

Vy to tak hezky říkáte – být tady a teď, mít vyjednávací postoj, udržet klid, mít respekt... Ale to se, prosím pěkně, dělá jak?

To se dělá velmi těžko v případě, že je situace skutečně extrémně vyhrocená. Tzn. na místě je zbraň, ten člověk je prudce agresivní, křičí, jsou ohroženi další lidé. Velmi těžko, pokud nás tato intenzita překvapí nepřipravené. Asi jako kdybyste se zeptala při rozhovoru o sebeobraně, jak se na ulici bránit náhlému útoku. Bez přípravy, intenzivního tréninku a zkušenosti už v danou chvíli na místě nevymyslíte nic. Ptáte se, jak se to dělá... Máme na to taktiky.

Takže to nebude vrozeným nadáním? I když nějaká míra psychické odolnosti může být získaná životem, ne?

Je to velká výhoda, když je vyjednávač osobnostně nastavený na to, že je schopen odolávat tlaku a zachovávat klid a je to součástí jeho přirozenosti...

A navrch má třeba ještě tu flexibilitu.

Ano. Nicméně to nemá každý a není to ani podmínka. U dobrého vyjednávače to ale nemusí být povahový rys, protože všechny potřebné věci se lze naučit. Pro efektivní vyjednávání je třeba znát obsáhlou teorii krizového vyjednávání, a aby vyjednávači tuto teorii uměli efektivně používat při skutečných vyjednáváních, procházejí velmi náročným výcvikem. Tam se kromě teorie trénují i modelové situace, které vycházejí z reálných případů. Nejsou vymyšlené a cvičí se podle toho, jak ve skutečnosti probíhaly. Herci, kteří je hrají, do toho skutečně vnášejí potřebné emoce, které byly na místě přítomny, a nové vyjednávače tomuhle vystavují. Není nic neobvyklého, když vyjednávač, který později prožije reálnou akci, říká: „Ty brávo, to je stejné jako na Borku.“ (Borek je výcviková základna, kde se cvičíme.) Při opravdovém vyjednávání mu pomůže, že si něco podobného opakovaně zažil při tréninku. To znamená, že odpověď na vaši otázku, jak si udržet klid, nastavení mysli, jednat s respektem, začíná u samotné přípravy. Dobrý vyjednávač musí mít kvalitní výcvik.

Ale to samozřejmě není všechno. Další taktika, která nám na místě incidentu pomáhá, je pracovat v týmu. Protože vyjednávání nestojí na jednom člověku. Jeden člověk není schopen obsáhnout všechno, co je na místě potřeba. Vyjednávač musí být plně v přítomném okamžiku, mít plnou pozornost na osobu v krizi, soustředit se na to, co říká, hledat skryté motivy a všimnout si všech věcí okolo... Nemá kapacitu na to, aby předával informace veliteli,

který je někde opodál, současně je přijímal, do toho si zapisoval, dával pozor, držel se na cestě k cíli. Nemůže mluvit do vysílačky ani si před člověkem, s nímž vyjednává, esemeskovat, pokud mu informace přicházejí na telefon. V týmu je velká síla. Může být dvoučlenný, ale sestaven může být až šestičlenný vyjednávací tým. Záleží na závažnosti toho, co se děje. Pokud bychom řešili teroristický útok se zadržováním rukojmí, sestavíme kompletní vyjednávací tým. A právě síla týmu přispívá k tomu, že se dokážete lépe udržet v klidu, tady a teď, v respektu. Protože třeba do vás ťukne parťák a řekne: „Soustřed' se, začínáš být moc vtažený do toho, co se tady děje okolo.“ Pojmenuje to, upozorní. Nebo dá jen ruku na rameno a vy už víte: „Aha, mám se zklidnit.“

Takové vzájemné kotvení se...

Ano, pomáháme si navzájem. Samozřejmě další oporou je zkušenost. Čím víc má vyjednávač praxe, tím snáz se dostane do požadovaného nastavení. Dění na místě ho nestrhává tak jako u jeho prvního případu, samozřejmě. Navíc výcvik vyjednávače neustále pokračuje. V průběhu roku cvičíme modelové situace a trénujeme se pořád dál. To všechno jsou věci, které pomáhají, abychom byli na místě v klidu. Nejde to samozřejmě lusknutím prstu, není možné říct si teoreticky o nějaké vyjednávací technice, kterou všichni budeme moci používat k tomu, abychom byli plně soustředění. Ke kombinaci výcviku, praxe, týmové práce patří i to, že my tlak očekáváme. Stejně jako hasiči, když jedou hasit, očekávají požár. V bojových uměních existuje pozdrav – OS. To je prý zkratka dvou japonských slov – Oshi Shinobu. Vytrvej, když je na tebe vyvíjený tlak. A mně se právě tento pozdrav z bojových umění velice líbí. To je totiž vyjednávačský přístup. Když víme, že pojedeme na místo, kde bude vše, o čem jsem už mluvil – zablokovaná situace, emoce, nadávky, agrese nebo odpor k dialogu s námi –, tak pokud s tím počítám, vím, že jsem na to trénoval a můj parťák taky a budeme tam spolu, tak budu na tlak připraven. Snadněji se nám bude do vyjednávání vstupovat a snáz se udržíme v potřebném klidu.

Kdybychom takhle připravení nebyli a prostě tam přijeli „z voleje“, pak síla a intenzita krizové situace mohou být takové, že nás ten tlak může paralyzovat. Ono to souvisí, jak už jsme se bavili, s funkcemi mozku. Když nebudu připravený na tlak – a nemusí to být jen v krizových situacích u policejního vyjednávání, může to být kdykoli a kdekoli v životní situaci – a nebudu s tímto tlakem navíc umět pracovat, můj mozek spustí jednu ze tří základních strategií na přežití. Říkáme jim 3U – útek, útok, ustrnutí. A to se mi při vyjednávání stát nesmí. Protože pokud se mi spustí ustrnutí, nebudu vědět, co tam mám dělat, co říkat. Zamrznu. Když se mi spustí útok, připojím se k emoci protistrany. Třeba k agresi. On na mě bude křičet, já na něj budu křičet a budu přilévat olej do ohně. A když se

mi spustí útek, tak nebudu chtít ve vyjednávání vnitřně pokračovat. Budu podvědomě hledat, jak situaci řešit jinak než vyjednáváním. A při první příležitosti přenechám řešení ostatním složkám na místě a budu mít tendenci z toho vycouvat. Budu říkat: „Hele, to je fakt absolutně zablokovaný, to není na vyjednávání, radši ať tam jde zásahovka rovnou.“ To bude úteková strategie, pokud se nechám převálcovat tlakem. Tohle všechno víme a můžeme se na to připravit. Víme, že ta situace sice na začátku zablokovaná bude. Jenže když se tlakem převálcovat nenecháme, je to jiná. A pak jakýkoli odpor, tlak, neochota s námi mluvit neboli že nám člověk na všechno říká „ne“ nespustí tyhle 3U funkce mozku. A my můžeme začít vyjednávat. My víme, že NE protistrany je vždy ZAČÁTEK vyjednávání, nikoli jeho konec.

Což platí obecně. Když po vás budu chtít, abyste mi půjčila na víkend chatu, a vy řeknete „ano, jasně“, tak nemáme o čem vyjednávat, domluvili jsme se. Ve chvíli, kdy ale řeknete NE, to buď můžu přijmout, nebo mi sepne – NE je začátek vyjednávání. A začnu s vámi vyjednávat a ptát se... Určitě máte nějaký důvod k tomu, že mi tu chatu nechcete půjčit. Řeknete mi, prosím, co je to za důvod? Takže se vás začnu ptát, a pokud budete ochotna se mnou komunikovat, tak to vaše NE začneme zkoumat. Můžeme třeba zjistit, co je skutečná příčina, co je ten zdroj, a tam můžeme najít klidně shodu. Vy mi třeba řeknete, že jde o to, že tam je prasklá voda. Já řeknu, že to je úplně v pohodě, protože já vám to opravím. Popisuju to na banální situaci, aby bylo zřejmé, že když se nenecháme zastavit tím NE, můžeme zjistit jeho příčinu, vyjednávat a dosáhnout dohody.