

Tajemství dobrého vyjednávače

Je středa 16. prosince 2009. V ulicích Prahy poletuje sníh. V pobočce Komerční banky na Novodvorské ulici ale počasí nikoho nezajímá. Ozbrojený muž právě vytáhl pistoli a bere si kvůli výkupnému dvojici rukojmí. Následují čtyři hodiny usilovné práce týmu policejních vyjednávačů, díky němuž se speciálnímu komandu podaří muže bez výstřelu přemoci. I na tuhle akci v rozhovoru pro TÉMA vzpomíná jeden z tehdejších aktérů MIROSLAV VYMYSLICKÝ (49) z Útvaru rychlého nasazení. Specialista, jehož rukama prošla většina současných policejních vyjednávačů.



Jednapadesátiletý ozbrojený muž v prosinci 2009 přepadl banku na Novodvorské ulici v Praze 4. Žádal tři miliony korun a zadržel dvě zaměstnankyně banky jako rukojmí. Jednu propustil po dvou hodinách, druhou osvobodili za další dvě hodiny policisté. Odpálili rozbušku a zaskočeného pachatele zneškodnili.



■ Jak jste se k této práci vlastně dostal?

Pracoval jsem od roku 1990 na Útvaru rychlého nasazení (URNA) jako specialista, bojovník chcete-li. Práce vyjednávače mě ale vždy zajímala. Často jsem se okolo nich motal. Když se pak uvolnilo místo, sami mě oslovili, jestli bych to nechtěl dělat. Tak jsem ji s velkým vděkem šel dělat a dnes už je to přes dvacet roků. Jsem pořád rád, že tu práci dělám a neustále mě nesmírně baví.

■ Co byl pro vás osobně nejsilnější pracovní zážitek?

Největší výzva asi byl případ lupiče, který držel v bance na Novodvorské ulici v Praze dvě rukojmí. Na takový okamžik jsme dlouho cvičili a připravovali se na něj. Zúročili jsme všechny znalosti a dodnes je z této akce výkladní skříň naší práce.

■ Vyjednával jste s pachatelem přímo vy?

Ne, mluvila s ním kolegyně. Já řídil vyjednávací tým. Měl jsem tam pět vyjednávačů na místě a dalších deset v záloze. Naštěstí se to pro nás odehrávalo na docela příhodném místě.

■ V kinech běží film Operace Entebbe, který popisuje události z června 1976, kdy izraelská protiteroristická jednotka osvobodila v africké Ugandě unesené cestující dopravního letounu. Policie specialisté na vyjednávání vznikli ještě za minulého režimu právě kvůli podobným hrozbám. Jak se na ně připravujete nyní?

Jedním slovem – poctivě. Každá velká operace vyžaduje souhru nejenom policie, ale i dalších bezpečnostních složek státu. Je to poměrně komplikovaná a složitá záležitost.

Především na organizaci, vedení celé situace. Vyjednávači mají v podobných chvílích svoje nezastupitelné místo, ale i u nich jde o týmovou práci, nikoli o práci jednoho člověka. Neustále se samozřejmě snažíme všechny možné situace pilovat a zdokonalovat se.

■ Entebbe jsem z pohledu vyjednávání asi zvolil nešťastně. Izraelci si pro svoje občany prostě přiletěli na území jiného státu.

Ale nezvolil. Ona tahle policejní disciplína vznikla skutečně v osmdesátých letech v rámci bezpečnostních složek pro případy terorismu a zadržování rukojmích. Tehdy vznikla u předchůdkyně URNA skupina takzvaných parlamentářů. V devadesátých letech jsme začali čerpat zkušenosti ze za-

„Mezi vyjednávači jsou psychologové v menšině.“

hraničí. Přijeli k nám lektori z Británie a USA. Na výměnu jsme zase my jezdili k nim. To byla ohromná zkušenost. Postupně se začaly zkušenosti předávat do krajů a školili se noví specialisté. To bylo v letech 1994 až 1999. Teprve v roce 2003 ale vznikla tahle oficiální policejní specializace.

■ Teroristické útoky se však u nás neodehrávají.

Časem se ukázalo, že vyjednávání je velice dobře využitelné nejenom pro únosy, ale i třeba pro barikádové situace a pro případy demonstrování úmyslu sebevraždy.

■ Myslíte rozmlouvání sebevraždy?

Je to odborný termín uvedený v katalogu typových činností integrovaného záchranného systému České republiky. Policiejní vyjednávači v tomhle ohledu hrají velkou roli. Těchto případů je 82 procent z naší celkové činnosti.

■ Musí být takový vyjednávač psychologicky vzdělaný člověk?

S psychologickým vzděláním je to všeobecně vnímaný omyl, který se vryl pod kůži. Procento psychologů, kteří dělají tuhle práci je minimální. Je to práce, kterou dělají lidé, kteří k nám přijdou jak z kriminálky, tak třeba od hlídkové policie. Žádné specifické psychologické vzdělání není potřeba. Kdo to chce dělat, musí mít především motivaci a empatii. Ostatní informace a dovednosti získají na pravidelných kurzech a především pak praxí. Nicméně v našich řadách máme taky několik psychologů a jsou dobří vyjednávači. Jsou ale v menšině.

■ V posledních měsících jsou lidé stále častěji konfrontováni s fanatismem a terorismem, kde bude prostor pro nějaké vyjednávání asi mnohem menší. Jak se s tím vyrovnáváte?

Velmi pozorně sledujeme podobné události v zahraničí. Obecně máte ale pravdu, že se velmi těžce vyjednává, pokud u vašeho protějšku není touha po životě. Když má předem jasnou představu, jak to má skončit. Ví, že tu situaci nepřežije a ani o to nestojí. O to je to těžší a složitější. Záleží na situaci, zda jsou tam rukojmí, kolik jich je a podobně. Když máte proti sobě pachatele,

který to dělá jen pro publicitu, nebo ve jménu jakéhosi „vyššího cíle“, často to skončí třeba i sebevraždou rukou policie, což je mimochodem taky oficiální termín, kdy pachatel chce, aby ho policie zastřelila.

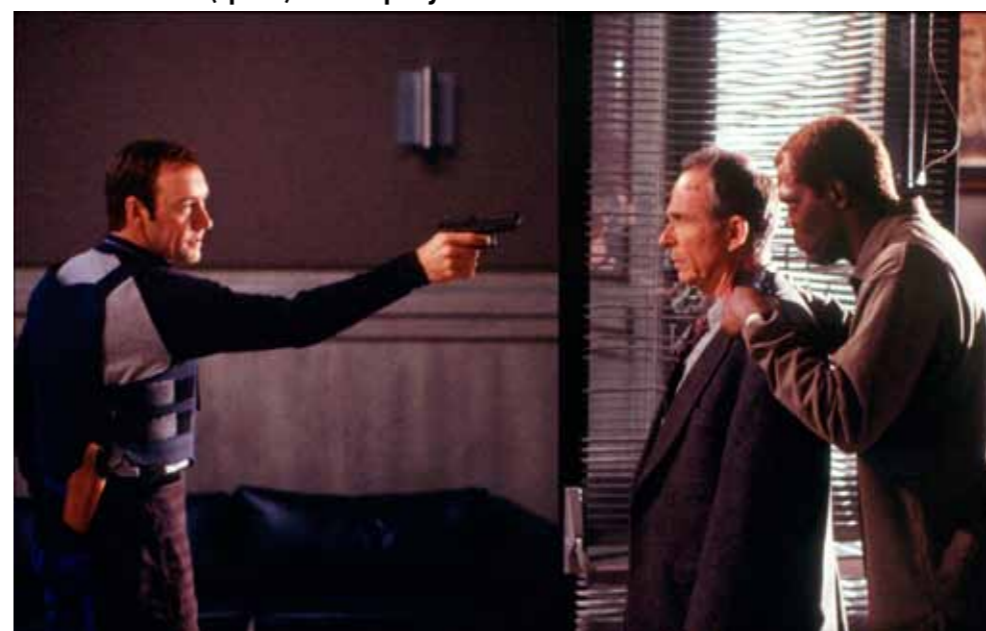
■ Odehrává se většina vyjednávání po telefonu?

To je různé. U sebevražd, které tvoří většinu naší práce, se vyjednávání odehrává většinou napřímo. Občas se ale i u těchto případů stane, že se někdo ozve na 158 nebo 112, že jde spáchat sebevraždu. Pak na něj máme zprostředkované telefonní spojení. O sebevraždách existuje řada mýtů. Třeba, že souvisejí s nějakým společenským statutem, že kdo má peníze a je úspěšný, nepáchá sebevraždu. To není pravda. Další mýtus je, že lidé, kteří chtějí spáchat sebevraždu o tom nikomu neřeknou. Až osmdesát procent lidí to dá nějakým způsobem najevo. Třeba tím, že vloží nějaký status na sociální síť, nebo o tom někomu řekne. Je v tom určitá ambivalence (duševní stav, kdy má člověk současně zcela protichůdné pocity, pozn. red.). Chtějí zemřít, ale zároveň být zachráněni. Když je někdo zachráněn, tak to bude fajn, když ne, tak se to prostě stane.

■ Přivoláváte si k podobným situacím rodinné příslušníky, kteří by vám pomohli?

Ne. Snažíme se je vždy naopak držet bokem. Je to práce pro profesionála a u rodinných příslušníků nikdy nevíte, k čemu může dojít. Třeba jsou právě oni spouštěčem té situace. Důležité je získat k člověku maximum možných informací. Nejpodstatnější je motiv. Když víme, proč to

▼ Americký film Vyjednávač z roku 1998 dává dokonale nahlédnout do práce této policejní specializace. Ve snímku se totiž proti sobě staví dva vyjednávači a bývalí kolegové - Samuel L. Jackson (vpravo) a Kevin Spacey.



▼ Do střední školy ve Žďáru na Sázavou vtrhla v říjnu 2014 šestadvacetiletá Barbora Orlová a zabila šestnáctiletého studenta Petra Vejvodu, který bránil spolužačku. Psychicky narušená žena zranila další studentky i policejního vyjednávače. Nyní je Orlová umístěna v brněnském detenčním ústavu.



„Je potřeba mluvit a neustále naslouchat.“

dělá, tak s tím můžeme pracovat. Důležité je s ním mluvit a skutečně ho poslouchat. Empatické naslouchání je alfa a omega krizového vyjednávání.

■ Jak se z člověka stane dobrý vyjednávač?

Je to podobné jako třeba v medicíně. Můžete toho tuny přečíst, ale pořád budete jen doktor Cvach z Nemocnice na kraji města. Jedině praxí se zlepšíte. To je asi nejdůležitější. Když se opravdové zkušenosti snažíte

vstřebávat a rozebírat je, tak to z vás udělá dobrého vyjednávače.

■ Změní vás tahle práce?

Určitě. Vždy na konci kurzu vyjednávání říkám našim absolventům, že vyjednávání je naučí nejenom policejní profesi, ale změni jim pohled na život, na svět a na to, jak vycházet s lidmi. UVědomí si, jak je komunikace velice důležitá. Je potřeba mluvit a neustále naslouchat. Vnímá problémy ostatních a nejenom svoje. Je nutné si uvědomit, že na věci se dá koukat i ze strany druhého člověka. Zkusit vstoupit do jeho myšlení. Mimochodem i dost často mi nadřízení absolventa našeho kurzu říkají, že ho to změnilo. Co jsme prý s ním udělali. Nikdo na tuhle životní zkušenost nezapomene.

■ Vzděláváte se celoživotně?

Samozřejmě. Ten prvotní kurz vyjednávání je jenom začátek, start. Každé dva roky se musí vyjednávači účastnit dalšího výcviku, jezdit na inovační kurzy, kde rozebíráme policejní akce s vyjednáváním. Co, kdo, jak se stalo, co bylo za situaci a podobně.

■ To studujete hlavně zahraniční případy, ne?

Nikoli. Vystačíme si většinou s našimi. Když je něco velkého v zahraničí, tak to samozřejmě rozebíráme taky. U nás se ale dějí tak náročné a neuvěřitelné věci, že to většinou stačí.

■ Co myslíte?

Třeba Uherský Brod (V únoru 2015 ozbrojený muž zastřelil v restauraci sedm lidí,

o dvě hodiny později při zásahu policie spáchal sebevraždu, poz.red.). Nebo případ ze Žďáru nad Sázavou (psychicky postižená pacientka Barbora Orlová zavraždila na tamní střední škole šestnáctiletého chlapce, pozn. red.), kdy nám pachatelka pořežala vyjednávače. Tedy bodla ho do tváře.

■ Vyjednával jste s ní tehdy?

Shodou okolností to tam dobře znám, chodil jsem kousek vedle na základní školu. I tehdy jsem letěl na místo, ale nedoletěl jsem. Schizofrenní žena, která už v minulosti držela rukojmí, zabila jednoho chlapce a těžce zranila ještě jednu studentku, kterou držela s nožem v ruce jako rukojmí. Bylo to v takové zapadlé části chodby a ta dívka na tom byla velice špatně. Vyjednávač, který byl na místě, se jí snažil přesvědčit, aby ji propustila, aby mohla být ošetřena. Nakonec svolila s výměnou za vyjednávače. Upozorňuji, že to není standardní postup a není to nejlepší řešení, ale tohle byla velice specifická situace. Za normálních okolností bych to považoval za chybu, ale v tom okamžiku to bylo dobré rozhodnutí a zachránil tak té dívce život.

■ V Uherském Brodě to nakonec neskončilo happy endem. Proč?

Vyjednávalo se poměrně dlouho a nikdo zpočátku nevěděl, že ti lidé, kteří měli být jako rukojmí, jsou už dávno mrtví. Situace byla velmi nepřehledná a pokus o vyjednávání byl jedním ze způsobů, jak jí řešit.

■ Technologie asi obecně pracuje proti vám ne?

No v některých věcech je dobrá. Dnešní mobilní telefony dokážou spoustu věcí a je



▲ V restauraci Družba v Uherském Brodě třiašedesátiletý místní obyvatel Zdeněk Kovář zastřelil v únoru 2015 osm osob a jednu z nich těžce zranil. O necelé dvě hodiny později při zásahu policejní zásahové jednotky spáchal sebevraždu.

to pro nás v tomto ohledu lepší. Na druhou stranu je to složité v tom, že všechny věci se hned lavinovitě šíří na internetu. Online.

■ Myslíte si, že se obecně zvyšuje ve společnosti? Množí se případy různých vybrzdování řidičů a vytlačování aut na dálnici.

To je spíše filozofická otázka. Nevím, čím to je. Dříve možná společnost nekladla na lidi takové nároky. Nebyli pod neustálým tlakem. Doba je tvrdě materiální a zaměřená na úspěch. Když někdo selže, tak nemá

„Lidé jsou informacemi doslova zahlceni.“

berličku, o kterou by se opřel. Jsou silní jedinci, kteří to zvládnou a jiní, kteří zase ne. Možná, že někteří lidé cítí frustraci a bezmoc. Další věcí je, že lidé neměli dosud nikdy v historii přístup k tolika informacím. Jsou jimi doslova zahlceni. Už to není tak,

že když chtěli něco vědět, tak se koupili noviny nebo se večer podívali na zprávy. Dneska mohou zprávy v telefonu sledovat každou minutu. Pravdou je, že stále hůře rozlišují relevanci zdrojů. Je to skvělá doba pro dezinformace. Myslím si, že tohle všechno je přetlak, který lidi tlačí do šílených rozhodnutí. Ne druhou stranu je nutné poznamenat, že česká ekonomika na tom nikdy nebyla tak dobře, jako dneska. Lidé se nikdy neměli tak dobře.

■ Právě proto tomu nerozumím. Čím si to vysvětlujete?

Je to zvláštní, třeba v období válek sebevraždy úplně vymizí. Možností, jak vás mohou zabít je asi tolik, že není důvod. To jsou prokázané věci. A zpátky k dnešnímu blahobytu, to, že se má společnost dobře, neznamená, že lidi nepáchají sebevraždy. Měli bychom se všichni tvářit spokojeně a šťastně, ale ono to tak není. Doba je prostě posunutá. V něčem je to dobré, v něčem špatné. Tlak na úspěch je naprosto extrémní a za totality to takhle nebylo. Tehdy jste neměl moc možností uspět a mohli jste si koupit jednu nebo druhou obývací stěnu na trhu, škodovku, nebo žigula. Ten společenský status byl unifikovaný. V životě bych se do té doby nechtěl vrátit.

■ Máte rodinu a děti?

Ano, mám.

■ A používáte zkušenosti z vyjednávací praxe na ně?

Samozřejmě, že i doma někdy vyjednávám. Bylo by to fajn, kdyby to klapalo, ale při kontaktu se svou ženou se občas ukazuji jako slabý vyjednávač. Jako správná ženská má v sobě empatii a dost často má na vrch ona.



Josef Hympl

Miroslav Vymyslický je policejním vyjednávačem přes dvacet let. „Jsem pořád rád, že tu práci dělám a neustále mě nesmírně baví,“ tvrdí.

