



Karel Pošíval

Markéta Nekolová

VYJEDNAVAČ

Knižní rozhovor s elitním policistou

C PRESS

Vyjednavač

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.cpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Karel Pošíval, Markéta Nekolová

Vyjednavač – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2023

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**

© Karel Pošíval, Markéta Nekolová, 2023
Photos © Jaroslav Fikota, 2023

ISBN tištěné verze 978-80-264-4908-9

ISBN e-knihy 978-80-264-4932-4 (1. zveřejnění, 2023) (epub)

ISBN e-knihy 978-80-264-4933-1 (1. zveřejnění, 2023) (mobi)

ISBN e-knihy 978-80-264-4931-7 (1. zveřejnění, 2023) (ePDF)

Karel Pošíval

Markéta Nekolová

VYJEDNAVAČ

Knižní rozhovor s elitním policistou

OBSAH

- 7 *Úvod*
- 11 *Nastavení mysli vyjednavče*
- 48 *Rozhovor s velitelem policie*
- 59 *Předpoklady a příprava*
- 77 *Vyjednávání*
- 79 *Aktivní naslouchání*
- 91 *Práce s hlasem*
- 97 *Čemu se při vyjednávání vyhnout*
- 103 *Empatie, zaměření se na emoce*
- 115 *Tvorba vztahu, důvěry*
- 129 *Reciprocita, zachování tváře*
- 139 *Vyhodnocení vyjednávání, odměna*
- 155 *Obchodní vyjednávání*
- 198 *Rozhovor s policistkou*
- 209 *Mezi životem a smrtí*
- 229 *Poděkování*
- 230 *Medailonky autorů*

Karel Pošíval knihou Vyjednač významně přispěl oboru krizového vyjednávání, a to nejen v České republice. Jeho zkušenosti z reálného života policejního vyjednače v první linii dávají legitimitu a váhu jeho klíčovým poznatkům o četných výzvách, které vyjednávání v krizových situacích obnáší. Ještě podstatněji jeho praktické rady slouží k lepšímu pochopení motivací aktérů, což pomáhá odhalit nejlepší přístup k zajištění jejich nenásilné spolupráce. Zatímco jen málokdo se někdy zúčastní podobných incidentů na hraně života a smrti, Karlovy poznatky týkající se mezilidské komunikace mají rozsáhlou použitelnost při řešení široké škály konfliktů v běžném životě. Karel je opravdový „zachránce životů“, jeho znalosti, dovednosti a postřehy jsou důležité pro všechny vyjednače. Ti by jim měli pozorně naslouchat a poučit se z nich.

Gary W. Noesner, zakládající šéf krizové vyjednávací jednotky FBI (ve výslužbě)

*Při popisu některých reálných případů,
byl jejich děj a okolnosti, pro účely možného
zveřejnění, lehce pozměněn.*

ÚVOD

Vyjednávání – pojem, který si většinou spojujeme s obchodem. Mnozí z nás – mě nevyjímaje – ho berou jako nepříliš oblíbenou činnost a běžně ho zařazují poblíž slov jako handlování, kšeftování či smlouvání. Často také usuzujeme, že na „to“ někdo má a nemá talent, má a nemá povahu. K onomu talentu a povaze přiřazujeme vlastnosti, jako jsou lstivost a vypočítavost, v lepším případě pružnost a strategické myšlení. Pokud se ovšem jedná o vyjednávání policejní, kdy jde o maximální ovlivnění člověka na hraně života a smrti či o dohodu podmínek, za nichž bude život zachráněn, naše optika se mění a vnímáme toto slovo mnohem jednoznačněji – pozitivně.

Já díky povídání s Karlem Pošívalem pochopila, že vyjednávání je jen jedno a že umění vyjednávat je dostupné každému. A že má pravidla, která se hodí

dodržovat v jakékoli náročnější komunikaci, v níž se chceme s někým domluvit, dostat se ke kýženému cíli...

Na počátku práce na tomto knižním dialogu byl obraz policejního vyjednaváče v mé hlavě velmi nezřetelný a obecný. Věděla jsem, že tato profese existuje, zcela jistě jsem ji zahlédla mihnout se televizní obrazovkou v rámci zpravodajských pořadů a krimiseriálů. V mých představách to byl tajemný muž ovládající slova s téměř magickou silou, tak trochu kouzelník z rodu Gandalfů a Brumbálů, který vládně pohovoří s nešťastníkem v okně mrakodrapu, po chvíli hovoru přijme jeho chvějící se ruku, pomůže dotyčnému slézt z parapetu a odvede ho zpátky domů, do života a k jeho vztahům, k jeho lidem.

V rámci příprav na rozhovor jsem ten obraz postupně upravovala, postava vyjednaváče nabývala prozaičtější podoby nenápadného, civilně působícího člověka, mixu laického psychologa a vnímavého souseda od vedle s velkým pochopením v hlase.

Když jsem se pak začala s policejním vyjednaváčem Karlem Pošívalem setkávat a povídat si, můj vhled do

této specifické profese se zákonitě prohloubil. Jak jsem se seznamovala s vyjednávacími nástroji a postupy a poslouchala příběhy, mé původní představy se vyvíjely, také se ale zčásti potvrzovaly a propojovaly. Od jisté chvíle jsem měla silící pocit, že spíš než s kouzelníkem mluvím se zvláštní odnoží indiánského náčelníka, jenž bere průzračně vážně spoustu vět, které já považuji za fráze (třeba „pomáhat a chránit“ nebo „být tady a teď“). A navíc dokáže autenticky propojit přímost, důslednost, až tvrdošijnost s překvapivou pružností! Také si je velmi dobře vědom toho, že slova mají váhu a dopad. Od počátku naší spolupráce bylo jasné, že absolutně žádné dojednávání čehokoli (včetně zpracovávání nahraných textů) nebude přehlédnuto a zanedbáno. A také že další, pro vyjednávače velmi typickou vlastností je téměř bezedná trpělivost a silná důvěra v hledání a nalézání řešení.



NASTAVENÍ MYSLI VYJEDNAVAČE

Nejdramatičtější situace z vaší dosavadní práce – zkuste mi ji prosím vyprávět.

Jednoho sobotního dopoledne jsem měl vyjednačský dosah...

Pardon, ale to znamená co?

To znamená, že jsem v pohotovosti na telefonu, připravený do akce kdykoli, když zavolá operační středisko. Což je místo, kam se dovoláte, když vytočíte 158. Dovoláte se operačnímu důstojníkovi, ten přijme hovor, vyhodnotí situaci, a pokud je potřeba nasadit policejního

vyjednávače, tak zavolá na konkrétní telefonní číslo. Spojí se s vyjednávačem, který je nonstop k dispozici a připravený vyjet na místo události. Tomu říkáme, že je v dosahu.

Ten den jsem tedy měl dosah já. Byla to velmi klidná sobota, byl jsem právě v posilovně. Zazvonil mi telefon, operační mi řekl, že mám všeho nechat a okamžitě jet do Karlína, kde někdo zadržuje rukojmí. Nevěděl k tomu moc informací, ale na místě už byl velitel opatření, od něhož se dozvím víc. Takže jsem si vzal všechny potřebné věci, nasedl do auta a – jak říkáme – „na majáky“ jel do Karlína. Přijel jsem na sídliště před panelák už obehnaný policejní páskou, viděl jsem, že už jsou na místě záchranka i policie. Velitel opatření na mě mával, volal mě k sobě a hned sděloval prvotní informace, že toho ještě vědí málo, že je vevnitř nějaký člověk, zadržuje rukojmí, hlídce se s ním nedaří příliš bavit. Poslal mě zjistit, co by se s tím dalo dělat.

Vystoupal jsem pět schodů do zvýšeného přízemí, kde se přede mnou otevřela klasická paneláková chodba. Po pravé straně výtah, naproti otevřené dveře do bytu. Vešel jsem dovnitř, tam byla taková malá předchodbička a z ní vpravo byly zavřené prosklené pokojové dveře s matným sklem, skrz které nevidíte dovnitř, ale

jen obrysy postav. Pomalu jsem ty dveře otevřel, uviděl vnitřek pokoje. Uprostřed stojí chlap. Vysoký, plešatý, zelenkavá košile, béžové kalhoty. Před sebou drží jako štít malou, asi desetiletou holčičku. Na krk jí tiskne kuchyňský nůž. Stříbrná čepel – dvacet centimetrů. Takhle tam proti sobě stojíme, já v těch futrech, a říkám mu: „Já jsem tady dnes proto, aby se nikomu nic nestalo. Nebudu na vás nijak útočit. K čemu tu prosím vás došlo?“

On mi začal vyprávět, že se tady celosvětově hraje hra mocných, že všichni jsou mafiáni. Ti mocní si vždycky vyberou konkrétního člověka a toho různě pronásledují, odposlouchávají mu telefony, psychicky ho šikanují. Cílem jejich hry je dohnat člověka k sebevraždě. A pokud se jim to náhodou nepovede, tak ho časem sami zabijí. On je obětí té hry. Takto mi vyprávěl, já ho poslouchal a začaly se mi rozsvěcet všechny červené kontrolky v hlavě. Pravděpodobně mluvím s paranoidním schizofrenikem. To je velice nebezpečná situace, protože takoví lidé žijí ve více realitách najednou a domluva je často velmi složitá.

Najednou mi řekl: „Ty mi sem přivedeš televizi a já v přímém přenosu udělám prohlášení o tom, co se tady děje. Jako důkaz, že je to všechno pravda, se v tom přímém přenosu zabiju. A jestli mi sem tu televizi

nepřivedeš, tak zabiju tu holku a potom sebe. A nesnažte se mě zastřelit. Stihnu ji bodnout dřív, než spadnu na zem.“

Takže takhle začalo naše vyjednávání. Poslouchal jsem ten příběh, co mi říkal, a všiml si, že vedle něj na stolečku je neúměrně vysoký štos nějakých úředních dokumentů. Viděl jsem tam ty úřední hlavičky. A tak jsem se ho zeptal, co to je za dokumenty a jestli s ním něco řeší úřady. A on že úřady s ním nic neřeší, ON řeší s úřady. Protože on tuto situaci už rok a půl hlásí ministerstvu, policii, státnímu zastupitelstvu, všem. On to řeší. Všude jim píše, co se tady děje, a nikdo na to nereaguje. Tady mu přišlo od policie, že případ odkládá, protože provedeným šetřením nebylo zjištěno, že by docházelo k trestné činnosti. V tu chvíli mi začalo dávat smysl, proč chce televizi. On totiž prožíval dlouhodobě zaprvé reálný strach z toho, že se zmiňovaná situace děje, a zadruhé frustraci, že to celé hlásí, popisuje, a nikdo s tím nic nedělá. Poprosil jsem ho, jestli by mi mohl jeden z těch dokumentů poskytnout, že bych se rád podíval, jestli ho ta policie řádně vyslechla, jestli si zjistili všechny okolnosti. Snažil jsem se s ním vlastně navazovat vztah – my tomu říkáme rapport. Vytvořený prostor důvěry a bezpečí. Tím vztahem nemyslím, že až tu situaci vyřešíme,

půjdeme ruku v ruce vstříc zapadajícímu slunci nebo že bychom spolu chodili každý pátek na pivo. Je to postupná změna situace: na začátku s námi ten člověk nechce mluvit, vyhání nás, nadává nám, ale po nějaké době, kdy je ten rapport navázán, už spolu mluvíme a jsme vůči sobě bez agrese.

Dostanete se k nějakému kousku důvěry, že?

Přesně tak. K tomu jsem směřoval. On byl ochotný, vzal jeden dokument a hodil ho po mně. Já jsem si ho vzal ze země, začal jsem to číst. Byl to jeho výslech od policie, pročítal jsem to a říkal mu: „No ale vždyť vy to tady popisujete celkem přesně.“ Začal jsem citovat jeho věty. Bylo vidět, že je spokojený, že mu konečně někdo rozumí, bere ho vážně. Žádný „odkládáme“ a podobně, protože já jsem se doptával na to, co těmi konkrétními větami myslel. Už si to přesně nepamatuji, ale on popisoval situace, kdy ti mafiáni stojí kus od něj na rohu, šeptají si a ukazují na něj. Takže jsem se doptával, on mluvil a bylo vidět, že napětí, které v něm bylo, opadává. To u lidí s psychickými obtížemi ale není žádný ukazatel. Oni se můžou okamžitě přepnout do jiného stavu prožívání. Byl to ale signál, že se situace minimálně nezhoršuje.

To vyjednávání trvalo asi dvě a půl hodiny, po nějaké době společného rozebírání jeho problému na základě papírů z výslechů jsem mu říkal: „Pane Beneši (*jméno bylo změněno – pozn. aut.*), já bych vám tu televizi sem za určitých okolností mohl přivést, protože už jsme to v minulosti takhle udělali. A právě proto, že vím, jak to funguje, jsem si jistý, že televizní štáb sem nebude chtít přijít, když tu budete držet tu holčičku a ohrožovat ji zbraní. Protože oni nemůžou natáčet nezletilé děti, a ještě v téhle situaci. Na to by nepřistoupili. Jak bychom to mohli udělat, abychom je sem mohli dostat a bylo to pro všechny bezpečné?“ Ale to už bylo třeba po dvou hodinách hovoru. On na to: „Dobře. To je jednoduchý, já ji tady položím takhle na gauč vedle sebe, a kdybyste něco zkusili, dosáhnu na ni. No a ta televize, ta se postaví prostě do rohu, bude zabírat jenom mě, ať tam teda ona není. Takhle bychom to mohli udělat.“ A ukazoval do místa, do toho rohu, kde by mohla být televize... Já jsem upozorňoval na to, že nepřijde jen jeden člověk. Jeden bude natáčet, jeden bude určitě osvětlovat, další bude reportér s mikrofonom. Vysvětloval jsem mu, že to bude víc lidí a že na místě, kam ukazuje, už je stůl s televizí, tam se nevejdou. Na to on řekl, že jim to tedy vyklidí. A odložil holčičku na gauč. Měl tedy v ruce

pořád ten nůž. Šel pro tu televizi, že ji někam odklidí a připraví ten roh. Vzal televizi, otočil se ke mně zády a odcházel někam dozadu do místnosti... Tohoto okamžiku využila zásahová jednotka, která byla na místě, vběhla dovnitř a pána zadržela. Byl obviněn z trestného činu braní rukojmí.

Proč pro vás bylo tohle vyjednávání nejdramatičtější?

Jednoduše z toho důvodu, že se tam potkalo hodně rizikových faktorů. Zaprvé to byl člověk s duševní poruchou, zadruhé byla na místě zbraň, zatřetí tou zbraní ohrožoval malé dítě. Bylo to nebezpečné a velice emocionální. Venku byli zoufalí rodiče, nevěděli, co se děje, měli dceru v ohrožení. Byl tam velký tlak na policii, aby to dobře dopadlo. Aby se nikde neudělala chyba. Proto tam ta zásahová jednotka nemohla jít rovnou... Aby se nestalo, že by ji stihl říznout, bodnout.

Takže ta zásahovka byla někde za rohem a slyšela vše, co říkáte?

Na začátku byla venku před domem a vevnitř jsme byli jenom vyjednaváči. V okamžiku, kdy tento pan Beneš začal mluvit o tom, že chce přítomnost televize,

s ním na chvíli zůstal můj kolega vyjednávač. Já šel ven před dům předat požadavky pana Beneše. Tam už byl velitel celého opatření pan genpor. Mgr. Martin Vondrášek (*což je současný policejní prezident, v té době to byl ředitel Krajského ředitelství policie hl. m. Prahy – pozn. aut.*). Ptal se, jak postupuje vyjednávání, aby si mohl udělat obrázek o tom, jak se situace vyvíjí. A vzal si nás, mě a velitele zásahové jednotky, stranou a řekl, že máme jeho plnou podporu, ať prostě uděláme všechno, co je v našich silách. A že za námi bude stát, ať se děje, co se děje. Jediná podmínka je, abychom zákonným způsobem dokázali zachránit tu holčičku tak, aby se jí vůbec nic nestalo, aby nebyla ani zraněná. A jak to uděláme, je na nás. Musím zdůraznit, že jsem nikdy předtím ani nikdy potom nezažil tak silnou a jasnou podporu a převzetí odpovědnosti od vysoce postaveného služebního funkcionáře v takto vysoce rizikové situaci. Podle mého názoru byla přítomnost pana Vondráška na místě a jeho způsob rozhodování klíčovým faktorem úspěchu celé akce, on byl přímo odpovědný za to, že vše dobře dopadlo. Protože my jsme se dohodli s velitelem zásahovky na možných alternativách vývoje situace, cítili obrovskou podporu, a tím i volnou ruku při tvorbě zmíněných alternativ. A protože vyjednávání už nějakou dobu běželo, bylo

rozhodnuto, že se zásahová jednotka přemístí dovnitř a bude čekat, jak se vyjednávání rozvine dál, a bude připravená k zákroku, pokud by se situace náhle zhoršila a život dívky byl přímo ohrožen. Od chvíle, kdy tam ta zásahovka byla připravená, jsme ještě asi tři čtvrtě hodiny vyjednávali a potom nastala situace s přemísťováním televizoru. Velitel zásahovky to vyhodnotil jako bezpečnou příležitost pro všechny situaci ukončit a byl proveden zákrok. Takže takhle se to poskládalo.

Jak reagovalo v takovou chvíli dítě?

Ta holčička tam stála a vůbec se nehýbala. Celou dobu se ani nehnula, byla prostě paralyzovaná strachem. Nebrečela, byla v klidu. Ale samozřejmě v klidu v uvozovkách.

To je situace, která by mě jako ženu a matku vedla jednoznačně k tomu, že bych se ladila na to dítě. Rozhodně bych v takovou chvíli nezvládla to, co vy – ladit se na člověka, se kterým vyjednáváte.

Řekla jste důležitou věc. Je potřeba věnovat plnou pozornost člověku, se kterým vyjednáváme. My takovým lidem říkáme osoba v krizi, protože jakkoli jsou

vyjednávací situace různé, vždy jsou krizové. Může to být člověk, který chce dokonat sebevraždu, může to být někdo, kdo drží rukojmí, může to být někdo, kdo hrozí, že vyhodí výbušninou panelák do vzduchu. Opravdu různé situace. Ale motivace lidí pro to, že se chovají tak, jak se chovají, pramení vždycky z nějaké osobnostní krize. Proto říkáme, že je to pro nás osoba v krizi a musíme na toho člověka být maximálně soustředění. Nicméně výraz, že jsme na člověka, s nímž vyjednáváme, naladění, bych použil až v bodu, který leží hluboko v procesu vyjednávání – k tomu se dostaneme později. Celé vyjednávání začíná někde úplně jinde. V nastavení myslí vyjednávače. Protože ve chvíli, kdy mi zazvoní pohotovostní telefon a volá operační, tak vím, že volá, protože se někde řeší krizová situace. Někde je ohrožen život. A bude tam potřeba pracovat trpělivě, vytrvale, soustředěně a bude třeba uplatnit své schopnosti na maximum. A už při tom zazvonění telefonu se musím přepnout do vyjednávačského modu.

Tady udělám drobnou odbočku k popisu modelu, který my všichni používáme, když chceme ve svém životě něčeho konkrétního dosáhnout. Osobně tomuto modelu říkám řetězec tvorby reality – myšlenka, slovo, čin. Kdybychom si chtěli například postavit nový dům, tak

o něm nejdřív přemýšlíme, sníme o něm, představujeme si, jak by asi vypadal, tvoříme si plány v hlavě. To je fáze myšlenky. Pak přejdeme do fáze slova. Mluvíme o domě s lidmi, s architektem, se svojí rodinou. Myšlenka se začíná díky slovům přeměňovat. Když se v rámci fáze slova naplní všechno, co je potřeba, slova se mění v činy, ten dům začneme reálně stavět. A přesně tímto způsobem já přistupuji i k vyjednávání. Protože ve chvíli, kdy mi zazvoní telefon a já se přepínám do vyjednávačského modu, tak se musím nastavit na to, že pojedou do krizové situace, kde půjde o život. Kde se hned na začátku vytvoří obrovský tlak nejen na vyjednávače, ale i na celou policii, na všechny. A musím vědět – to je zásadní ve vyjednávání –, co chci vyjednat. To znamená, že musím znát svůj cíl. Když vím, co chci vyjednat, co je ten cíl, musím si stanovit strategii, jak k tomu cíli půjdu. Stejně jako když si chci postavit ten dům – to je můj cíl, tak si musím nakreslit plánek – stanovit strategii, jak budu postupovat. A pak je potřeba podle toho konat.

Tu strategii ale asi musíte hledat na místě, tu dopředu nevymyslíte, že?

Jste velmi blízko. Což právě souvisí s tím nastavením mysli, protože abych strategii mohl vytvořit,

potřebuji dostatek informací. Informace jsou ve vyjednávání extrémně důležité. Mimochodem stejně jako v životě nás všech. Čím víc máme informací a čím lépe s nimi dokážeme pracovat, tím víc roste naše vyjednávací síla. Pozor ale, když budete mít dostatek informací a nebudete vědět, co znamenají nebo jak je využít, nebudou vám vlastně k ničemu. A proto součástí nastavení mysli u toho prvního zazvonění telefonu je vnitřní zastavení se, ponor do přítomného okamžiku. Je potřeba začít plně vnímat a vyhodnocovat, co se děje tady a teď. Co je více, co méně důležité. Začít se věnovat jenom tomu konkrétnímu případu, na jehož počátku je to, co mi operační důstojník začne sdělovat. Tady pro mě začíná sběr informací, které později spoluvoří zmíněnou strategii vyjednávání. Od něj se začínám dozvídat, co se vlastně děje, kde se to děje, jak se to děje, co víme o osobě v krizi.

Samozřejmě policie disponuje různým typem evidencí. Když víme, o koho se konkrétně jedná, můžeme dotyčného člověka v těchto evidencích zkusit vyhledat a informace získávat i z těchto zdrojů. Takže když mi operační řekne, prosím tě, jed' tam a tam, je tam pán, který chce skočit z mostu, tak já se nespokojím jen s touto informací, já se ho zeptám, zda víme, kdo to je, kdo už je na místě, co a v jaké fázi tam probíhá. On mi ty