, proto je důležité hlídat své neverbální projevy, jelikož druhá osoba vycítí ohrožování nejen svého názoru, ale i svého sebevědomí. Především negativně vnímá projevy nadřazenosti. Řešení je podobné jako u konfliktů názorů. Můžeme využít radu odborníka či hlasování.

2.4.4 Konflikty zájmů

Zájem chápeme jako určitou motivaci, tedy hnací sílu v člověku. Konflikt zájmů je stav, kdy v daném čase projevujeme zájem vůči dvěma či více předmětům nebo činnostem, ale dosáhnout je možné pouze jedné věci nebo činnosti. Může se také jednat o snahu více osob, které se konkurencí snaží dosáhnout jednoho společného cíle, z nichž úspěchu dosáhne pouze jeden z nich. K vyřešení je vhodné předem uzavřít mezi účastníky dohodu v případě neshody při dalším jednání. (Paulík, 2005)

2.5 Řešení a předcházení konfliktů

Řešení konfliktů a jejich prevence nemusí být vždy pouze záležitostí systematického a promyšleného plánování a přípravy, ale většinou to bývá spíše jednání založené na improvizaci (Paulík, 2005).

Existuje několik možných variant, jak řešit dané konflikty, ovšem pro účely této práce jsem si vybrala pouze, několik základních, jejichž další detailní popis bychom mohli najít např. v knize J. Plamínka – Řešení konfliktů a umění rozhodovat.

Pasivita - jedinec pouze vyčkává a předpokládá, že se konflikt nějakým způsobem vyřeší časem sám. Někdy je pasivita tím nejlepším řešením, ovšem jsou případy, kdy je to nebezpečné jak pro mě, jako nečinného účastníka, tak i pro všechny zúčastněné.

Násilí – může se jednat o slovní nadávky či o válečný konflikt, avšak tento způsob řešení je naprosto nevhodný. Fyzické násilí může mít podobu od rodičovského pohlavku, znásilnění až po světovou válku, nebo mít přesně vyslovená pravidla (v historii u některých typů soubojů). Psychické násilí je zákeřnější, projevuje se například formou vydírání, slovní potyčkou a urážkami.

Delegace – účastníci konfliktu se obracejí na vnější autoritu a přenášejí na ni právo rozhodnout o svých věcech. Nejběžnější autoritou je soud, ovšem mezi takovéto autority můžeme zařadit i nadřízeného, experta, či učitele. Nevýhodou je, že se protistrany neztotožní s rozhodnutím, proto je výhodnější, když rozhodují samy.

Jednání – diskuze mezi účastníky, kteří berou proces i výsledek, se kterým bude spokojena většina, do vlastních rukou. Rozhodují pouze oni sami a je důležité, aby s dohodou souhlasili všichni účastníci. (Plamínek, 1994)

3 KOMUNIKAČNĚ NÁROČNÉ SITUACE A VYJEDNÁVÁNÍ

Předkládaná bakalářská práce, se zaměřuje především ve své praktické části na specifika v rámci vyjednávání v policejní praxi. Proto jsem si dovolila zaměřit tuto a následující kapitolu právě na oblast specifíků, které vyplývají z práce v policejním sboru.

Policista se při výkonu svého povolání velmi často setkává se situacemi, které není možné řešit běžnými rutinními postupy, a proto je lze označit jako nestandardní. Pro jejich řešení neexistuje žádný všeobecně použitelný návod. Nestandardnost těchto situací klade zvýšené nároky na sociální dovednosti policistů, především se jedná o schopnost empatie a komunikační nadání, pomocí kterého policista může ovlivňovat postoje ostatních.

K typickým příkladům komunikačně emergenční situace patří jednání policistů s problémovými jedinci (např. osoby agresivní, ovlivněné alkoholem, drogami atd.), řešení rodinných rozepří, jednání s osobami se sebevražednými úmysly, oběťmi násilí, vyjednávání s pachatelem zadržujícím rukojmí a mnoho dalších. (Matoušková, Spurný 2005)

Ke **znakům komunikačně náročných situací** patří:

- Jednání, obsah a způsob komunikace jednoho účastníka vyvolává u ostatních účastníků negativní pocity.
- Komunikace, která probíhá, je ovlivněna množstvím protikladných potřeb a zájmů, které se promítají do postojů účastníků.
- Komunikace je psychologickým prostředkem, pomocí něhož se utváří vztahy mezi aktéry komunikace a také jejich postoje.
- Jediným přiměřeným způsobem řešení situace je komunikace, řešení za použití násilí není vhodné a představuje profesionální selhání policisty.
- Komunikační náročnost situace zvyšuje např. neočekávanost vzniku situace, rolový charakter komunikace, protichůdnost zájmů a potřeb účastníků, jednorázovost kontaktu, krátkodobý charakter komunikace, normativně stanovený postup atd.
- Tyto situace představují značný nápor na psychiku a vyvolávají psychické napětí.

(Matoušková, Spurný 2005)

3.1 Typologie komunikačně náročných situací

Matoušková a Spurný uvádějí ve své publikaci následující typologii komunikačně náročných situací:

Kritérium	Situace	Sociální dovednosti policisty
Podle vlivu intervenujících faktorů	Vyvolané působením převážně situačních faktorů Vyvolané jednáním, projevy komunikačního partnera	Umět eliminovat vliv situačních faktorů Zvládnout zásady účinné komunikace s problémovými jedinci
Podle očekávatelnosti vzniku	Očekávané Neočekávané	Mentální příprava a jednání v situaci Včasná identifikace signálů o vzniku komunikačně náročné situace
Podle přístupu policisty k řešení situace	Přístup s prvky prosazení moci Podporující přístup	Schopnost rozpoznat a uplatnit v dané situaci vhodný přístup
Podle cíle policistova jednání, účelu komunikace	Získat informace Poskytnout informace za účelem změny postojů, jednání partnera	Dovednost klást otázky, naslouchat Ovládat metody ovlivňování a přesvědčování
Podle množství účastníků	Komunikace s jedincem Komunikace se skupinou, s davem	Zvládnout specifiky komunikace se skupinou, s davem

Obrázek 4 – Typologie komunikačně náročných situací (Matoušková, Spurný 2005, s. 104)

Pro účely této práce jsem si vybrala a charakterizovala pouze několik následujících komunikačně náročných situací.

3.1.1 Komunikace s osobami duševně narušenými

V rámci výkonu policejní praxe je možné, že se policista setká a následně s **osobami duševně narušenými**. Při jednání s osobou se zjevnou poruchou osobnosti není možné počítat s normálním průběhem komunikace, duševně narušený jedinec komunikuje buď již od samého počátku „mimo normu“, nebo zvládne po určitou dobu komunikovat standard-

ně. Komunikace s tímto jedincem je náročná a může představovat problém i pro profesionály.

Nejzávažnější problém obvykle představuje komunikace s jedinci trpícími **psychotickými poruchami**, neboť tito obvykle zcela ztrácejí kontakt s realitou, neuvědomují si svoji nemoc a jejich vnímání a prožívání je těžce deformováno (např. schizofrenie, poruchy s bludy, bipolární afektivní porucha a další).

Pro komunikaci např. se schizofrenikem doporučují mnozí odborníci jednat otevřeně, srozumitelně a jasně, vyhýbat se nečestnosti a neproniknutelnosti, protože toto duševně nemocné jedince nutí stáhnout se do sebe a vytvořit si obranné mechanismy. Schizofrenik často odmítá komunikovat, protože je zahlcen množstvím podnětů ze svého okolí. (Spurný, 1996)

Obecně bývá vhodné při jednání s psychotickými osobami tyto vyslechnout, snažit se tlumit pocity vlastní agrese, ukázat svoji autoritu, obrátit se na odborníky a vyžádat si jejich pomoc.

Obtížný úkol obvykle představuje také komunikace s osobami nemocnými **neurotickými poruchami**. Jde o nemoci funkcí nervové soustavy, kdy není přítomen organický nálezný (Hayesová, 2011). Např. osoba trpící hysterickou poruchou má tendenci komunikovat přehnaně dramaticky, poutat na sebe pozornost a celý proces komunikace je v podstatě „hereckým výkonem“, při kterém osoba vystupuje slabší a bezbrannější, než v reálu je. Obvyklá doporučení pro komunikaci s neurotickým jedincem je vyslechnout jej, nesnažit se vyvracet jeho přesvědčení, přistoupit tzv. „na jeho hru“, pokud je to možné a doporučit spojení se s odborníkem. (Spurný, 1996)

3.1.2 Komunikace s agresivním jedincem

Agresor se navenek projevuje vyhrožováním, křikem a nadávkami. Vulgárními výrazy dochází k uvolnění napětí, pocitů frustrace, zklamání a zlosti. Agresor tímto způsobem ventiluje svoje aktuální rozrušení, nebo také dlouhodobou frustraci. Agresivní chování může být naučenou pózou. Vulgarismy mohou být také způsobem jak překřičet vlastní strach, nebo zastrašit protistranu, jak sobě samému dodat odvalu, nebo způsob, pomocí kterého se identifikujeme s určitou sociální skupinou.

Pokud policista jedná s agresivním jedincem, mohou se u něj objevit pocity hněvu a zloby, ale také strachu a obav. Časté jsou tendence reagovat také agresivně.

Velmi důležité je při interakci s agresorem zmírnit a potlačit pocity vlastní agrese. Je vhodné snažit se projevit pochopení pro jeho problém a rozrušení, nechat prostor pro vyventilování emocí. V neposlední řadě je důležité zaujmout asertivní stanoviska k řešení vlastního problému. (Spurný, 1996)

3.1.3 Komunikace s manipulátorem

Jedinec se sklony manipulovat se svým okolím většinou jedná zdvořile, snaží se vlichotit do naší přízně, může citově vydírat a předstírat, že vlastně jedná v dobré víře a má na mysli jen naše dobro. V případě, že tato strategie neuspěje, může se uchýlit také k důraznějším jednáním, a to k vyhrožování, zastrašování atd.

Příčinou tohoto jednání může být pocit vlastní nejistoty a tzv. naučená bezmoc. Manipulátor také rád těží z nastalé situace a hraje svoji aktuální roli.

Policista při jednání s tímto komunikačním partnerem pociťuje zlobu, ponížení, vypadává ze své role a necítí se kompetentní. Je vhodné, aby policista svoje pocity jasně vyjádřil, věnoval se výhradně předmětnému problému a upozornil komunikačního partnera na neúčelnost jeho chování. (Spurný, 1996)

3.1.4 Komunikace s jedincem pod vlivem návykové látky

Policista se při výkonu své profese velice často může dostávat a dostává do situací, ve kterých musí jednat s občany, kteří jsou toho času pod vlivem omamných a psychotropních látek. Obtížnost komunikace představuje zejména nepředvídatelnost reakcí osoby, jednající pod vlivem návykových látek. Tito jedinci se vyznačují zkratkovitým chováním, jejich reakce bývají často agresivní, realitu vnímají zkresleně a mohou se u nich vyskytnout sebevražedné tendence.

Pokud je občan pod vlivem návykových látek, ukazuje se jako bezpředmětné řešit s ním problém do hloubky a dlouze debatovat o detailech. Je nutné zjistit základní fakta a nezbytné skutečnosti a ostatní informace vytěžit až poté, co osoba nebude ovlivněna návykovými látkami a bude schopna smysluplně vnímat a komunikovat.

Vlastní komunikace by měla v ideálním případě být srozumitelná a jasná, měla by probíhat pomalu s použitím stručných a pochopitelných pokynů. Nejdůležitějším momentem je navázání psychologického kontaktu s občanem, k čemuž pomůže vytvoření atmosféry důvěry a pocitu bezpečí. Policista by se měl vyvarovat ventilování svých negativních emocí a měl

by počítat se změnami chování a protichůdnými reakcemi občana jednajícího pod vlivem a měl by na ně včas adekvátně reagovat. (Spurný, 1996)

3.1.5 Komunikace při řešení konfliktů mezi občany

Policista je přivolán do situace, ve které by měl asistovat při řešení konfliktů mezi osobami, které k sobě mají navzájem blízký vztah. Může se jednat o případy narušení interpersonálních vztahů mezi osobami blízkými nebo o případy trestního jednání blízké osoby (např. domácí násilí, fyzické, psychické týrání atd.). Právě blízký vztah mezi osobami a nutnost policistova zásahu do něj představuje prvek, který extrémně zvyšuje náročnost této situace. (Matoušková, Spurný, 2005)

Rodinné rozepře vznikají z nejrůznějších důvodů, avšak společným jmenovatelem v těchto případech jsou sdílené bytové prostory, které mohou vyvolávat pocit utlačení a nedostatku osobního prostoru. Konkrétním spouštěčem konfliktu potom může být např. špatná finanční situace, nevěra, rozdílný pohled na výchovu dětí atp.

Náročnost je dána zejména tím, že policista vstupuje do neznámého prostředí a v prvotní chvíli není většinou schopen odhadnout stupeň rizika.

Je přivolán do nepřehledné situace, ve které bývá problematické rozpoznat, kdo je v daném případě obětí a kdo pachatelem. Z praxe vyplývá jedno doporučení, které se ukazuje jako nejvhodnější, pokud to daná situace dovoluje, a to oddělit od sebe obě zneprátené strany tak, aby nemohly pokračovat ve vzájemném napadání a aby policista mohl vyslechnout nerušeně každou zúčastněnou stranu. Přitom se snaží o to, aby došlo k uklidnění emocí a vymizela násilná forma komunikace. (Matoušková, Spurný, 2005)

Zasahuje - li policista u případu, který je možné kvalifikovat jako **domácí násilí**, jsou požadavky na něj kladené ještě vyšší, a to ve směru navázání psychologického kontaktu s obětí domácího násilí. Prvním krokem je zajištění atmosféry důvěry a bezpečí, ke které přispívá zejména aktivní naslouchání a empatická komunikace. Primárně je usilováno o zajištění základních potřeb oběti a teprve až následně získáváme informace potřebné k naplnění právního rámce kvalifikování skutku. Je dobré působit na oběť tak, aby se nezalekla oznámení činu a nepodlehla strachu z možných následků a úředních postupů. Není však vhodné posilovat u oběti nereálná očekávání o schopnostech a možnostech orgánů činných v trestním řízení. Naopak se doporučuje informovat oběť pravdivě o možném po-

stupu řešení problému a poskytnout jí kontakty na další organizace, které jí poskytnou pomoc. (Matoušková, Spurný, 2005)

3.1.6 Komunikace s účastníky v davu

Komunikace s účastníky davových uskupení tvoří samostatnou zvláštní kategorii komunikačně obtížné situace. Jedná se o komunikaci s účastníky nejrůznějších demonstrací a shromáždění, nebo ve velké míře případů se sportovními fanoušky.

Chováním jedince v davu se zabýval už Le Bon v roce 1895, kdy svým dílem *Duše davů* položil základy psychologie davu. Le Bon se zaměřoval především na chování sročeného množství lidí, tj. na davy tzv. v pohybu (McQuail, 1999).

Motivace davu k započetí akce může být rozličná, společným vnějším znakem však bývá agrese. V davu se uplatňují silné a nebrzděné pudy a emoce, které nejsou schopny potlačit žádné normy chování (právní ani morální apod.). V davu má jedinec pocit anonymity a uvolňují se u něj zábrany, které v normálních životních situacích brzdí jeho agresivitu. Jedinec nacházející se v davu má tendenci napodobovat ostatní. Dav většinou redukuje svoji komunikaci pouze na určitá provolání, skandování hesel, pokřiky apod. (McQuail, 1999)

Komunikace policistů s účastníky davu mívá především formu neverbálních sdělení. Policisté v těchto případech zakročují pod jednotným velením a velký význam zde má komunikace uvnitř policejního oddílu, a to zejména dostatek včasných a jednoznačných informací ze strany vedení i navzájem mezi jednotlivými policisty. Komunikační náročnost zvyšuje právě nedostatek informací, popř. protichůdné a zmatené pokyny a zpožděné reakce na změnu situace apod.

Prvotní je oslovit účastníky uskupení, vzbudit jejich pozornost a demonstrovat tak roli, ve které mluvčí vystupuje. Dále informovat účastníky davu o tom, že jejich chování je nežádoucí a vyzvat je, aby od svého jednání upustili, k tomuto stanovit podmínky a termín a sdělit davu, jaký bude další postup, pokud výzvě nevyhoví.

4 PRAXE POLICEJNÍHO VYJEDNAVAČE

Policie České republiky (PČR) má pro případy, které je nutné řešit krizovým vyjednáváním, zvláště vyškolené policejní vyjednavatele, ale do doby než jsou přivoláni je řešení situace na policistech, kteří na místo přijedou první.

Policejním vyjednavatelem je policista, který absolvuje specializační kurz krizového vyjednávání a každé dva roky se účastní inovačního kurzu krizového vyjednávání.

Policejním vyjednavatelem se může stát každý policista. K tomu, aby se přihlásil do specializačního kurzu krizového vyjednávání, nepotřebuje žádné specifické vzdělání. Důležitější jsou určité osobnostní předpoklady a především silná motivace k tomu stát se policejním vyjednavatelem (Pilař, 2008).

Současné situace v profesní přípravě ve výcviku vyjednavatelů Policie ČR je na velmi dobré úrovni, jejím garantem se stalo pracoviště Útvaru rychlého nasazení v Praze a dále se na něm podílejí ostatní vyjednavatelé ze všech policejních útvarů PČR. Každým rokem probíhá kurz, který je určen k získání specializace vyjednavatele policie a je určen pro všechny policisty splňující základní podmínky a předpoklady (Pilař, 2008).

4.1 Osobnost vyjednavatele a jeho chování

„Jedná se o osobu, která má za úkol navázat verbální kontakt s cílovou osobou (pachatelem, osobou v krizi). Komunikací vytvářet podmínky pro zklidnění a stabilizování napjaté situace s cílem jejího pokojného vyřešení.“

(http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/112/2008/brezen/strana_10.html)

Za duchovního otce policejního vyjednávání je považován doktor Harvey Schlossberg, který po dvaceti letech práce v policejním oddělení v New Yorku v roce 1973 založil speciální tým policejních vyjednavatelů.

Osobnost policejního vyjednavatele se utváří, rozvíjí a projevuje v dialogu s nároky na konkrétní podmínky a okolnosti životní praxe, na obsahy a systémy aktivit v rámci vyjednávání.

Policejní vyjednavatelé vyjednávají s osobami především proto. Aby z tohoto jednání něco vyjednali, a tedy vyzískali. Vyjednat znamená z jednání či komunikování posléze vyvodit takovou dohodu, která v počáteční fázi jednání nebyla dost dobře myslitelná. Přesto je

nakonec vyjednáno něco, co v hlavách jedné ze zúčastněných stran mohlo být přítomno od samého počátku, jako výsledek, k němuž všechno komunikování, ústupky, tlak a zvažování variant nepozorovaně směřovalo (Vybíral, 2009).

Vyjednávat můžeme z různých důvodů, jsme slabší (jde o to neztratit hodně), protože jsme silnější (vítězstvím můžeme ztratit např. lidské životy). I. Matoušková aj. Spurný uvádí ve své publikaci několik různých typů vyjednávání:

- a) vyjednávání s někým, kdo odmítá komunikovat
- b) vyjednávání s někým, kdo si „prosazuje svou“
- c) vyjednáváme, ale předem víme, že neustoupíme (nemůžeme)
- d) vyjednáváme a dopředu nevíme, kam až nás protivník zatlačí, nakolik se necháme zviklat, nevíme, zda nezměníme zcela své stanovisko a neustoupíme
- e) vyjednáváme s druhou stranou proto, že jí chceme pomoci (třebaže to druhá strana hodnotí jako „vměšování se“). (Matoušková, Spurný, 2005)

Cílem vyjednávání, které vede profesionální vyjednávač, by mělo dosáhnouti toho, že útočník (agresor), upustí od svých požadavků, případně se dobrovolně vzdá. Optimální vyjednávání by mělo být takové, aby jeho výsledkem byla výhra a prospěch na obou stranách.

Pro úspěšné vyjednávání by měly být dodrženy následující pravidla, které by měl znát a ovládat každý odborně proškolený policejní vyjednávač:

- „včasný kontakt s útočníkem,
- eliminace emocí,
- empatické pochopení emocí (hněvu, zlosti, bolesti, agrese útočníka)
- přistoupení útočníka na vyjednávání a navození přirozeného chování,
- poznání typu útočníka,
- profesionalita vyjednávání.“ (Vykopalová, 2005, s. 56)

4.2 Profesní příprava policisty (vyjednaváče)

System vzdělávání a profesní přípravu policejních vyjednaváčů Policie ČR zajišťuje Odbor služebních příprav a sportu MV. Lektorsky a obsahově výcvik vyjednaváčů zajišťuje Útvar rychlého nasazení Policie ČR (Pilař, 2008).

„Budoucí vyjednaváč prochází základním desetidenním kurzem. Jeho náplní je teoretická příprava členěná do bloků podle tematických okruhů v celkovém počtu 20 hodin. Dále praktická cvičení ve vyjednávání zaměřená na jednotlivé okruhy v celkovém počtu 50 hodin. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že se jedná o jeden z nejintenzivnějších kurzů, jakým jsem za své působení u Policie ČR prošel. Objem praktických cvičení bývá nejen dodržen, ale hravě překonán. Cvičení jsou realizována podle předem připravených scénářů. Závěr bývá závislý na tom, jak si budoucí vyjednaváč vede. Po skončení cvičení následuje důkladný rozbor jeho průběhu. Role figurantů a herců ve cvičeních zastávají zkušení vyjednaváči, kteří nedávají adeptům nic zadarmo. Účast na cvičeních v pozici herců rolí má také svůj význam. Pohled z „druhé strany“ přispívá k lepšímu vnímání situace očima osob, se kterými se pak vyjednává ve skutečnosti. Účast na dalších cvičeních je také jednou z podmínek zachování platnosti osvědčení vyjednaváče.

Podmínkou pro udržení statutu vyjednaváče a platnosti osvědčení může být, kromě každoroční účasti na výcviku, také účast na „velkém“ cvičení s vyjednáváním. Tato cvičení bývají organizována ve spolupráci s dalšími složkami policie i celého IZS. Příkladem bylo cvičení OCHRANA 2007, o kterém se psalo v říjnovém čísle tohoto časopisu. Cvičení probíhají v reálných prostředích (např. banky, věznice, školy apod.) a mohou být i delší než jeden den.

Další možností pro zachování statutu vyjednaváče je účast alespoň na jednom „ostrém“ vyjednávání za rok. Vyjednaváči z celé republiky si minimálně jednou ročně vyměňují zkušenosti z akcí na instruktážně metodickém zaměstnání“.

(http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/112/2008/brezen/strana_10.html)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

V teoretické části práce byly vymezeny klíčové témata z oblasti sociální komunikace, konfliktu a konfliktních situací, komunikačně náročných situací a vyjednávání v praxi policejního vyjednávače.

Výzkumná část se skládá z kapitol věnujících se výzkumnému cíli, výzkumným otázkám, výzkumné metodě a výzkumnému vzorku.

Pro účely této práce byl zvolen kvalitativní typ výzkumu, který má především za cíl odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy (Hendl, 2005). Data, se kterými budu dále pracovat, jsou doslovné přepisy polostrukturovaných rozhovorů.

V dalších kapitolách následuje kategoriální vyhodnocení provedeného kvalitativního výzkumu. Na závěr je vymezeno shrnutí výsledků výzkumu v podobě odpovědí na stanovené výzkumné otázky.

5.1 Výzkumný cíl

„Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají poznatky nové.“ (Gavora, 2010, s. 13)

Teoretická část mé práce se zabývala otázkou, jaké existují komunikačně náročné situace, se kterými může policista přijít do kontaktu a jaké specifika přináší tato, dle mého názoru, náročná práce. Poukázáno bylo také na kontextuální specifikace komunikace v těchto situacích a na základě právě těchto informací, jsem si stanovila cíl výzkumu.

Cíl výzkumu jsem si stanovila následovně:

Popis specifické práce policejních vyjednávačů s přihlédnutím na sociálně-komunikační oblast.

Díličními cíli jsou zjištění, jaké komunikační dovednosti a přístupy jsou policejními vyjednávači preferovány a jaké specifika přináší proces vyjednávání v praxi.

5.2 Výzkumné otázky

Každý výzkum by měl začít stanovením výzkumného problému. Pro účely této práce jsem zvolila deskriptivní výzkumný problém, jehož formulaci jsem raději stanovila do podoby popisných výzkumných otázek. Deskriptivní výzkumné otázky by měly hledat odpovědi na otázky „*jaké to je?*“, kdy právě tyto stanovené otázky by měly zjišťovat a popisovat zkoumanou situaci (Gavora, 2010).

Ve výzkumu jsem se zaměřila na formulaci hlavních a dílčích výzkumných otázek:

Hlavní otázka:

Jaká je práce policejního vyjednavatele a sociálně-komunikační specifika z ní vyplývající?

Dílčí otázky:

Jaká je životní dráha a osobnost policejního vyjednavatele?

Jaké komunikační dovednosti a přístupy jsou preferovány v práci policejního vyjednavatele?

Jaká specifika krizové komunikace přináší proces vyjednávání v praxi policejního vyjednavatele?

5.3 Výzkumná metoda a technika práce s výzkumnými údaji

Vzhledem ke stanoveným deskriptivním výzkumným otázkám jsem ve shodě s metodologickou literaturou zvolila jako výzkumnou metodu polostrukturovaný rozhovor (Gavora, 2010).

Výzkum byl tedy realizován za použití polostrukturovaného rozhovoru, jako techniky sběru dat. Při použití této metody je úkolem takto nasbíraných výzkumných dat poukázat na jejich zajímavost a podrobit je dále systematické analýze a interpretaci. Polostrukturovaný rozhovor vychází z hloubkového rozhovoru, který umožňuje zachytit výpovědi respondenta v jejich přirozené podobě a prostředí (Švaříček, Šed'ová, 2007). Pro účely této metody byly použity především otevřené otázky, které měly za cíl

Důležité pro tuto použitou metodu bylo jednak pozorovat **co** respondent říká, ale také bylo podstatné se zaměřit nato, **jak** to říká.

Získané výzkumné údaje byly dále zpracovány metodou otevřeného kódování, která byla vyvinuta v rámci analytického aparátu zakotvené teorie (Švaříček, Šed'ová, 2007).

5.4 Výzkumná jednotka

Při použití polostrukturovaného rozhovoru šlo o záměrný výběr výzkumného vzorku. Záměrný je zejména proto, aby osoby, jež budou vybrány, měly potřebné vědomosti a zkušenosti ze zkoumaného prostředí – tedy se jedná o policejní vyjednavče s praxí a bohatými zkušenostmi.

5.4.1 Strategie výběru

Všechny 3 respondenty jsem v první fázi výzkumu vybírala podle předem stanovených kritérií a také vzhledem k cíli výzkumu jsem zvolila metodu záměrného výběru. Prvním a zásadním kritériem bylo to, že pověření vyjednavče je omezené, tudíž jsem využila těchto složek policie ČR v rámci Zlínského kraje. Druhým kritériem byla rozdílná praxe a zkušenosti respondentů. Další kritériem byl souhlas respondentů a jejich nadřazených-schválení otázek z důvodu mlčenlivosti o některých informacích.

Základní soubor výzkumu tvoří tedy pouze 3 policejní vyjednavči, kteří v současné době pracují u policie ČR v oblasti Zlínského kraje v různých funkcích s různými hodnostmi.

Mají splněny hlavní podmínky pověření policejního vyjednavče.

Respondenty jsem seznámila se záměrem svého výzkumu a požádala o rozhovory a spolupráci.

5.4.2 Představení respondentů

Základní soubor výzkumu tvoří tedy pouze 3 policejní vyjednavči, kteří v současné době pracují u policie ČR v oblasti Zlínského kraje.

Respondenty jsem seznámila se záměrem svého výzkumu a požádala o rozhovory a spolupráci. Následně jsem jim předala informovaný souhlas s poučením o možnosti odstoupení od výzkumu (ukázka v Příloze I).

Nedílnou součástí představení bylo také zajištění svolení si rozhovory nahrávat na diktafon a ujištění respondentů o jejich anonymitě v rámci mé bakalářské práce.

5.5 Průběh výzkumného šetření

Jako přípravnou fází pro polostrukturovaný rozhovor jsem si předem připravila sérii otázek, rozděleny do tří kategorií, tak aby se dotýkaly výzkumného problému a praxe policejního vyjednávače, ale zároveň, aby nenarušily případnou mlčenlivost respondentů.

Poté jsem respondenty telefonicky a osobně kontaktovala a požádala je, aby mi pomohli v mém výzkumu, který jsem jim poslala emailem pro schválení. Domluvili jsme se na termínu, podle jejich volného času a nabídla jsem místo rozhovoru v místě mého bydliště. Všechny tři rozhovory proběhly v březnu 2012. Seznámila jsem je s projektem mého výzkumu. Poté jsem jim předala informovaný souhlas s poučením o možnosti odstoupení od výzkumu v kterékoli jeho fázi. Zajistila jsem si svolení rozhovory nahrávat na diktafon a ujistila respondenty o jejich anonymitě v rámci mé práce. Proto mně bylo od každého povoleno uvést jméno i příjmení. Délka rozhovorů se pohybovala cca 30 minut. Délka rozhovoru byla závislá na komunikativnosti respondentů., ale také na délce praxe a zkušenostech. Rozhovory byly ze strany respondentů vedeny klidně, k čemuž přispívá dovednost komunikace a častá práce s diktafonem.

Další část mého výzkumu tvořila transkripce dat. Abych zachovala autentičnost výpovědí, rozhovory jsem doslovně přepsala (ukázka v Příloze II.), s veškerými hovorovými výrazy. Přepis byl poměrně časově náročný.

5.6 Základní scénář polostrukturovaného rozhovoru

Nejprve jsem si připravila okruhy témat, které by byly relevantní ke stanoveným výzkumným otázkám, a poté jsem začala tvořit výzkumné otázky, které bych respondentům ráda položila.

V rozhovorech jsem nejdříve začala úvodními otázkami, které by měly napomoci lepšímu seznámení s respondentem pro účely tohoto výzkumu a také navodit příjemnou a nenásilnou atmosféru vedeného rozhovoru.

Níže je uveden scénář polostrukturovaného rozhovoru.

I. ŽIVOTNÍ DRÁHA A KARIÉRA POLICEJNÍHO VYJEDNAVAČE

1. Můžete mi prosím říci, jak jste se dostal(a) k práci u PČR?
 - rodina, vlastní zájem, souhra okolností
2. Jak dlouho pracujete u PČR?
3. Co bylo hlavním podnětem, že jste si vybral(a) dráhu policejního vyjednavče?
 - nadřizení, vlastní zájem, spolupracovníci,
4. Jak dlouho pracujete právě jako vyjednávač PČR?
5. Musel mít dříve a musí mít dnes policejní vyjednávač nějakou specifickou kvalifikaci, nějaké minimální vzdělání?
 - dříve x dnes
6. Musí se v současnosti policejní vyjednávač nějak neustále vzdělávat, absolvovat nějaké kurzy, školení apod.?
 - pořadatelé a lektori kurzů, doba trvání
7. Pokud ANO, pak právě na co jsou tyto specializované školení, kurzy ... zaměřeny?
 - Splňují školení požadavky praxe, jak intenzivní dle Vás jsou?
8. Kdo si myslíte, že by v dnešní době měl vykonávat práci policejního vyjednavče a proč?
9. Kdo si myslíte, že by naopak neměl rozhodně dělat práci policejního vyjednavče a proč?

II. SPECIFIKA POLICEJNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ?

1. Kdo rozhodne o přivolání a odvolání policejního vyjednavče?
 - Změnilo se to nějak v průběhu času, liší se to nějak u nás a v zahraničí?
2. Jaké technické vybavení policejního vyjednavče pro výkon v praxi?
3. S jakými dalšími útvary spolupracuje policejní vyjednávač?
 - zdravotníci, psychologové, ...
4. Může i sám vyjednávač v rámci výkonu své profese vyhledat nějakou odbornou pomoc, případně jaká pomoc je mu samotnému ze strany PČR poskytována?

III. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI A PŘÍSTUPY V KRIZOVÉM VYJEDNÁVÁNÍ

1. K jakým případům jste nejčastěji přivoláni?
 - změnila se nějak skupina „osob“ od doby, kdy jste v této oblasti začal působit a v současnosti
2. Co je podle Vás nejdůležitější při komunikaci s osobou v krizi v rámci navázání prvotního kontaktu?
3. S vyjednáváním je také jistě spojeno i navázání nějakého vztahu („důvěrného“). Jak probíhá toto neautoritativní získávání důvěry v praxi?
4. Lze nějak charakterizovat obecnými znaky specifický přístup ke klientovi v rámci krizového vyjednávání? Jak byste jej tedy případně charakterizoval(a)?
5. Jaké komunikační prostředky, dle Vás, v komunikaci s osobou v krizi více využíváte a proč?
 - prostředky (verbální x neverbální)
6. Využíváte nějak specifík verbálních prostředků komunikace?
 - Je nutné přizpůsobit používané slovní útvary (spisovné, nespisovné, ...) aktuální situaci a proč?
 - Ovlivňuje nějak síla a výšku hlasu vedený rozhovor?
 - Využíváte nějak modulace hlasu (zesílení a zeslabení intenzity hlasu)?
 - Doporučil(a) byste nějaké obecné zásady ve využívání verbální komunikace pro zvýšení účinku komunikace s klientem v krizi?
7. Využíváte nějak specifík neverbálních prostředků komunikace?
 - Jste schopen(a) z mimických výrazů obličeje rozeznat některé projevy emocí, které případně?
 - Doprovází komunikaci nějaké gestické projevy, které případně?
 - Jaká optimální vzdálenost by měla být mezi komunikujícími? Kolik procent komunikačního času by měl trvat oční kontakt?
 - Uplatňujete nějak vliv vzdálenosti v rámci „krizové komunikace“ a případně jak?
 - Doporučil(a) byste nějaké obecné zásady ve využívání neverbální komunikace pro zvýšení účinku komunikace s klientem v krizi?
8. V čem podle Vás spočívá Know-how vyjednávání?
 - Jak byste toto Know-how charakterizoval?

- Lze se jej někde naučit, nebo teprve až praxe toto Know-how vytvoří?

5.6.1 Způsob zpracování dat – technika otevřeného kódování

Jednotlivé rozhovory s policejními vyjednávači byly doslovně přepsány, kdy byl přepisem byl získán poměrně bohatý textový materiál. Dotazování, se dle mého názoru, snažili odpovědět na všechny otázky co možná nejzodpovědněji. Přepisy rozhovorů byly následně několikrát podrobně přečteny.

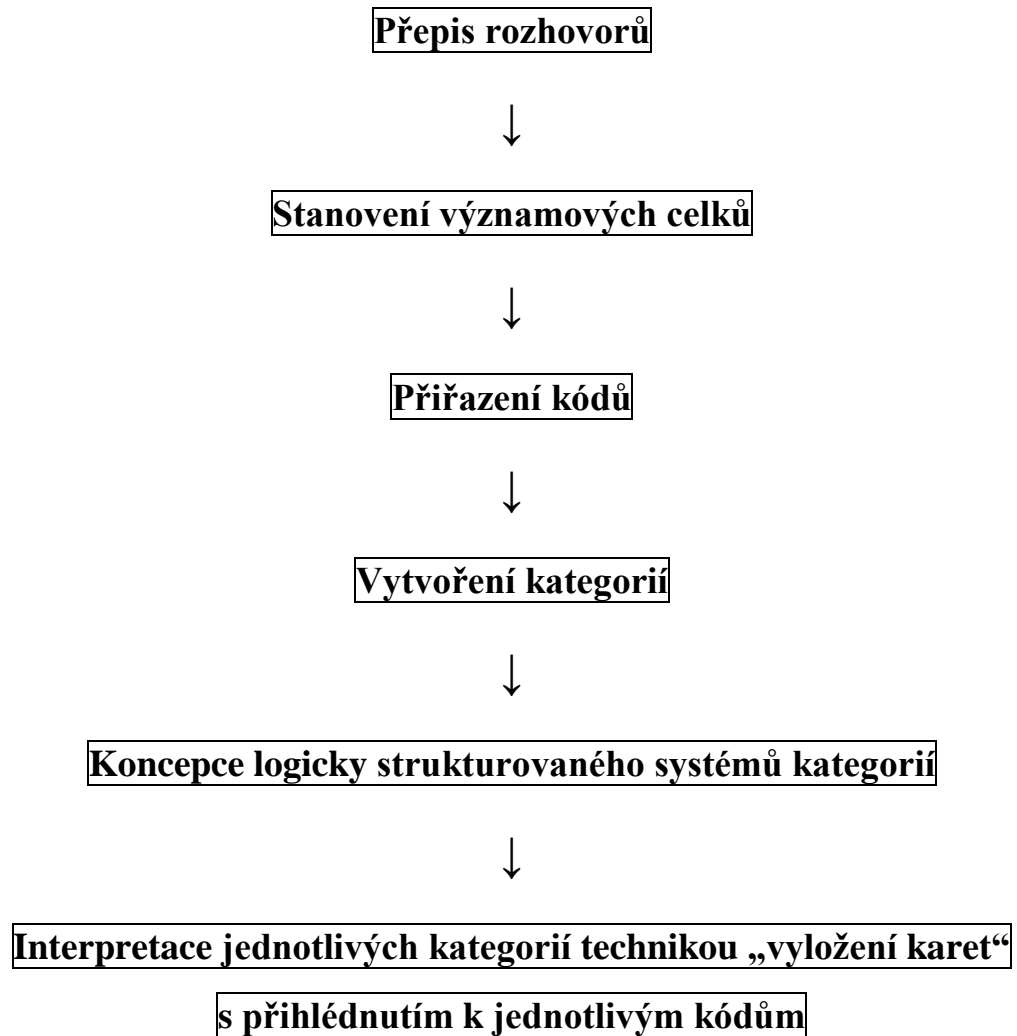
Jak již bylo uvedeno výše, pro detailní analýzu výzkumných dat bylo využito techniky otevřeného kódování, které bude nyní popsáno detailněji.

„Otevřené kódování je technika, která byla vyvinuta v rámci analytického aparátu zakotvené teorie. Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 211).

Doslovně přepsané rozhovory (ukázka přepsaného rozhovoru č. 2 – Příloha I.) jsem si postupně ve shodě s metodologickou literaturou rozdělila na různě velké významové celky. Každému celku jsem byl následně přiřazen kód, který tento celek vystihuje. Tyto kódy byly následně seskupeny na základě podobnosti, shodnosti a spojitosti do kategorií. Výsledně stanovené kódy byly rozděleny do kategorií, které by na sebe měly mít určitou návaznost.

Po provedení otevřeného kódování jsem dále pokračovala technikou „vyložení karet.“ Poté jsem vzala kategorizovaný seznam kódů a takto uspořádaný seznam kódů jsem „převyprávěla“ do obsahu jednotlivých kategorií. Švaříček, Šedřová přitom uvádí, že není nutné, aby do výsledné analýzy vstoupily všechny kategorie, ale mohou být vybrány pouze některé z nich, které se vztahují ke stanoveným výzkumným otázkám.

Pro přehlednost uvádím schéma zpracování výzkumných dat:



6 PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Při přepisu a analýze rozhovorů jsem výzkumnou metodou otevřeného kódování stanovila nosné kategorie, které byly společné a prolínaly se napříč jednotlivými rozhovory respondentů.

Vytvořený seznam kategorií lze také chápat jako logický a po sobě jdoucí celek, kdy jedna kategorie souvisí s druhou a zároveň druhá následuje po první.

6.1 Zpracování rozhovorů

Na základě společných výpovědí a provázaností, bylo vytvořeno následujících šest kategorií:

- ❖ **Práce policejního vyjednavče**
- ❖ **Osobnost policejního vyjednavče**
- ❖ **Verbální komunikace v práci policejního vyjednavče**
- ❖ **Neverbální komunikace v práci policejního vyjednavče**
- ❖ **Specifikace krizové komunikace v procesu vyjednávání**

Následně budou dále jednotlivé kategorie analyzovány za pomoci interpretace jednotlivých přiřazených kódů.

❖ Práce policejního vyjednavče

K této kategorii vyplynuly z realizovaných rozhovorů následující kódy: **kurz krizové komunikace, inovace znalostí a dovedností, učení se jeden od druhého, Operační středisko, spolupráce s ostatními složkami, znalost práva, neprůstřelná vesta, megafon, mobilní telefon.**

Vši tři oslovení vyjednavči s praxí v pozici vyjednavče 10, 2 a 3 roky se jednoznačně shodli na tom, že tato práce je zajímavá s určitostí je nelze označit jako rutinní záležitost „*Nemůžu říci, že by to byla rutina, každý případ je jiný, ke každému musíme vždy přistupovat individuálně a jinak, musíme to tak nějak vycítit*“. Dále se také všichni shodli na skutečnosti, že to, co je k této práci skutečně opravňovalo a opravňuje je **kurz krizové komunikace** „*...každý kdo chtěl být vlastně policejním vyjednavčem tak minimálně musel mít vlastně kurz krizové komunikace...*“, „*...je potřeba, aby, jestli se ten člověk nato hodí, na to vyjednávání prodělal speciální kurz, který trvá 14 dnů...*“, „*...policejní vyjednavči mají školení a mají ten vstupní to školení ten kurz vstupní, který každý absolvuje...*“. Dále z rozhovorů vyplynulo, že **nabitě znalosti a dovednosti je nutné neustále obnovovat a oživovat** a to prostředním povinného, po dvou letech se opakujícího, obnovení kurzu „*...do budoucna musí se účastnit každé dva roky, vlastně inovačního kurzu, ve kterém vlastně dostává osvědčení, kdy může vyjednávat v krizových situacích...*“, „*...a potom, kdy se stane vyjednavčem tak se to vlastně obnovuje tady ty kurzy a je to jedenkrát za dva roky...*“. Co je však podstatou a „know-how“ těchto kurzů, o tom již oslovení příliš sdílní nebyly (nejspíše z důvodu citlivosti těchto informací a jejich interní policejní povahy). I tak se ale podařilo zjistit, že ty „obnovovací kurzy“ mají povahu **vzájemného sdělování a sdílení vlastních zkušeností, dovedností a znalostí** „*...člověk si oživuje tady tu práci vyjednavče, seznamuje se s novými věcmi, poslouchá kolegy vyjednavče a v podstatě se učíme jeden od druhého a sdělujeme jednotlivé případy...*“, „*...ty další jsou takové imzy, kde si předáváme informace, učíme se nové praktiky a předáváme si zkušenosti, kdo, co, kde, udělal a tak dále...*“. Samotné inovační kurzy pak hodnotí jako přínosné „*...určitě to má svůj smysl a ... a je to vlastně podle mého očekávání tady ty kurzy, tak že určitě jsou přínosem...*“.

Pokud jde o samotný popis práce policejního vyjednavče, pak vždy o přivolání nebo odvolání policejního vyjednavče rozhoduje **Operační středisko** „*Tak o tom rozhoduje Operační středisko, operační důstojník, zda povolá policejního vyjednavče či nikoliv.*“.

„...rozhodne Operační středisko, protože to posílá hlídky na místo činu a ty mu dávají zpětné informace, jak to vypadá ... takže myslím, že pracovníci operačních středisek a těch integrovaných operačních systémů ti rozhodují o tom o vyjednávači o přivolání vyjednávače....“. Právě Operační středisko má mimo jiné za **úkol spolupracovat s ostatními složkami integrovaného záchranného systému** (Policie ČR, Hasiči, Rychlá záchranná služba). Pokud tedy Operační středisko rozhodne o přivolání policejního vyjednávače, pak i ten má za úkol s ostatními výše uvedenými složkami spolupracovat „...těch útvarů, se kterými na místě pracují je spousta, krom policie jsou to hasiči je to záchranná služba lékaři ti tam většinou bývají nejdřív i s těma hasičema, městské policie a tak dále...“, „...policejní vyjednávač vlastně spolupracuje se všemi útvary, které se nachází na místě činu ať jsou to policejní útvary, ať to je zásahová jednotka, pořádková jednotka anebo popřípadě jiné složky rychlé záchranné služby, popřípadě hasiči...“. Následně jsem si dotyčných dotazovala, co patří mezi základní technické vybavení „profesionála vyjednávače“ – opět všichni dotazovaní uvedli jednoznačně - **neprůstřelná vesta, megafon, mobilní telefon** „...co se týče vybavení, je to neprůstřelná vesta, kterou by měl každý vyjednávač mít u sebe a co se týče na takovou delší vzdálenost měl by to být megafon, který může využívat při větších vzdálenostech při kterých se vyjednává...“, „...záleží, jak vyjednávání probíhá buď po telefonu, tak že telefon mobilní telefon určitě potom pokud je to na dálku jsou to megafony a potom je to o té osobní komunikaci a tam si myslím už už už bez techniky, jo a samozřejmě na tu pro tu ochranu používáme neprůstřelné vesty a to je tak asi všechno...“, „...co používáme nejvíc jsou mobilní telefony potřebujeme, neprůstřelné vesty megafony dále jsou různé a to už jsou v tom větším vyjednávání, nějaké tabule, ale to tak nepoužíváme většinou ty neprůstřelné vesty a telefony, megafony...“. Jako významné „vybavení“ nemateriální povahy označil jeden vyjednávač také dobrou **znalost práva** „...a určitě teda si myslím policisté měl by mít přehled i co se týče trestního práva a tady těch trestních věcí, nezákonných aby mohl poradit, aby mohl řešit tady ty situace...“.

❖ Osobnost policejního vyjednavče

K této kategorii vyplynuly z realizovaných rozhovorů následující kódy: **životní sen, nabídka odjinud, pomoc slabším, tajemno a komunikace s lidmi, státní zaměstnanec, komunikace s lidmi, kteří nedokážou řešit problémy, policista, ne řídící pracovníci, ne nervák, pomoc psychologa, posttraumatický tým, charakteristické osobní vlastnosti, životní zkušenosti, praxe.**

Máme-li pochopit, nebo alespoň poodkrýt, osobnost policejního vyjednavče, z realizovaných rozhovorů, musíme si nejprve ujasnit, co jej k této práci vůbec vedlo. V dotazování jsem si rozdělila tuto oblast jednak na zjištění informací, co dotazované vedlo k práci u policie ČR a co je vedlo k samotnému výkonu práce policejního vyjednavče. Rozhodně nelze říci, že by existovala u všech oslovených nějaká stejná cesta. První uvedl, že pracovat u policie ČR byl jeho **životní sen** „...*byl to můj dětský sen, tak že splnění dětského sna...*“ a k práci policejního vyjednavče prostě dostal **nabídku odjinud** „...*když jsem studoval na vysoké škole, kde jsem dostal nebo kde jsem byl osloven zda, že jsem vhodný kandidát a zda bych nechtěl zkusit se stát policejním vyjednavčem a tak jsem této nabídce využil...*“. Druhý oslovený uvedl, že u policie ČR chtěl hlavně **pomáhat slabším** „...*v podstatě to vyplývá z povahy, kterou mám nó takže, chceme pomáhat těm slabším, bránit je a z toho to vyplývá...*“ a k práci policejního vyjednavče jej vedlo **tajemno a komunikace s lidmi** „...*hm... bylo to takové tajemné, takové kouzelné, zvědavost a hlavně teda z filmů, které jsem viděl tak se mně to líbilo, komunikace s lidma...*“. Poslední oslovený respondent uvedl, že k práci u policie ČR jej vedla jistota zaměstnání a příjmu ve státním sektoru, zkrátka chtěl být **státní zaměstnanec** „...*abych řekl popravdě, já jsem šel k policii až ve 26ti letech s tím že jsem dělal u soukromých firem a před tím než jsem šel k policii tak dvě firmy dá se říct zkrachovaly tak mně to trochu jak kdyby zvaně našťvalo a říkal jsem si půjdu do státní sféry a zkusím to u policie...*“ a k práci policejního vyjednavče jej vedl zájem o **komunikaci s lidmi, kteří nedokážou řešit problémy** „...*spíš mně spíš mně zajímá víc ta komunikace s těma lidma a hlavně ti lidi co jsou v nějaké té situaci, kterou oni nedokážou řešit sami, tak jsem se na to dal...*“.

Následně mě především ale zajímala, jaké by měla a také neměla být osobnost policejního vyjednavče. Zda právě tito dotazovaní s praxí v této oblasti již jsou schopni posoudit, kdo by měl a naopak neměl patřit mezi policejní vyjednavče. Jednoznačně se všichni dotazovaní shodli skutečnosti, že by to měl být **policista**, právě z důvodu spolupráce s ostatními

složkami policie ČR, což samozřejmě vyžaduje mnohdy utajenou a interní povahu řešených skutečností „...co je důležité, měl by to být určitě policista nikdo jiný, protože tyto policejní vyjednávači spolupracují vlastně s policejními složkami a jedině ti mohou být policejní vyjednávači...“. Tato skutečnost vyvrací mnohdy seriálově (mediálně) předkládaný obraz vyjednávače jako psychologa, který s policií nanejvýš spolupracuje a radí jí v jistých oblastech. Dále dva z dotazovaných se shodli, že by to rozhodně **neměl být řídicí pracovník**, který je zvyklý rozkazovat a přikazovat, ať už vědomě nebo nevědomě, což je s touto profesí naprosto neslučitelné „...hlavně jsou to řídicí pracovníci a funkcionáři, kteří jsou už delší dobu na na postech kde velí a rozhodují a tyto lidi potom nemohou... nemohou být policejní vyjednávači, protože spíš jsou od toho, aby rozkazovali a přikazovali a ne od toho, aby vyjednávali od tohoto je někdo jiný...“, „...neměl by to být takový ten člověk...co by chtěl nějakým způsobem být nadřazený velet a dávat rozkazy a tak dále ten určitě na to místo nepatří...“. Dále by vyjednávač podle dotazovaných **neměl být rozhodně nervák** „...nezralá osobnost nějací nerváci, cholericí nějací prostě lidi, kteří nedokáží vůbec komunikovat a spíš vzbudí v tom člověku podráždění, než aby ho uklidnil...“.

Budeme-li chápat práci policejního vyjednávače jako velmi náročnou a jistě i v mnohých případech značně stresující (např. právě pokud se zákrok nepovede a on je vystaven tváří tvář smrti člověka), pak mě zajímalo, jestli i on sám má možnost nějaké odborné pomoci, ať už ze strany PČR nebo jiné možnosti. Všichni se opět jednoznačně shodli, že se samozřejmě mohou obrátit na **psychologa**, případně psychiatra, se kterými se o této práci dokonce mohou i radit, neboť oni jsou svou profesí také vázáni mlčenlivostí „...pomoc určitě psycholog, psychologická pomoc která, která je nám nabízena tu může i vyjednávač potřebovat tak že to je první věc, a další možná ty odborné věci které v rámci seznámení inovačních kurzech jako vyjednávačů, jo ale v podstatě psychologická pomoc, lékařská pomoc a odborné vzdělávání je zase u nás jako vyjednávači inovační kurzy...“, „...pokud se vyjednávač cítí být nějakým způsobem unavený při práci a podobně tak může vyhledat jak vlastně nabídky psychologů psychiatrů a podobně se kterými se při této práci může radit...“. Jeden dotazovaný zmínil i možnost, obrátit se v rámci psychické pomoci i na místě přítomný **posttraumatický tým**, který samozřejmě nemusí být k dispozici pouze oběťm nějaké traumatické události, ale také jejím účastníkům (policie, hasiči, ...) „...můžou tam být postraumatické ty péče jak jsou různé týmy objeti je to na individuálním případě, nó takhle se to... lékařské pomoci, ale to už většinou bývá všechno na místě tady tyto lidi, kromě těch posttraumatických týmů...“.

Závěrem bych k této kategorii ještě zmínila skutečnost, kdy byli respondenti dotazováni na skutečnost, v čem podle nich spočívá jakési „know-how“ osobnosti policejního vyjednavatele. Co zkrátka dělá policejního vyjednavatele právě policejním vyjednavatelem a případně dobrým policejním vyjednavatelem. Přestože tuto otázku považují za poměrně složitou, lze z interpretací odpovědí jednotlivých dotazovaných vyčíst oblasti jako **charakteristické osobní vlastnosti, životní zkušenosti, praxe**. Přičemž jako nejpodstatnější pro výkon této profese všichni nejvíce vyzvednuly oblast životních a pracovních zkušeností, které zkrátka podle nich prostě tvoří základ dobrého výkonu práce vyjednavatele „...já si myslím, jednoznačně praxe, zkušenosti to je základ...“, nebo „...tak určitě část něco je v každé osobě toho vyjednavatele a z části se dá něco naučit, ale hlavně záleží na vlastnostech toho vyjednavatele...“, případně „...myslím si, že praxe spíš život, život měl by to být člověk zkušený, měl by mít životní zkušenosti, to je nejdůležitější, takhle naučit nevěřím, že se to dá naučit...“.

❖ **Verbální komunikace v práci policejního vyjednavče**

K této kategorii vyplynuly z realizovaných rozhovorů následující kódy: **prvotní oslovení s vyjednáváním, netykání, neskákání do řeči, přizpůsobení výšky hlasu, klidný hlas – důvěra - nejvyužívanější po celou dobu.**

Práce policejního vyjednavče je jednoznačně spojena s oblastí komunikace, jejímuž studiu se uchazeči věnují ať již v samotném počátečním kurzu, který je následně pro výkon této profese opravňuje „...každý kdo chtěl být vlastně policejním vyjednavčem tak minimálně musel mít vlastně kurz krizové komunikace, který vlastně každým rokem musel nějakým způsobem obhajovat...“, případně se v ní dále zdokonalují ať již samostudiem, nebo absolvováním inovačního kurzu „...člověk si oživuje tady tu práci vyjednavče seznamuje se s novými věcmi, poslouchá kolegy vyjednavče a v podstatě se učíme jeden od druhého a sdělujeme jednotlivé případy...“. Co však bylo patrné u všech dotazovaných, dávají jednoznačně nejvíce důraz právě na verbální komunikaci, která je provází po celou dobu policejního vyjednávání „...uhm ... určitě verbální komunikace, navázání spojení, osobní to je vždycky důležité ... jo - to je nejdůležitější, pokud je ta osoba na blízku, můžeme mluvit...“. Právě verbální komunikace může poskytnout cenné informace, na základě kterých jsou vyjednavči schopni posoudit daný případ a v podobě zpětné vazby korigovat následně komunikaci s vyjednáváním. Právě aktivita v komunikaci mezi účastníky je nezbytná pro vznik a změnu přesvědčení. Verbální komunikace v podobě dotazování umožňuje mnohem lépe změnit názor a přesvědčení člověka, se kterým je vyjednáváno „...tím, jak s druhým verbálně komunikujeme, tím, jak mu klademe vhodně formulované otázky, právě tím jsme schopni celý proces vyjednávání regulovat...“.

Zajímavé je, že ve schodě s odbornou literaturou všichni kladou nesmírný důraz na **prvotní oslovení s vyjednáváním** „...ten prvotní kontakt je úplně nejdůležitější z toho protože pokud se toto nepodaří tak už potom samotné vyjednávání k ničemu nevede a bych řekl, ten prvotní kontakt s tím pachatelem, nebo né s tím tím člověkem, který chce spáchat tu sebevraždu je nejdůležitější...“, „...určitě ten prvotní kontakt je nejdůležitější navázat, protože to je nejsložitější, snad si myslím pro všechny vyjednavče nejhorší pro ně je když, vyjednavč oslovuje osobu se kterou vyjednává a ta osoba nekomunikuje, nedává ani najevo nějaké posunky a tak že, určitě to navázání kontaktu je nejdůležitější...“.

Ať už v rámci prvotního kontaktu, nebo pak další komunikace s jedincem v krizové situaci, je dále z oblasti verbální komunikace důležité a podstatné pro vedení rozhovoru **netykat**

„...a se kterým se vyjednává, tam je dodržování hlavně základ slušnosti, netykání hned a tak podobně...“ v souvislosti právě se skutečností, že si policejní vyjednávač s postiženou netyká, má pak podstatný vliv právě k demonstraci toho, že právě dotyčný je pánem dané situace a on má převahu, což je z psychologického hlediska velmi důležité a podstatné *„...jak už jsem říkal ze začátku, netykat, oslovovat, ukázat, že pánem situace je vlastně ten dotyčný...“*.

Důležité ve verbální komunikaci je dále **neskákání do řeči**, které opět souvisí se skutečností druhého vyslechnout, což je samozřejmě jedním z nejdůležitějších úkolů policejního vyjednávače *„...a samozřejmě je důležité to aktivní naslouchání, jsou to takové pravidla neskákat do řeči tak dále....“*.

Velmi důležitou oblastí pro přiměřené vedení optimální komunikace v procesu vyjednávání je také hlas. Právě jeho výška mnohdy ovlivňuje to, jak druhého vnímáme. Vysoký hlas v nás evokuje nervozitu a neklid a právě nízko posazený hlas v nás naopak evokuje spíše klid a pohodu. **Přizpůsobení výšky hlasu** je tedy důležité a právě tak to vnímají a používají i oslovení vyjednávači *„...snažím se, aby ten hlas ode mě šel takový klidný, aby ten člověk, abych v tom člověku vzbudil důvěru, a abych prostě na něj nezvyšoval vůbec hlas, spíš to uklidňoval celou tu situaci tím hlasem...“*, nebo *„...vždy přizpůsobuji hlas osobě, se kterou vyjednávám, přizpůsobuji se, ať to je zvyšování hlasu snížení, podle potřeb, podle okolností...“*. Tedy výška hlasu má podstatný vliv i na navázání důvěry, obecně z rozhovorů vyplynulo, že právě **klidný hlas** budí **důvěru** a je **nejvyužívanější po celou dobu** vedeného rozhovoru *„...snažím se, abych celou situaci uklidňoval svým hlasem, abych si získal důvěru a proto se jej snažím používat po celou dobu rozhovoru...“*.

Závěrem tedy mohu konstatovat, že verbální komunikace tvoří podstatnou a neoddělitelnou část, která je důležitá v rámci policejního vyjednávání. Právě slova nám mohou přiblížit podstatné informace o osobě, se kterou je vyjednáváno, stejně jako nám mohou sdělovat i abstraktní obsah, který je důležitý pro pochopení skutečnosti, proč dotyčný jedná právě tak a ne jinak. Právě při vedení verbálního rozhovoru je možné sledovat podstatné a neméně důležité informace neverbálních projevů hovořící osoby, kterým je věnována pozornost v následující kapitole.

❖ Neverbální komunikace v práci policejního vyjednavče

K této kategorii vyplynuly z realizovaných rozhovorů následující kódy: **ukázat, že nehrozí nebezpečí, gesto jdi pryč, nerozhazovat rukama, nepřibližovat se, zájem - mírný předklon, mimika lži, mimika uklidnění, oční kontakt – komunikaci беру to vážně.**

To, co člověk říká a jak mluví, je vždy nějak ve vztahu k tomu, jak se chová, jak se pohybuje rukama a vůbec, jak drží celé své tělo. Budeme-li chtít opravdu porozumět druhému, musíme brát na zřetel i podstatné prvky neverbální komunikace jako jsou mimika tváře, gesta našich rukou, držení našeho těla, vzdálenost mezi komunikujícími či velmi podstatný oční kontakt mezi komunikujícími. Řečník neverbální komunikací chce především podpořit vlastní sdělení, vyjádřit emoce a postoje stejně jako neverbální komunikace v mnohých případech prostě a jednoduše nahrazuje řeč („*dívání se, z očí do očí*“).

Je těžké konstatovat, co vyjednavči spatřují jako nejvýznamnější v rámci neverbálních aspektů komunikace. Jestliže ale považují na nejdůležitější v rámci verbální komunikace navázání prvotního kontaktu, pak v rámci neverbálních aspektů, můžeme považovat za jedno z nejdůležitějších právě gesto, kdy se vyjednavč snaží **ukázat, že nehrozí nebezpečí** „...*všechno na začátku záleží hodně na tom, když té osobě ukážeme, že jí nehrozí žádné nebezpečí, tak potom to vyjednávání jde dobrým směrem...*“. V rámci policejní vyjednávání se často vyjednavči setkávají především s prvotními gesty, jako **jdi pryč**, které charakterizují momentální psychické rozpoložení osoby v krizi „...*člověk neustále na policejní vyjednavče křičí, aby se nepřibližovali, protože tím vlastně jim hrozí největší nebezpečí, a pro ně i ze začátku je i ten policejní vyjednavč vlastně určitým způsobem v nebezpečí...*“. Dále dotazovaní uvedli, že je velmi důležité při vyjednávání **nerozhazovat rukama** „...*zbytečně nerozhazovat rukama nastavovat se čelem a další věci, které teda může policejní vyjednavč využít...*“ a důležité je také **nepřibližovat se**, pokud si to dotyčný výslovně nepřeje „...*nepřibližovat se, vše dělat vlastně se svolením toho, se kterým se vyjednává...*“. Důležitá je tedy také vzdálenost v jednání mezi komunikujícími jedinci (proxemika), kdy bychom rozhodně neměli narušovat osobní nebo dokonce intimní zónu toho, s kým komunikujeme. Pokud bychom se nějak agresivně snažili proniknout do např. do intimní zóny člověka, se kterým vyjednáváme, může to v krajním případě vést až k tendenci „úniku“, což právě při vyjednávání může mít tragický konec (např. „*pád sebevraha z balkónu 10 patra panelového domu*“). Jeden z dotazovaných přímo uvedl „...*je důležité respektovat osobní prostor druhého, z vlastní zkušenosti vím, někde jsem to i četl, že nebu-*

deme-li respektovat osobní prostor druhého, pak jako bychom ani nerespektovali jeho po-city...“. Ve vztahu k optimálnímu vedení komunikace mezi vyjednávačem a osobou, se kterou je vyjednáváno, pouze jeden z dotazovaných zmínil i oblast, která se odborně nazývá posturologie (držení těla). *„Právě podle otevřenosti nebo uzavřenosti postoje, můžeme usuzovat na ochotu člověka s námi komunikovat.“* Jako důležité respondent spatřuje nestále vzbuzovat v druhém **zájem**, který lze například vyjádřit **mírným předklonem** našeho těla. Dotazovaný přímo uvedl *„...pokud chci u druhého udržet zájem, tak, aby se mnou dále mluvil, pokud to jen jde, snažím se vždy o mírný předklon ve směru s tím, s kým mluvím...nejhorší to ale je, když máte komunikovat pouze za pomoci mobilům to je pak velmi těžké...“.* Další konkrétní gestické, proxemické ani posturologické projevy již dotazovaní nijak blíže v rozhovorech nespécifikovali.

Neméně důležitou považují oslovení vyjednávači také oblast mimiky, výrazů tváře. Právě emocionální stavy jako úzkost, strach, smutek, či zděšení jsou dány většinou křivkami našich úst a obočí. Právě *„i mimikou se dají zjistit různé věci - že nás to třeba zajímá ten rozhovor, a tak dále...“.* Jako zajímavou skutečnost uvedl také jeden z dotazovaných fakt, že prý *„...člověk, když je v napětí, tak má téměř neměnnou mimiku, má takový „kamenný obličej“, a proto se snažíme toto napětí u lidí zmírnit, tak nějak měnit...“.* V rámci své přípravy, by se vyjednávači měli naučit a později být schopni v praxi aplikovat, rozeznat různé mimické výrazy tváře člověka. Jeden z dotazovaných uvedl, že právě **mimika** mu dává poznat u druhých **lež**, nebo právě mimika je důležitá pro **uklidnění** druhého *„...policejní vyjednávač by měl umět pozorovat na člověku, zda člověk lže, nelže, zda mu hrozí nebezpečí a podobně a zároveň i ten vyjednávač svými postoji a mimikou dává najevo různé věci, které vlastně toho člověka, se kterým vyjednávám, uklidňují a pomáhají tu situaci dovést do zdárného konce...“.*

Oblast neverbální prvků v komunikaci, mezi vyjednávačem a osobou v krizi, bych ráda zakončila oblastí, kterou shodně všichni dotazovaní zmiňovali a kterou spatřovali jako podstatnou – oční kontakt (vizika). Právě pohledy do očí druhé osoby nám mohou přinést informace o jeho emočním stavu a zájmech. Pro vyjednávače je důležité si *„...všímat směru pohledů očí, to jestli oči někam neodvrací a kam...“.* *„Když lidé mluví, pak se samozřejmě více na nás a my můžeme získat jejich pozornost a zájem...“* Právě oční kontakt je velmi důležitý *„...oční kontakt je hrozně důležitý, ale zároveň jsou zde pozitiva i negativa, protože jak víme, oční kontakt se hrozně těžce navazuje, ale když trvá delší dobu, může to vyznít jako výhružka, nebo určitým způsobem nebezpečí nebo vlastně i výzva...“.* Navozený

oční kontakt znamená, že **komunikaci беру vážně** „...pokud jsem s osobou na takové vzdálenosti, že si vidíme do očí, je to vždycky dobré u vyjednávání - určitě ano naznačování, díváním se do očí naznačuji, že prostě ho беру vážně, že to, že to myslím vážně...“. Naopak příliš dlouho trvající oční kontakt je spatřován jako nebezpečný „...né dlouhý oční kontakt, ale je důležitý...“, to tzv. „civění do očí druhé osoby“ by ji mohlo ještě více rozčílit a vyvolat v ní ještě více negativních emotivních stavů. Dle jednoho vyjednavče by „...ten, se kterým vyjednáváme, by s námi měl být, pokud to jen jde, v očním kontaktu, ale měl by vždy mít možnost pro pohled i jinam...“. Oční kontakt by tedy měl být vždy přiměřený dané situaci.

Co je však důležité komplexně v rámci využití prvků neverbální komunikace? Jeden z respondentů celou tuto oblast výstižně obsáhnul „...uhm ... tak je potřeba tu osobu zklidnit tu osobu uvést do takového klidu takže to bych tomu moc nepřispělo, kdybych tam mával rukama a nohama tak že já bych měl působit klidně vyrovnaně...“. Využití neverbální komunikace v rámci vyjednávání by tedy mělo především sloužit ke zklidnění osoby a podpoření významu sdělovaného v rámci verbální komunikace.

❖ Specifika krizové komunikace v procesu vyjednávání

K této kategorii vyplynuly z realizovaných rozhovorů následující kódy: **sebevraždy, zatýkání, rukojmí, prvotní kontakt základ všeho, důvěra, netykání, pán situace je klient, naslouchání, emoce, nezapojovat odborné názvy, strach z policie, znát co nejvíc informací k případu, obecné zásady nelze vyvodit, dotknout se problému.**

Analýzu rozhovorů bych zakončila sjednocující oblastí, která by měla finalizovat a zároveň shrnout výše uvedené informace, které by tak měli být zasazeny do konceptu specifík krizové komunikace v procesu vyjednávání policejního vyjednavatele. Na závěr bych tak ráda shrnula podstatné prvky, které vyjednavatelé uvedli jako podstatné a důležité v rámci efektivního vedení vyjednávání s osobou, která je v krizi a která obvykle není schopna sama vyřešit svými možnostmi a prostředky danou situaci.

Mám-li shrnout nejčastější případy, se kterými vyjednavatelé se policejní vyjednavatelé v rámci své praxe nejčastěji setkají, pak jsou to hlavně **sebevraždy** (demonstrace úmyslu sebevraždy), **zatýkání** problematických jedinců a výjimečně i vyjednávání s osobami, které zadržují **rukojmí** „...určitě jsou to nejčastěji případy demonstrace úmyslu sebevraždy, riziková zatýkání, dále jsou to vzpoury ve věznicích, dále to může být taky vlastně případy rukojmí v bankách a podobně...“, „...nejčastěji jsme povoláni k sebevraždám jo..., kdy lidi si neví rady s nějakými svými životními situacemi a chtějí spáchat sebevraždu nebo aspoň tak to dávají najevo volají, že spáchají sebevraždu, to jsou nejčastější případy, na které mi jezdíme...“ a „...nejvíc případů jsou sebevraždy, to znamená oznámení sebevražd, potom jsou to braní rukojmí, to znamená přepadení bank podniků, tak že kde se drží rukojmí, pak to může být v věznicích s čím já osobně sem se ale zatím nesetkal...“. Z tohoto pohledu jde jistě o vypjaté situace, které vyžadují speciální přístup ze strany vyjednavající osoby.

Jednání, chování a způsob komunikace tedy vyžadují zvláštní přístup, neboť mohou být plně především negativních emocí, které mohou následně ovlivňovat mnohdy nepředvídatelné reakce. Právě verbální komunikace, tak jak ji chápou dotazovaní, bývá nejčastěji „jediným prostředkem k dosažení cíle“ – tj. „přivést osobu na svou stranu“. Jako zásadní pro další proces vyjednávání považují všichni dotazovaní verbální navázání **prvotního kontaktu** (raportu), který dle nich bývá **základem všeho** „...tak určitě ten prvotní kontakt je nejdůležitější navázat, protože to je nejsložitější, snad si myslím, pro všechny vyjednavatele nejhorší pro ně je, když vyjednavatel oslovuje osobu, se kterou vyjednavatel a ta osoba prostě nekomunikuje, nedává ani najevo nějaké posunky, a tak že, určitě to navázání kontaktu

je nejdůležitější, a to rozhoduje potom, jakým způsobem to vyjednávání bude dál bude směřovat...“, „...*ten prvotní kontakt je úplně nejdůležitější z toho, protože pokud se toto nepodaří, tak už potom samotné vyjednávání k ničemu nevede, abych řekl ten prvotní kontakt s člověkem, který chce spáchat tu sebevraždu je nejdůležitější....“* a „...*prvotní kontakt je vždycky důležitý, ten raport, to znamená navázat kontakt s osobou, získat si ho na svou stranu a to je základ všeho, ten kontakt s osobou, kdy si chceme získat jeho důvěru to je nejdůležitější....“*.

Stejně, jako všichni dotazovaní se jednoznačně shodli na významu navázání „raportu“, který má podstatný vliv na průběh dalšího vyjednávání, pak jako další významný faktor, související a vyplývající z raportu, spatřují získání si **důvěry** u osob v krizi, neboť právě důvěra zvyšuje možnost pozitivního dosažení cíle „...*co mám takové zkušenosti, tak nejvíc lidi mají strach ze samotného zákroku té policie, a ta důvěra se musí získat, to že musí toho člověka opravdu, nechci říkat přesvědčit, ale vzbudit tu důvěru, že tak to není, jak to někdo vykládá, že ho tam někde nestlučeme na hromadu a tak dále..., tak že ta důvěra je také důležitá....“*. Důvěra je tak podstatná nejen pro další postup vyjednávače, ale i v navození potřeby pomoci ze strany vyjednávače „...*důvěra, to je o čem jsem už mluvil, navázání toho raportu, to je to, že s tou osobou ona mně musí věřit, ta osoba, abych byl schopný s ní vyjednat další postup, to znamená, musí mně důvěřovat, musí mně věřit, musí vidět, že jí chci pomoci. To je to nejdůležitější u toho vyjednávání...“*.

Jak již bylo zmíněno v souvislosti se specifiky verbální komunikace v procesu vyjednávání, pak na další průběh má dále podstatný vliv skutečnost, že s osobou, se kterou je vyjednáváno, bychom si rozhodně **neměli tykat**, neboť právě tak jí můžeme např. dát najevo, že on(a) - **klient je pán situace** „...*nejdůležitější je navázání raportu, mezi tím vyjednávačím a tím, se kterým se vyjednává, dále je tam důležité hlavně je dodržování základních slušností, netykání hned a tak podobně, pravidla slušného chování, a toto jsou nejdůležitější věci kdy, vlastně ten vyjednávač poznává toho dotyčného co s ním komunikuje a dává mu najevo, že ten kdo je pánem situace, je ten druhý, ne ten vyjednávač...“*. Právě vzbuzení pocitu u vyjednávaného, že on je pánem situace, on má odpovědnost za svůj život, případně i životy ostatních, může vyjednávači dát značný další prostor k přesvědčování při řešení dané situace.

Pokud je tedy správně a vhodně navázán prvotní kontakt, potom v dalším průběhu rozhovoru se klade důraz především na **naslouchání** (vyslechnutí toho druhého, jeho problémů atd.) „...*hlavní gró toho vyjednávání je vyslechnutí toho člověka, o co mu jde, co ho k tomu*

vede a potom se mu snažit nějak poradit v té dané situaci...“. V odborné literatuře můžeme najít údaje, že až 80% z celkového komunikačního času bychom měli věnovat druhému a stejně tak, mi tyto informace potvrdil i jeden z dotazovaných „...*nejdůležitější je vlastně aktivní naslouchání, je to tak zvaně jo, že vlastně vyjednávač nebo vyjednávání je z 80 procent naslouchání, takže pokud se nám podaří tomu člověkovu nějakým způsobem rozvázat jazyk, tak už stačí jen naslouchat a tím pádem využíváme tady této vlastnosti aktivního naslouchání....“.*

Stejně jako je významná oblast naslouchání (aktivního naslouchání), pak neméně důležitá je i práce s **emocemi** v průběhu vyjednávání. Komunikace se může velmi často přenést z roviny věcné do roviny osobní, která může být negativních emocí jako vztek, zlost, zuřivost, ... Vyjednávač by tak měl vnímat nejen informace, které mu dotyčný říká, ale také emoce. Právě vyjadřování emocí má vliv nato, jak se člověk cítí a velmi často se po jejich vyjádření dostaví pocit uvolnění a jejich hladina napětí se postupně snižuje „...*ono je důležité, nechat toho druhého vypovídat, dát průchod jeho emocím, když chce, ať se klidně vybrečí, když chce nadávat, ať si klidně chvíli nadává...“.*

Jako neméně významný faktor označili vyjednávači také skutečnost, že bychom do rozhovoru rozhodně **neměli zapojovat odborné názvy** a nějaké cizí termíny „...*policejní vyjednávač... by neměl takový ten člověk ... který by do vyjednávání zapojoval nějaké odborné názvy a nebo chtěl nějakým způsobem být nadřazený velet a dávat rozkazy a tak dále ten určitě na to místo nepatří...“.* Právě používání odborných termínů bývá chápáno jako povyšování a nadřazování ze strany vyjednávače.

Vždy, pokud to je jen možné, měl by se vyjednávač, ať již v úvodu vyjednávání, nebo jeho průběhu, snažit překonat u osoby, se kterou vyjednává, **strach z policie** „...*co mám takové zkušenosti, tak nejvíc lidi mají strach ze samotného zákroku té policie...“* přítomnost mnoha cizích lidí může a jistě i negativně působí na psychiku lidí, kteří se nacházejí v těžké životní situaci.

Co je ale důležité, pro samotného vyjednávače, je **znát co nejvíce informací** o osobě, se kterou bude dále jednat a vyjednávat. Znalost okolností **případu**, případně jeho příčin, může nastínit cestu hledání společných (tedy z pohledu toho, se kterým je vyjednáváno, vlastně jeho) řešení „...*kolikrát, když jedeme na to vyjednávání, tak je důležité si sehnat si co nejvíce informací o tom člověkovu, o co mu jde, co ho k tomu danému činu vede, a tak*

dále ... to je nejdůležitější stránka, jak bych já řekl, ten první kontakt, klepnout hřebíček na hlavičku, dostat se na toho člověka... “.

V závěru každého z rozhovorů jsem se dotazovala vyjednávačů, zda by dokázali formulovat, shrnout, nějaké obecné zásady, kterých využívají v rámci vyjednávání (nějakého „know-how“). Co mě překvapilo, že se v této závěrečné části ve většině případů již jen opakovali a já jsem tak v podstatě vyvodila závěr, že zřejmě nějaké **obecné zásady nelze vyvodit**, pouze můžeme poukázat na několik klíčových faktorů, které však již byly zmíněny dříve „...*pro mě je to hlavně vlastně navázání kontaktu, to je nejtěžší, a pak to aktivní naslouchání, kdy vlastně vesměs se nám osvědčilo to že, pokud člověk umí naslouchat, tak tady ti lidi se kterými on vyjednával, tak vždy potom se svěřili tomu vyjednávači z jakého důvodu tam jsou a hlavně navázání nějak nebo dát jim možnost ještě, aby ten člověk žil a našel ten smysl toho života.... “.* Pro vyjednávače je jistě důležité, aby disponoval celou řadou tzv. sociálních dovedností (ovlivnění názorů, postojů, ...), přičemž jako jednu ze zajímavých jsem na úplný závěr této části práce vybrala sociální dovednost **dotknout se problému**, o které jeden z dotazovaných řekl „...*já si myslím, že umění jak správně a dobře vyjednávat, je na té osobnosti toho vyjednávače, a hlavně v prvním případě dojít k tomu člověku a dotknout se ho jako toho jeho problému a zaujmout ho ... pak už se máme od čeho odrazit a dobereme se snad zdárnému konci... “.*

6.2 Zobecněné závěry vyplývající z rozhovorů

V předchozí podkapitole jsem detailně popsala systém kategorií, které jednak souvisí s cílem mého výzkumu a jednak úzce souvisí i s mými vytvořenými výzkumnými otázkami a odpověďmi policejních vyjednávačů. Vytvořený systém kategorií, zahrnuje kódy, které se většinou objevují v odpovědích u více vyjednávačů a jsou tedy pro ně společné – např. kód Operační středisko, prvotní kontakt základ všeho, aj.

Přestože nebylo možné v rozsahu mého výzkumného šetření stanovit nějaké obecné zásady, které by měly být využívány v rámci krizové komunikace v procesu vyjednávání - počet 3 respondentů nelze považovat rozhodně za nijak obsáhlý, ale myslím si, že i přesto přinesl výzkum některé zajímavé závěry.

Cílem mého výzkumného šetření bylo popsat specifickou práci policejních vyjednávačů s přihlédnutím na sociálně-komunikační oblast. Dalšími dílčími cíli měly být pak zjištění, jaké komunikační dovednosti a přístupy jsou policejními vyjednávači preferovány a jaké specifika přináší proces vyjednávání v praxi.

V souladu s těmito cíly jsem si stanovila následně hlavní a dílčí výzkumné otázky:

Hlavní otázka:

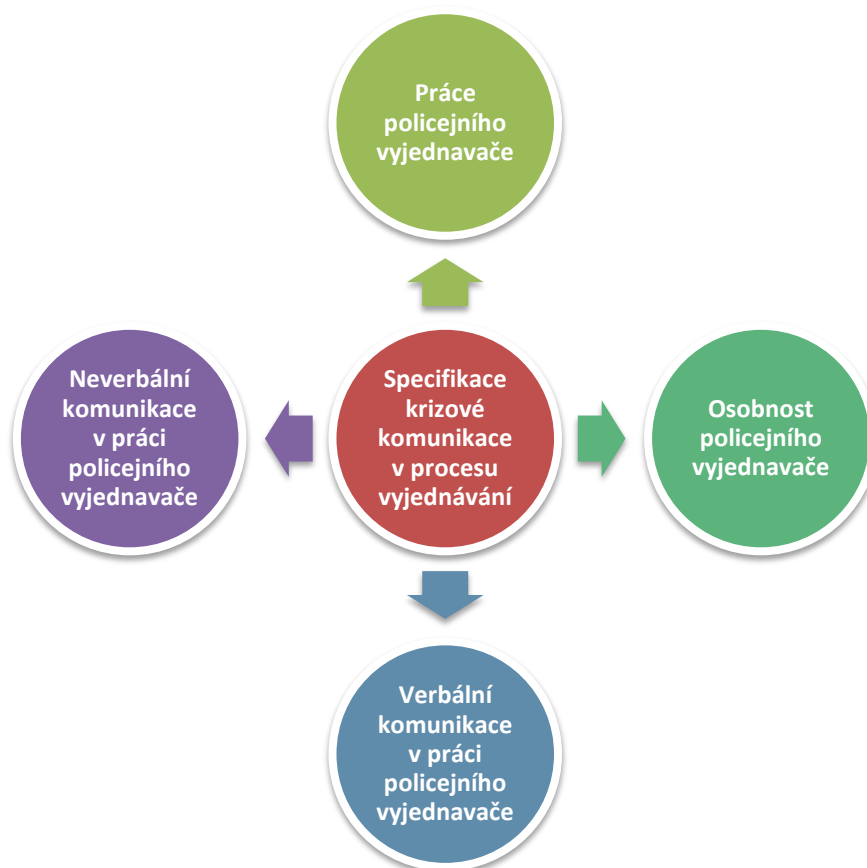
- ❖ **Jaká je práce policejního vyjednávače a sociálně-komunikační specifika z ní vyplývající?**

Dílčí otázky:

- ❖ **Jaká je životní dráha a osobnost policejního vyjednávače?**
- ❖ **Jaké komunikační dovednosti a přístupy jsou preferovány v práci policejního vyjednávače?**
- ❖ **Jaká specifika krizové komunikace přináší proces vyjednávání v praxi policejního vyjednávače?**

Odpovědi na tyto otázky jsem se snažila nalézt sestavením systému kategorií a vytvořením systému kódů, které byly detailně interpretovány v předcházející části.

Pro přehlednost jsem se pokusila vypracovat takový diagram s přehledem kategorií, kdy jsem jako centrální kategorii uvedla - **Specifikace krizové komunikace v procesu vyjednávání**. Následně jsem do druhého diagramu umístila vždy odpovídající kódy.



Obrázek 5 – Schematický přehled sestavených kategorií



Obrázek 6 – Schematický přehled sestavených kódů

V následující části této kapitoly se budu věnovat analýze stanovených výzkumných otázek (tučně jsem označila kódy, které vznikly v průběhu kódování). Pro přehlednost jsem zvolila poněkud odlišný postup – nejprve se pokusím obsáhleji odpovědět na dílčí výzkumné otázky a na závěr, bych odpověděla na hlavní výzkumnou otázku, kterou lze chápat jako komplexní a sjednocující výše uvedené dosavadní poznatky.

❖ **Jaká je životní dráha a osobnost policejního vyjednavče?**

Mám-li popsat ve stručnosti životní dráhu dotazovaných vyjednavců, nelze v ní najít téměř žádné společné znaky. Svůj příchod k policii označil jeden jako svůj **životní sen** a k práci vyjednavče dostal **nabídku odjinud**, druhý oslovený uvedl, že jako policista

chtěl hlavně **pomáhat slabším**, a k práci policejního vyjednavatele jej vedlo **tajemno a komunikace s lidmi** a třetí dotazovaný uvedl, že k práci u policie ČR jej vedla jistota zaměstnání a příjmu ve státním sektoru a proto zkrátka chtěl být **státní zaměstnanec**, a k práci policejního vyjednavatele jej vedl zájem o **komunikaci s lidmi, kteří nedokážou řešit problémy**.

Zatímco nelze vysledovat žádný zlomový okamžik, ani skutečnost, proč se dotyční stali policejními vyjednavateli, pak ale všichni zahájili svou kariéru **kurzem krizové komunikace**, který je k této práci u policie ČR skutečně opravňuje. Nelze si ovšem myslet, že stačí jednou absolvovat tento kurz a již se do konce kariéry vyjednavatele nemusím ničemu učit ani v ničem zdokonalovat. Právě naopak dotyční jasně potvrdili, že **nabitě znalosti a dovednosti je nutné neustále obnovovat a oživovat** a to prostředním povinného, po dvou letech se opakujícího, obnovení kurzu. Jenom je škoda, že zřejmě z důvodu citlivosti informací, o náplni kurzu a také jejich interní policejní povahy, jsem se toho příliš o tomto kurzu nedozvěděla. Jediné a zásadní informace tak byly, že tyto „obnovovací kurzy“ mají povahu **vzájemného sdělování a sdílení vlastních zkušeností, dovedností a znalostí**.

Co se komplexní charakteristiky osobnosti vyjednavatele týká, pak z pohledu dotazovaných policistů se všichni dotazovaní jednoznačně shodli, že by to měl být **policista**. Jedině policista může oprávněně spolupracovat ostatními složkami policie ČR, což samozřejmě vyžaduje mnohdy utajenou a interní povahu řešených skutečností. Někteří z dotazovaných také uvedli, že by to rozhodně **neměl být řídicí pracovník**, který je zvyklý rozkazovat a přikazovat, ať už vědomě nebo nevědomě, což je s touto profesí naprosto neslučitelné. Vyjednavatel by prý také rozhodně **neměl být nervák**, neboť takový člověk nedokáže jednat s klidem a rozmyslem v dané situaci. Co dělá policejního vyjednavatele skutečně dobrým policejním vyjednavatelem, tak k tomuto mi dotazovaní uvedli, že právě **charakteristické osobní vlastnosti, životní zkušenosti a praxe**. Přičemž jako nejpodstatnější pro výkon této profese všichni nejvíce vyzvednuly oblast životních a pracovních zkušeností, které zkrátka podle nich prostě tvoří základ dobrého výkonu práce vyjednavatele.

❖ **Jaké komunikační dovednosti a přístupy jsou preferovány v práci policejního vyjednavatele?**

Oblast komunikace a komunikačních dovedností jsem si při analýze výsledků výzkumu rozdělila na oblast verbální a neverbální komunikace, kterou jsem následně analyzovala.

Všichni dotazovaní se mi jednoznačně shodli, že verbální komunikace je v procesu vyjednávání zásadní a od počátku má dominantní vliv nato, jakým směrem se bude vyjednávání dále ubírat. Právě studiu verbální komunikace se uchazeči věnují ať již v samotném počátečním kurzu, nebo v následujících „obnovujících“ kurzech. Právě verbální komunikace může poskytnout cenné informace, na základě kterých jsou vyjednávači schopni posoudit daný případ a v podobě zpětné vazby korigovat následně komunikaci s vyjednávaným, případně s dalšími složkami policie ČR, hasiči, zdravotníky... Verbální komunikace, dle dotazovaných, umožňuje mnohem lépe změnit názor a přesvědčení člověka, se kterým je vyjednáváno. Dále na čem se všichni dotazovaní shodli, je fakt, že oni sami kladou nesmírný důraz na **prvotní oslovení s vyjednávaným**, a když právě toto selže, potom prý už většinou ani další vyjednávání nic pozitivního nepřinese. Pokud je prvotní kontakt úspěšně navázán, pak při samotném vedení rozhovoru je důležité a podstatné **netykat**, což je podstatné z hlediska demonstrace, že právě dotyčný je pánem dané situace a on má převahu, což je z psychologického hlediska velmi důležité a podstatné. Důležité ve verbální komunikaci je dále **neskákání do řeči**, které opět souvisí se skutečností druhého vyslechnout a dát mu tak vlastní prostor pro vyjádření informací, emocí, ... Pro přiměřené vedení optimální komunikace v procesu vyjednávání je neméně podstatné i **přizpůsobení výšky hlasu**, kdy právě níže posazený hlas v nás má evokovat spíše klid a pohodu. Výška hlasu má podstatný vliv i na navázání důvěry a z rozhovorů vyplynulo, že právě **klidný hlas** budí **důvěru** a je **nejvyužívanější po celou dobu** vedeného rozhovoru.

Chceme-li skutečně porozumět tomu, jak druhý jedná, nesmíme opomenout ani oblast neverbální komunikace (mimika tváře, gesta našich rukou, držení našeho těla, vzdálenost mezi komunikujícími či velmi podstatný oční kontakt mezi komunikujícími). Pro vyjednávačícího jsou bezesporu jedny z nejdůležitějších právě gesta. Aby vůbec mohlo vyjednávání začít, je důležité **ukázat, že druhému nehrozí nebezpečí** a naopak se ve své praxi nejvíce respondenti setkávají s gesty, jako **jdi pryč**, které charakterizují momentální psychické rozpoložení osoby v krizi a kdy se právě jim daná osoba snaží dokázat, že největší nebezpečí hrozí právě policejním vyjednávačům. Dále při vyjednávání je velmi důležité **nerozhazovat rukama**, nastavovat se čelem, rozhodně **nepřibližovat se**, pokud si to dotyčný výslovně nepřeje. Důležité je po celou dobu rozhovoru vzbuzovat v druhém **zájem**, který lze například vyjádřit **mírným předklonem** našeho těla. I vyjednávači pracují s mimikou obvykle, kdy jeden z dotazovaných uvedl, že právě **mimika** mu dává poznat u druhých **lež**, nebo právě mimika je důležitá pro **uklidnění** druhého. Poslední oblast, které byla vyjedná-

vači zmiňována, byl oční kontakt, kdy právě pohledy do očí druhé osoby nám mohou přinést informace o jeho emočním stavu a zájmech. Všichni se shodli na tom, že oční kontakt je pro vyjednávání velmi důležitý a navozený **oční kontakt** znamená, že **komunikaci beru vážně**. Naopak příliš dlouho trvajícím očním kontaktem je spatřován jako nebezpečný, neboť by dotyčného mohl ještě více rozčítit a vyvolat v něm ještě více negativních emotivních stavů.

❖ **Jaká specifika krizové komunikace přináší proces vyjednávání v praxi policejního vyjednače?**

Mám-li nastínit vybraná specifika krizové komunikace, pak musím nejprve zmínit, k jakým nejčastějším případům jsou u nás vyjednači povoláni. Jak sami uvedli, v rámci své praxe se nejčastěji setkávají s případy **sebevražd** (tedy spíše s demonstracemi úmyslu sebevražd), **zatýkání** problematických jedinců a výjimečně i vyjednávání s osobami, které zadržují **rukojmí**. S jistotou můžeme všechny tyto situace označit jako vypjaté a vyžadují speciální přístup ze strany vyjednávající osoby.

Pokud měli dotazovaní formulovat (shrnout) nějaké obecné zásady, kterých využívají v rámci vyjednávání, ve většině případů neformulovali žádné ucelené doporučení. Sami říkali, že nějaké **obecné zásady nelze vyvodit** a tak jsem pro komplexní analýzu využila všech dostupných informací, které vyplynuly z rozhovorů.

Jako zásadní pro další proces vyjednávání, který je plný negativních emocí a nepředvídatelných situací, považují všichni dotazovaní verbální navázání **prvotního kontaktu** („*raportu*“), který dle nich bývá **základem všeho**. Právě s navázáním kontaktu jako takového souvisí i získání si **důvěry** u osob v krizi, neboť právě důvěra zvyšuje možnost pozitivního dosažení cíle. Důvěra je tak podstatná nejen pro další postup vyjednače, ale i v navození potřeby pomoci ze strany vyjednače. Jak již také bylo uvedeno, osobě, se kterou je vyjednáváno, bychom rozhodně **neměli tykat**, neboť právě tak jí můžeme např. dát najevo, že on(a) - **klient je pán situace**. Vzbuzení odpovědnosti za vlastní život, za životy a osudy ostatních, vyjednači dává značný další prostor k přesvědčování při řešení dané situace. Pokud se tedy vyjednačům podaří výše uvedené skutečnosti, potom se v dalším průběhu rozhovoru zaměřují na **naslouchání** (vyslechnutí toho druhého, jeho problémů atd.). Jeden z dotazovaných dokonce uvedl, ve shodě s odbornou literaturou, že až 80% z celkového komunikačního času bychom měli věnovat druhému. Neméně důležitou považují respondenti také práci s **emocemi**, kdy se velmi často stává v průběhu vyjednávání, že se komunikace přenesla z roviny věcné do roviny osobní, která bývá plná negativních emocí. Vy-

jednavač by dle respondentů měl vždy vnímat i emoce. Právě vyjadřování emocí má vliv nato, jak se člověk cítí a velmi často se po jejich vyjádření dostaví pocit uvolnění a jejich hladina napětí se tak postupně snižuje. Při samotném vyjednávání bychom do rozhovoru rozhodně **neměli zapojovat odborné názvy**, či cizí termíny, které bývá chápáno jako povyšování a nadřazování ze strany vyjednavče. Vyjednavč by se také měl snažit překonat u osoby, se kterou vyjednáva, **strach z policie**, neboť přítomnost mnoha cizích lidí (a zvláště ozbrojených složek) může negativně působit na psychiku lidí, kteří se nacházejí v těžké životní situaci. Pokud to jen jde, je také dobré je **znát co nejvíce informací** o osobě, se kterou je vyjednáváno a znát okolností **případu**, což může nastínit cestu hledání společných (tedy z pohledu toho, se kterým je vyjednáváno, vlastně jeho) řešení.

Hlavní výzkumná otázka:

- ❖ **Jaká je práce policejního vyjednavče a sociálně-komunikační specifika z ní vyplývající?**

Hlavní výzkumná otázka, tak jak byla formulována pro účely této práce, je poměrně detailně analyzována v předcházejících dílčích výzkumných otázkách. Mnou oslovení tři respondenti byly relativně ochotni mluvit o své práci, ale vždy téměř v obecné rovině, neboť detailnější popis jednotlivých případů jim zakazuje rozebírat služební zákon o Policii ČR. Práci, kterou jsem se snažila popsat lze s jistotou charakterizovat jako náročnou a každý, kdo ji chce vykonávat, musí k tomu mít patřičné školení „vstupní kurz“, o kterém jeden z dotazovaných prohlásil „...to první školení bylo velmi intenzivní, bych řekl jedno z nejlepších u PČR, kdy jsme strávily 14 dní a ty další jsou takové imzy, kde si předáváme informace, učíme se nové praktiky a předáváme si zkušenosti kdo co, kde udělal a tak dále...“. Zajímavá je také skutečnost, že vyjednavči si musí každé dva roky svou kvalifikaci obnovovat, opět účastí na kurzu, který ovšem bývá již veden formou sdělování a sdílení informací, zkušeností a zážitků, což tak může vést k mnohem hlubšímu pochopení některých skutečností a hlavně k pocitu uvědomění si, že pocity, nálady, problémy a obtíže, kteří mnozí prožívají, jsou společné více vyjednavčům. Práci vyjednavče po operační stránce vždy organizuje Operační středisko, které má právo rozhodnout o jeho příjezdu a v podstatě celou akci řídí a organizuje. K práci v terénu takového vyjednavče rozhodně patří neprůstřelná vesta, megafon a případně mobilní telefon. Práci vyjednavče by dle dotazovaných měl vždy vykonávat pouze policista, neboť ten by měl mít jednak dobrou znalost

trestního práva a také z důvodu spolupráce s ostatními složkami policie ČR, což samozřejmě vyžaduje mnohdy utajenou a interní povahu řešených skutečností. Naopak vyjednavatelem by nikdy neměli být lidé, kteří pracují, nebo pracovali, dlouhou dobu jako řídicí pracovníci, a jsou tak, ať již vědomě nebo nevědomě, zvyklí rozkazovat a přikazovat, což je s touto profesí naprosto neslučitelné. I tato práce však sebou přináší značné množství stresujících situací (např. smrt osoby, se kterou je vyjednáváno), se kterými se mají vyjednavateli možnost vyrovnat, jak oni sami uvedli, např. návštěvou psychologa, případně psychiatra, se kterými se o této práci dokonce mohou i radit, neboť oni jsou svou profesí také vázáni mlčenlivostí. Všichni dotazovaní závěrem rozhovoru potvrdili, že pro výkon této profese jsou jednoznačně důležité nejen životní zkušenosti a praxe, ale také charakteristické osobní vlastnosti, které by měly v rámci procesu vyjednávání vést k ovlivnění názorů a postojů, které se může dít např. právě tak, že se vyjednavatel umí dotknout problému, který jeden z dotazovaných závěrem rozhovoru charakterizoval „...já si myslím, že umění jak správně a dobře vyjednávat, je na té osobnosti toho vyjednavatele, a hlavně v prvním případě dojít k tomu člověku a dotknout se ho jako toho jeho problému a zaujmout ho ... pak už se máme od čeho odrazit a dobereme se snad zdárnému konci...“.

Co se týká samotných sociálně-komunikačních specifik, mezi ty bych zařadila již vyjmenované: důležité je prvotní oslovení s vyjednávaným (navázání raportu), netykání, neskákání do řeči, přizpůsobení výšky hlasu, používání klidného hlasu, který budí důvěru a měl by být nejvyužívanější po celou dobu. Dále je pak také důležité ukázat, že nehrozí nebezpečí, nerozhazovat rukama, nepřibližovat se, vyjadřovat zájem mírným předklonem, být schopen rozeznat mimiku lži a také vést přiměřený oční kontakt, který by měl vyjadřovat, že komunikaci s dotyčným beru to vážně. Všechny tyto a další informace již byly podrobeny detailní analýze v dílčích výzkumných otázkách.

ZÁVĚR

Téma komunikace v kontextu procesu vyjednávání tvořilo ústřední a sjednocující téma předkládané bakalářské práce. Ačkoliv jsem sice vycházela z materiálů, které byly převážně určeny pouze pro policisty, mnohé aspekty procesu vyjednávání lze s jistotou aplikovat i do běžné celospolečenské praxe. Způsob jakým jsme schopni přistupovat a řešit situace člověka v krizi, se promítá na celkové kultuře a vyspělosti naší společnosti a může být také považován za jeden z nosných pilířů naší budoucnosti.

V teoretické části práce jsem se zaměřila na popis pojmů z oblasti sociální komunikace, konfliktu a konfliktních situací a specifickým komunikace ve vybraných krizových situacích. Témata, kterými jsem se zabývala, byla zpracována jak z pohledu sociálního pedagoga (např. oblast sociální komunikace a jejich aspektů), tak jsem se snažila i o přiblížení specifických oblastí, které jsou spíše charakteristické pro práci policisty (např. komunikačně náročné situace a vyjednávání). Z uvedených informací vyplývá, že „náročné“ situace, které jsou mnohdy nuceni řešit policejní vyjednávači, tvořící výzkumný soubor praktické části práce, jsou nevyzpytatelné a vyžadují specifické přístupy v řešení, které přesahují oblast rutinní práce nelze v nich mnohdy uplatnit striktně stanovený normativní postup.

Teoretickou část završovaly informace popisující praxi policejního vyjednávače v ČR, jehož cílem by mělo být především zklidnění a stabilizování napjaté situace a následné pokud možno pokojné vyřešení.

V praktické části práce, tvořící její výzkumnou část, byl pro účely výzkumu zvolen kvalitativní typ. Právě kvalitativní přístup realizovaný metodou polostrukturovaných rozhovorů tak mohl plnohodnotně odhalit různé kvality a vztahy mezi uvedenými informacemi.

Účelem polostrukturovaných rozhovorů bylo zjistit, jaká je práce policejních vyjednávačů a jaké komunikační dovednosti a přístupy jsou policejními vyjednávači preferovány a také jaké specifika přináší proces vyjednávání v praxi. Popsán byl jak průběh procesu samotného vyjednávání, tak i hlavní cíle a úkoly vyjednávače, taktika a komunikační dovednosti dle sestaveného schématu polostrukturovaného rozhovoru.

Zjištěná data jsem zpracovala otevřeným kódováním a poté je interpretovala. Závěry svého výzkumu, které jsem formulovala jako komplexní odpovědi na stanovené výzkumné otáz-

ky, byly také pro transparentnost zjištěných výsledků opatřeny tučně zvýrazněnými kódy, které byly v rámci analýzy rozhovorů stanoveny.

Samotným závěrem lze konstatovat, a tato skutečnost vyplývá i z různých statistických údajů, že nejčastějším případem, kdy je krizové vyjednávání vyjednávači aplikováno v praxi, jsou situace demonstrování úmyslu sebevraždy - suicidia. Sebevražednost – suicidium je problém, který řeší všechny složky Integrovaného záchranného systému, a v mé práci jsem popsala právě jednu z těchto složek – policejní vyjednávače. Za každým úspěšně vyjednaným případem demonstrování úmyslu sebevraždy se skrývá jeden nebo více zachráněných lidských životů. Řešení těchto situací krizovým vyjednáváním je efektivní, bezpečné a má na osobu v krizi dlouhodobější dopad. Doufejme jen, že s narůstající ekonomickou krizí nebude těchto případů rapidně narůstat, tak, jak se tomu v současnosti děje např. v krizi zmítaném Řecku, ale lidé budou vždy schopni racionálně a pozitivně posoudit svou situaci a vždy se pokud možnou budou co nejvíce držet pozitivního pohledu na svět.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNAŘÍK, Aleš, 2001. *Riešenie konfliktov*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenie konfliktov. ISBN 80-968095-4-7.
- [2] BUKOVSKÁ, Lucie, 2006. *Asertivní komunikace*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 80-86991-73-3.
- [3] ČAKRT, Michal, 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-81-6.
- [4] ČÍRTKOVÁ, Ludmila, 2006. *Policejní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-73-3.
- [5] DEVITO, Joseph, 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-988-8.
- [6] GAVORA, Petr, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 8978-80-7315-185-0.
- [7] HARRIS, Thomas Anthony, 1997. *Já jsem OK, ty jsi OK*. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-508-9.
- [8] HAYESOVÁ, Nicky, 2011. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-909-5.
- [9] HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [10] JANIŠ, Kamil a Zdenka BÁRTOVÁ, 2005. *Uplatnění asertivity v sociální komunikaci*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-679-3.
- [11] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2002. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-642-X.
- [13] LILLEY, Roy, 2005. *Jak jednat s problematickými lidmi*. Praha: CP Books. ISBN 80-251-0687-X.
- [14] MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC, 2004. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-078-6.

- [15] MATOUŠKOVÁ, Ingrid a Joža SPURNÝ, 2005. *Komunikačně náročné situace v policejní praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-37-7.
- [16] MCQUAIL, Denis, 1999. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-714-0.
- [17] MIKULAŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0650-4.
- [18] PAULÍK, Karel, 2005. *Vyjednávání a řešení konfliktů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 80-7368-128-5.
- [19] PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a John FRIEDEL, 2007. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2145-3.
- [20] PILAŘ, Aleš, 2008. Povolání: Policejní vyjednávač. 112 *Odborný časopis požární ochrany, IZS a ochrany obyvatelstva* [on-line]. 2008, č. 3 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z:
http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/112/2008/brezen/strana_10.html
- [21] PLAMÍNEK, Jiří, 1994. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo. ISBN 80-85794-14-4.
- [22] PLAŇAVA, Ivo, 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0858-2.
- [23] POLICEJNÍ VYJEDNAVAČI. *Fiftyfifty.cz* [on-line]. 2005-2012 [cit. 2012-01-19]. Dostupné z: <http://www.fiftyfifty.cz/Policejni-vyjednavaci-8994337.php>
- [24] PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ, a J. MAREŠ, 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-6.
- [25] SPURNÝ, Joža, 1996. *Psychologie násilí*. Praha: Eurounion. ISBN 80-85858-30-4.
- [26] STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-66-X.
- [27] SVATOŠ, Tomáš, 2006. *Kapitoly ze sociální a pedagogické komunikace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041176-7.

- [28] ŠVARŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-73367-313-0.
- [29] TERMANN, Stanislav, 2002. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0304-1.
- [30] VYBÍRAL, Zbyněk, 2009. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.
- [31] VYKOPALOVÁ, Hana, 2005. *Komunikace jako součást profese*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 8073-18-344-7.
- [32] VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [33] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné.
Atd.	A tak dále.
ČR	Česká republika.
Např.	Na příklad.
PČR	Policie České republiky.
UTB ve Zlíně	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Základní schéma interpersonální komunikace	16
Obrázek 2: Výraz osobního projevu	18
Obrázek 3. Zdroje konfliktů.....	28
Obrázek 4. Typologie komunikačně náročných situací.....	32
Obrázek 5. Schematický přehled sestavených kategorií.....	65
Obrázek 6. Schematický přehled sestavených kódů	66

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Informovaný souhlas respondentů
- P II Ukázka přepisu polostrukturovaného rozhovoru

PŘÍLOHA P I: INFORMOVANÝ SOUHLAS RESPONDENTŮ

Já,(příjmení a jméno respondenta) souhlasím s tím, aby se mnou Renata Balážová provedla rozhovor, který bude použit pro zpracování výzkumné části bakalářské práce na téma: „*Komunikace a vyjednávání v policejní praxi.*“

Byl/a/ jsem ujištěn/a/ o anonymním zpracování mnou uvedených údajů.

Dále jsem byl/a/ seznámen/a/ s možností odstoupení od výzkumu, a to ve kterékoli jeho fázi.

Tímto uděluji svou souhlas s provedením výzkumu

Ve Zlíně, dne

Podpis

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA PŘEPISU POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

Rozhovor č. 2. Pan Robert Přivřel

Datum: 19. 3. 2012

Začátek rozhovoru: 14,00 hod

Ukončení rozhovoru: 14,12 hod

Vysvětlivky: T – Tazatel, R – respondent

I. ŽIVOTNÍ DRÁHA A KARIÉRA POLICEJNÍHO VYJEDNAVAČE

T1: Dobrý den, prosím Vás, mohl byste se mně představit?

R1: Tak, jmenuji se Robert Přivřel, je mi 41 let

T2: Chtěla bych se zeptat, jak jste se dostal k práci u policie, byla v tom třeba rodina vlastní zájem nebo souhra okolností?

R2: Tak v podstatě to vyplývá z povahy, kterou mám nó takže, chceme pomáhat těm slabším, bránit je a z toho to vyplývá.

T3: Jak dlouho pracujete u policie?

R3: Teď to je dvanáct let.

T4: Co bylo hlavním předmětem, že jste si vybral dráhu policejního vyjednavče, nebo, že jste se vlastně mohl stát policejním vyjednavčem?

R4: Policejní vyjednavč? Hm... bylo to takové tajemné, takové kouzelné, zvědavost a hlavně teda z filmů, které jsem viděl tak se mně to líbilo, komunikace s lidma.

T5: A jak dlouho pracujete nebo jste pověřen prací vyjednavče?

R5: Teď to budou ... tři tři roky, tři roky.

T6: Musel jste mít dříve nebo musel mít dřív vyjednavč nějaké zvláštní vzdělání nebo nějakou specifickou kvalifikaci, nebo nějaké minimální dosažené vzdělání?

R6: Tak je potřeba, aby, jestli se ten člověk na to hodí, na to vyjednávání, prodělal speciální kurz, který trvá 14 dnů a tam se vlastně zjistí, jestli se ten člověk na to hodí na tu práci vyjednavče nebo ne.

T7: A no, tak že, v současné době musí policejní vyjednaváč se nějakým způsobem neustále vzdělávat absolvovat nějaký kurz, školení nebo něco podobného?

R7: Určitě ano, musí provádět potom 14 denním školení a potom kdy se stane vyjednaváčem tak se to vlastně obnovuje tady ty kurzy a je to jedenkrát za dva roky.

T8: Splňují tyto školení požadavky praxe, jak intenzivní dle Vás, jsou?

R8: Uhm... Určitě to splňuje, splňuje člověk si oživuje tady tu práci vyjednaváče seznamuje se s novými věcmi, poslouchá kolegy vyjednaváče a v podstatě se učíme jeden od druhého a sdělujeme jednotlivé případy.

T9: Kdo si myslíte, že by v dnešní době měl vykonávat práci policejního vyjednaváče a proč?

R9: Uhm.. Tak určitě by to měl být policista, to to každopádně, měl by to být policista, který umí jednat s lidmi navazovat kontakty, ale se všemi se všemi jó? Ať to prostě je dělník ve fabrice anebo člověk nějaký z menagementu pracovní inteligent, prostě je potřeba, aby uměl navázat kontakt s každou touto osobou a určitě, teda si myslím, policista měl by mít přehled i co se týče trestního práva a tady těch trestních věcí, nezákonných aby mohl poradit, aby mohl řešit tady ty situace.

T10: Ano a kdo si myslíte, naopak že by neměl být v žádném případě policejním vyjednaváčem?

R10: Policejní vyjednaváč si myslím, že by neměl být takový ten člověk, který nesplní podmínky ať to jsou jak jsem se bavil o té komunikaci s lidma ať to je si myslím si psycholog a člověk, který do vyjednávání zapojoval nějaké odborné názvy, a nebo chtěl nějakým způsobem být nadřazený velet a dávat rozkazy a tak dále ten určitě na to místo nepatří.

II. SPECIFIKA POLICEJNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ?

T1: Ted' bych se Vás, zeptala na nějaká specifika policejního vyjednávání, tak že, kdo rozhodne o přivolání a odvolání policejního vyjednaváče?

R1: Tak že, rozhodne určitě Integrovaný operační systém, Operační středisko, protože ten posílá hlídky na místo činu a dávají mu zpětné informace, jak to vypadá .. takže myslím, že pracovníci operačních středisek a těch integrovaných operačních systémů ti rozhodují o tom o vyjednaváči o přivolání vyjednaváče.

T2: Jaké technické vybavení policejního vyjednavče je pro výkon v praxi důležitým?

R2: Tak že, záleží jak vyjednávání probíhá buď po telefonu, tak že telefon mobilní telefon určitě potom pokud je to na dálku jsou to megafony a potom je to o té osobní komunikaci a tam si myslím už už už bez techniky, jo a samozřejmě na tu pro tu ochranu používáme neprůstřelné vesty a to je tak asi všechno

T3: S jakými dalšími útvary spolupracuje policejní vyjednavč?

R3: Tak že, útvary PČR ať to jsou zásahové jednotky, ať to jsou hasiči, hasičské záchranné sbory ať to jsou lékaři, zdravotníci tihle všichni jo patří do toho týmu.

T4: Zeptala bych se Vás ještě, může i sám vyjednavč v rámci výkonu své profese vyhledat nějakou odbornou pomoc, případně jaká pomoc je mu samotnému ze strany PČR poskytována?

R4: Tak že, pomoc určitě psycholog, psychologická pomoc, která je nám nabízena tu může i vyjednavč potřebovat tak že to je první věc, a další možná ty odborné věci které v rámci seznámení inovačních kurzech jako vyjednavčů, jo ale v podstatě psychologická pomoc, lékařská pomoc a odborné vzdělávání je zase u nás jako vyjednavči inovační kurzy.

III. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI A PŘÍSTUPY V KRIZOVÉM VYJEDNÁVÁNÍ

T1: Teď bych se Vás zeptala ráda na nějaké komunikační dovednosti a přístupy v krizovém vyjednávání, tak že, třeba k jakým případům jste nejčastěji povoláni?

R1: Tak že, nejvíc případů jsou sebevraždy, to znamená oznámení sebevražd, potom jsou to braní rukojmí, to znamená přepadení bank podniků, tak že kde se drží rukojmí, pak to může být ve věznicích, s čím já osobně sem se nasetkal, ale tohle se provádí.

T2: Změnila se nějak skupina osob od té doby, co jste v této oblasti začal působit a do současnosti?

R2: Tak já jsem tam velmi krátce, tak že nějaký takový posun, změnu lidí určitě je odchod starších přichází mladí já sem hodně krátce na to, abych mohl posoudit ...jo?

T3: Co je podle Vás nejdůležitější při komunikaci s osobou v krizi v rámci navázání prvotního kontaktu?

R3: První prvotní kontakt, je vždycky důležité ten raport to znamená navázat kontakt s osobou získat si ho na svou stranu a to je základ všeho ten kontakt s osobou s... kdy si chceme získat jeho důvěru, to je nejdůležitější.

T4: S vyjednáváním je také jistě spojeno i navázání nějakého vztahu třeba jako“ důvěrného „jak probíhá tato neautoritativní získávání důvěry v praxi?

R4: Uhm hm... tak důvěra, důvěra to je o čem jsem už mluvil, navázání toho raportu to je to že s tou osobou ona mně musí věřit ta osoba, abych byl schopný s ní vyjednat další postup, to znamená, musí mně důvěřovat, musí mně věřit, musí vidět, že jí chci pomoci. To je to nejdůležitější u toho vyjednávání.

T5: Lze nějak charakterizovat obecnými znaky specifický přístup ke klientovi v rámci krizového vyjednávání, jak byste jej tedy případně charakterizoval, pokud ano?

R5: Hmm ... tak to je těžké hmhm... specifický přístup ke klientovi? Záleží jaký klient to je, záleží jaký je to člověk, jaké má problémy, co je předmětem toho vyjednávání proč je člověk v takové situaci že je potřeba vyjednávač, takže můžou to být různé problémy, rodinné problémy, ztráta zaměstnání, zdravotní problémy to je tak ...

T6: Jaké komunikační prostředky, dle Vás, v komunikaci s osobou v krizi více využíváte a proč? Jsou to prostředky spíše verbální, neverbální? Využíváte nějak specifika verbálních prostředků komunikace?

R6: Uhm určitě verbální komunikace navázání spojení osobní to je vždycky důležité ..jo? to je nejdůležitější - pokud je ta osoba na blízku, můžeme mluvit, můžeme vyjednávat můžeme na sebe vidět může být ten vizuální oční kontakt to je nejdůležitější, pokud je to telefon je to vždycky problematictější.

T7: Ovlivňuje Vás, nějak síla a výška hlasu uvedený rozhovor, nebo využíváte nějak modulace hlasy zesílení, zeslabení intenzity hlasu?

R7: Určitě, je to důležité určitě zase záleží na osobě, se kterou vyjednávám, přizpůsobuju se téhle osobě ať to jsou gestikulace, ať to je zvyšování hlasu snížení, podle potřeb, podle okolností.

T8: Tak že, vlastně byste doporučil, kdybych se Vás, zeptala na nějaké obecné zásady využívání verbální komunikace tak že by to bylo to naslouchání?

R8: Určitě naslouchání, abych vůbec se dověděl o té osobě proč je v takové situaci.

T9: Využíváte nějak specifik neverbálních prostředků komunikace třeba jako jste schopen z mimických výrazů obličeje rozeznat nějaké projevy emocí, na některém případě?

R9: Pokud se bavíme o osobě, se kterou vyjednávám, tak určitě ano, tak jak se chová i dle postojů dokážu říct že jsem schopný rozeznat co to je za osobu, co je schopna udělat a tak dále je to trocha psychologie a myslím si, že, že ano.

T10: Doprovází komunikaci nějaké gestické projevy, které třeba příkladně jestli by jste mohl nějaké prozradit?

R10: Hmmm... gestické projevy, haha no .. a zase záleží z jakou osobou vyjednáváme jo? buď to jestli je to člověk agresivní, který prostě nemá rád policisty, nemá rád lidi chce se mstít je potřeba ho zklidnit a anebo je to osoba která je ustrašená, doplašená potřebuje pomoc podle toho nedá se tahle říct nemohu říct.

T11: Dá se nějak třeba procentuálně označit komunikační čas, jak by měl trvat oční kontakt?

R11: Oční kontakt, pokud jsem s osobou na takové vzdálenosti, že si vidíme do očí, je to vždycky dobré u vyjednávání určitě ano naznačování dívání se do očí naznačují, že prostě ho beru vážně, že to že to myslím vážně, myslím že je důležitý né dlouhý oční kontakt, ale je důležitý.

T12: Doporučil byste nějaké obecné zásady ve využívání neverbální komunikace pro zvýšení účinku komunikace s klientem v krizi?

R12: Uhm ... tak je potřeba tu osobu zklidnit tu osobu uvést do takového klidu takže to bych tomu moc nepřispělo, kdybych tam mával rukama a nohama tak že já bych měl působit klidně vyrovnaně tak že moc těch neverbálních komunikací a gest bych, bych nepoužíval a nepoužívám

T13: V čem podle vás spočívá Know-how vyjednávání?

R13: Tak že, mluvil jsem o tom raportu navázání kontaktu, získání si osoby na svou stranu, to je nejdůležitější.

T14: Lze se jej někde naučit tady to Know –how nebo teprve až praxe ho vytvoří?

R14: Myslím si, že praxe spíš život, život měl by to být člověk zkušený, měl by mít životní zkušenosti, to je nejdůležitější, takhle naučit nevěřím, že se to dá naučit.

Děkuji Vám za rozhovor

Naschledanou