

Michaela Veselá

KOMUNIKACE NA ULICI



manuál pro strážníky



Michaela Veselá

KOMUNIKACE NA ULICI

manuál pro strážníky

pro

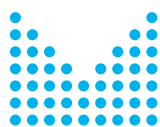


PARDUBICE

Městskou policii Pardubice

Společně **k bezpečí**

Společně k bezpečí o.s.



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Tento materiál vychází díky podpoře Ministerstva vnitra ČR.

KOMUNIKACE NA ULICI manuál pro strážníky
© Společně k bezpečí o.s.



OBSAH

SLOVO ÚVODEM	6
1. ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ SITUACE.....	7
2. ZAHÁJENÍ ROZHOVORU	8
3. PRŮBĚH ROZHOVORU	10
a. Bezproblémová komunikace	10
b. Problémová komunikace	11
c. Další postup.....	13
d. Rozhodnutý strážník.....	14
e. Nerozhodnutý strážník.....	16
4. ZPŮSOB SDĚLENÍ.....	18
5. POUČENÍ.....	19
6. KOMUNIKACE S NESPOLUPRACUJÍCÍM OBČANEM / NÁVŠTĚVNÍKEM MĚSTA	20
a. Pohádkáři	21
b. Plačky	24
c. Vztekoun	27
ZÁVĚR.....	31



SLOVO ÚVODEM

Obraz strážníků jako představitelů „městského práva“ nejvíc ze všeho ovlivňuje jejich chování v každodenních běžných situacích. Strážník hrdina, který zachrání život topícímu se dítěti, je vnímán jako osamělý statečný člověk, ale jeho výjimečný čin nemá na obecné vnímání městské policie téměř žádný vliv. Oproti tomu strážník při běžné denní hlídkové činnosti je veřejností bedlivě pozorován. Jeden negativní zážitek při řešení přestupku pak, na rozdíl od pozitivní zkušenosti se strážníkem hrdinou, významně ovlivní vnímání celé městské policie. Každý svůj negativní zážitek sdílí občan daného města s dalšími osobami ve svém nejbližším nebo i širším okruhu, kterých může být pět, deset nebo i více a vzniká tak poměrně rychlý řetěz, kterým se negativní obraz po městě šíří a dále posiluje. Komunikační nástroje, kterými lze omezit konflikty při kontaktu strážníků s veřejností, nabízí tento manuál, který vytvořilo Společně k bezpečí o.s. na objednávku Městské policie Pardubice.

ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ SITUACE

Strážníci obecně vstupují do komunikačních situací, které buď **zahájí sami**, anebo je **zahájí občan nebo návštěvník města**. Tyto situace jsou z podstaty buď **problémové**, anebo **bezproblémové**. *Problémová situace* je taková, kdy její podstatou je řešení nějakého problému a je v nich již přímo obsažen rizikový potenciál. Někdo se dopustil něčeho, co s ním vy budete řešit. Situace může proto snadno přerůst v konflikt. Jde zejména o řešení přestupků nebo jakéhokoliv protiprávního, nebezpečného, rizikového nebo sociálně-patologického jednání.

Celou *problémovou komunikační situaci* je nutné zvládnout tak, aby probíhala co nejméně konfliktně. Rozhovor je třeba vést neutrálním způsobem a chovat se standardně a předvídatelně. Kontakt zbytečně neprodlužovat a nekomplikovat. Pro hladký průběh komunikace je proto užitečné mít pro určité situace vypracovaný jednotný STANDARDIZOVANÝ postup (stejně jako u sebeobrany nebo situací, kde reagujete spíše mimoslovně) a ten mít zautomatizovaný. U takto nastavených standardních postupů je navíc nutné, aby byly používány v rámci jedné městské policie všemi jejími strážníky a strážnicemi.

Bezproblémová situace rizikový potenciál sama o sobě neobsahuje, jde například o situace, kdy se vás někdo na ulici na něco ptá, nebo vy se bavíte v rámci občůvky nebo hlídkové činnosti s místními lidmi. V těchto případech je nutné udržet přátelský a nekonfliktní styl komunikace až do jejího závěru a nezhoršovat ji. Je nutné na to myslet zejména v případech, kdy se vás ptá v průběhu krátkého časového období velké množství lidí na totéž.

2.

ZAHÁJENÍ ROZHOVORU

Při zahájení rozhovoru je lhostejné, jestli komunikaci zahajujete vy, nebo občan či návštěvník města. Dokonce i tehdy, jestliže komunikaci zahajuje druhá strana, a to okamžitě konfliktním způsobem: „*Co tady děláte s mým autem?!!*“, není vhodné reagovat ihned na útok, ale zahájit komunikaci standardním pozdravem a oslovením. Výjimku tvoří situace, kdy komunikujete s osobou, která je intoxikovaná a pravděpodobně stejně příliš nevnímá, co se děje. V takových případech je možné formální oslovení zkrátit. Vynechávat byste ho ale neměli nikdy.

Základní oslovení je v rámci jednoho města jednotné. Veřejnost by měla mít zaručeno, že komunikace bude zahájena naprosto stejným způsobem v případě jakéhokoliv kontaktu se strážníkem nebo strážnicí.

MINIMÁLNÍ VARIANTA:

„Dobrý den, Městská policie“; „Dobrý den, paní/pane, Městská policie“

ROZŠÍŘENÁ VARIANTA:

„Dobrý den, Městská policie Pardubice“; „Dobrý den, pane/paní, Městská policie Pardubice“.

OSOBNÍ VARIANTA:

„Dobrý den, strážník Horák, Městská policie Pardubice“.

Minimální varianta by měla být použita vždy, obsahuje pozdrav a představení instituce. Používání pouhého pozdravu, bez představení instituce není vhodné a je příliš neformální. Do úředního styku nepatří. Vložíte-li do pozdravu ještě formální oslovení pane/paní, pro některé nerozhodnuté osoby, které ještě neví, jestli s vámi budou jednat slušně, anebo ne, je to pobídka, aby volily spíše zdvořilejší přístup.

2.

Rozšířená varianta je užitečná například při komunikaci s řidiči motorových vozidel, jejichž registrační značka není místní, s cizinci atd.

Osobní oslovení je užitečné v případě, kdy komunikaci zahajujete vy, komunikujete s někým, kdo má v rámci města nějaké formální postavení (starosta, primátor), s jinými úředními osobami apod.



3.

PRŮBĚH ROZHOVORU

V této fázi rozhovoru se liší postup podle toho, kdo komunikaci zahájil a jestli bude problémová nebo bezproblémová. Jestliže komunikaci zahajuje druhá strana, budete muset vyčkat na to, co vám vlastně chce sdělit, a teprve potom reagovat. Jestliže jí zahajujete vy, měli byste přesně vědět PROČ a CO vlastně chcete sdělit vy. Obecně se dá říct, že ten, kdo rozhovor zahájí, by měl mít jasno v tom, kam ho chce dovést (bezproblémové komunikaci, kterou zahajujete vy, je věnovaná naše příručka *Strážník v okrsku*, proto se na tomto místě budeme věnovat pouze bezproblémové komunikaci zahajované druhou stranou).

BEZPROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE – zahajuje druhá strana

Jedná se především o situace *informačního charakteru* = někdo se vás ptá na cestu nebo na adresu nějakého objektu. Je to velmi obvyklá situace, která pro některé strážníky nebo strážnice představuje problém, neboť mají dojem, že „od toho tu nejsou“. Obecně se dá říct, že jestliže máte na sobě stejnokroj, který deklaruje příslušnost k městu, pak je velmi pravděpodobné, že budete požadovanou informaci vědět a současně, že tazatele neodbudete, protože jste úřední osoba. Zejména cizinci, a to nejen cizí státní příslušníci, ale i cizinci ve vašem městě, vám tím prokazují důvěru. To se může hodit, proto je užitečné na uvedené dotazy reagovat vstřícně a přátelsky a to i tehdy, jestliže se jedná o dvacátý dotaz denně. Vaše chování v této situaci významně spoluutváří obraz o městské policii vašeho města.

Komunikace v českém jazyce: Na dotaz reagujte vstřícně, hlas udržujte v přátelské poloze, vyjadřujte se srozumitelně a na konci rozhovoru můžete tazateli popřát hezký den. Jestliže informaci nevíte, odkažte tazatele na místo, kde jí může získat. Buď k některému z orientačních plánů, anebo přímo

na informační centrum. Situaci směřující jednoznačně k vytváření pozitivního obrazu o městské policii je zbytečné pokazit nevrlostí, ironickými poznámkami nebo jinými odmítavými technikami rozhovoru.

Komunikace v cizím jazyce: Jestliže jazyk ovládáte, pak se průběh rozhovoru samozřejmě neliší od předchozího popisu. Jestliže ne, je třeba se vyrovnat s několika úskalími. To hlavní bývá trapnost a stud, které se zvyšují úměrně tomu, kolik okolo okouní přihlížejících. Nejistota v takové situaci může způsobit, že se stanete nevrlymi a tazatel je vám protivný, protože vás dostal do nepříjemné situace. Obecně se dotazy téměř vždy týkají pouze cesty na určité místo nebo přímo k nějakému cíli a problém tedy není v tom, že byste tazateli nerozuměli, co chce. Problémem tedy bývá pouze to, jak mu odpovědět.

Užitečné bývá mít u sebe mapu města, která jazykovou bariéru pomůže překonat. Okolní „sledovači“ se v takových chvílích obvykle také rozejdou za původními cíli. Pro zvýšení jistoty, zejména je-li okolo mnoho lidí upřeně vás pozorujících, je užitečné, když znáte jiný cizí jazyk. Jestliže tazatel mluví např. německy a vy mu odpovídáte anglicky, nevyvolává to ve vás pocity méněcennosti a trapnosti a okolí situace přestává zajímat. Další možnost se nabízí v oslovení pozorovatelů a vyzvání, aby komunikaci v daném jazyce převzali. To rovněž vede k tomu, že se přestanou shlukovat a odejdou, anebo se do rozhovoru skutečně užitečně zapojí. Nabízí se i možnost, kterou řada strážnic a strážníků z měst, která bývají turisty často navštěvovaná, s úspěchem používá a to je mít základní věty napsané v nejrůznějších jazycích. Je příjemné, když takovou předlohu nechá vytvořit zaměstnavatel, vystačíte ale i se svépomocí a větami vytvořenými ostatními kolegy a koleyněmi nebo známými.

PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE – zahajujete vy

Jedná se o situace, kdy budete s druhou stranou řešit nějaký problém. Bude se jednat nejčastěji o jednání, které je v rozporu s pravidly soužití buď v daném městě (porušení vyhlášky), anebo v rozporu s obecně platnými pravidly (porušení zákona). Může se jednat i o řešení jednání, které není

3.

v rozporu s psanými pravidly, ale veřejnost jej považuje za problematické a od městské policie očekává, že zjedná nápravu. Například se jedná o hlučné nebo obtěžující chování v parcích nebo v blízkosti nákupních center.

Situace, kdy jdete někomu říkat, že udělal nebo dělá něco špatně a ještě ho za to budete trestat, má v sobě pochopitelně obsažený rizikový potenciál. Bude záležet na tom, jak se dokážete se situací vypořádat vy i na tom, jak bude druhá strana ochotná akceptovat fakt, že jí bude někdo napomínat. Vy i druhá strana můžete a zřejmě i budete posuzovat situaci rozdílně a stejně rozdílně budete proto také interpretovat své chování a jednání. To může ve výsledku významně ovlivnit i to, jak se budete chovat k sobě navzájem.

Rozdíly ve vnímání jsou zapříčiněné např.:

- Vy někomu dáváte pokutu nebo s ním vyřizujete přestupek každý den, je to pro vás rutina. Pro občana nebo návštěvníka města je to obvykle výjimečný zážitek a je z něj proto nervózní a nejistý. Může to být trapné, navíc mu hrozí nebo již ví, že ho konverzace s vámi bude stát peníze.
- Na vaší straně je moc a právo, na straně toho druhého není nic. Může ho to znervózňovat do té míry, že se bude mít potřebu bránit. Vy máte pocit moci, on má pocit bezmocnosti.
- Vy situaci obvykle vnímáte jako jasnou a komunikaci jako rovnocennou. Celá věc je potom neutrální a vás se nijak netýká. Občan nebo návštěvník prostě porušil pravidla a vy jste ten, kdo s ním tento jeho prohřešek administrativně vyřídí. Zdrojem jeho problému je podle vás on. Občan nebo návštěvník naopak situaci vnímá jako personální konflikt mezi sebou a vámi. A to často ve velmi osobní rovině, to vy osobně jste podle něj zdrojem jeho problému, nikoliv jeho předchozí chování.
- Vám situace přijde jasná a neutrální a proto nepřikládáte vlastnímu chování při rozvoji konfliktu žádný velký vliv. „Má se chovat slušně...“. „Nejdřív špatně parkuje a pak ještě křičí!“ Máte často za to, že je vcelku jedno, jak se chováte, protože řešíte JEHO pochybení nikoliv něco, co by se týkalo VÁS.

Vy situaci od začátku vnímáte jako nekonfliktní, protože se vás osobně netýká. Druhá strana jí naopak od počátku vnímá jako konfliktní, protože se jí osobně týká. Vám proto přijdou konfliktní jednání, křik, výpady a arogantní výlevy nemístné a jste citliví na „nespolupracujícího“ občana nebo návštěvníka města. On naopak vnímá situaci od počátku jako konflikt a tedy mu zmíněné jednání v dané situaci přijde logické a správné!

S ohledem na tyto skutečnosti je užitečné přizpůsobit další postup této výchozí pozici.

DALŠÍ POSTUP

Po úvodu bude následovat samotné jednání. Bude pokračovat takto:

- *Pozdrav, prohlášení příslušnosti k Městské policii*
- Výzva k prokázání totožnosti
- Poukázání na to, jakého přestupku se osoba vyzvaná k prokázání totožnosti dopustila
- Vyřešení přestupku domluvou/pokutou

Anebo bude schéma vypadat následovně:

- *Pozdrav, prohlášení příslušnosti k Městské policii*
- Poukázání na to, jakého přestupku se osoba vyzvaná k prokázání totožnosti dopustila
- Výzva k prokázání totožnosti
- Vyřešení přestupku domluvou/pokutou

Každý z postupů má své výhody a nevýhody, špatně zvolený postup může vést k vyhrocení konfliktu. Zvolený postup se také odvíjí od toho, jestli vy do interakce vstupujete již rozhodnutí o tom, co bude následovat, anebo ještě nerozhodnutí.

Cílem občana nebo návštěvníka města je obvykle nedostat pokutu. V průběhu jednání udělá ledacos proto, aby měl na vašem rozhodnutí nějaký podíl, nechce být jen pasivním příjemcem ortelu. Chce vám převyprávět vlastní verzi toho, CO

3.

a PROČ se přihodilo a doufá, že to bude fungovat jako polehčující okolnost. Jakou k tomu zvolí formu, je zatím jedno. Tomu se podrobněji věnuje další text. Tato jeho snaha má často za následek, že mluví víc a chová se razantněji nebo více manipulativně, než vám přijde vhodné. Jednání protahuje, protože až do vyřknutí vašeho rozhodnutí stále cítí prostor pro vyjednávání.

Strážník má oproti tomu zase tendenci vyřídit vše co nejrychleji, příliš se na místě nezdržovat a nemá v úmyslu poslouchat příběhy, které již slyšel mnohokrát. Jednání proto často uspěchá, neposlouchá, co mu druhá strana říká, anebo jí ihned na začátku vysvětlování razantně znemožní.

ROZHODNUTÝ STRÁŽNÍK

Občan nebo návštěvník města kouří na zakázaném místě, přechází vozovku na červenou, znečišťuje veřejné prostranství, parkuje na nebezpečném místě.

1. krok: vidíte to

2. krok: posoudíte to

3. krok: rozhodnete se (pokuta/domluva)

4. krok: řešíte to

Přestupek posoudíte vzhledem k jeho nebezpečnosti a dalším okolnostem. Rozhodnete se bez ohledu na to, co ten, kdo se ho dopustil, řekne nebo neřekne a bez ohledu na to jak se bude chovat. Rozhodnutí spočívá v tom, JAK budete přestupek řešit. Pokutou nebo domluvou. Pak teprve občana nebo návštěvníka města oslovíte, sdělíte mu, čeho se dopustil, v čem je to nebezpečné a jak jste se rozhodl, že budete situaci řešit. Následně ho vyzvete k prokázání totožnosti. Než začne cokoliv říkat a vysvětlovat, je užitečné ho vyzvat k tomu, aby odpověděl na nějaké vaše další otázky (jsou-li nějaké na místě). Proč přechází právě v tomto místě, proč znečištěné prostranství neuklidil apod. **On na ně nemusí odpovídat** (a vy ho o tom musíte poučit!), nicméně dali jste další možné konverzaci směr a znovu snížili možnost vyhrocení konfliktu. Situaci máte pevně v rukách.

Teprve v této fázi má totiž druhá strana možnost cokoliv sdělit. Její šance pro manévrování a ovlivnění vašeho rozhodnutí se snížily, protože vy už jste ortel vyřknuli a zdůvodnili. Je zřejmé, že jste se rozhodli na základě přestupku, a ne na základě osobnosti člověka. **Podtrhujete tím jen to, že proti němu nic nemáte, že váš vztah je neosobní.** Neznamená to, že každý vaše rozhodnutí hladce přijme, nicméně vy jste vše podstatné sdělili, takže to můžete jen zopakovat a přidat další argumenty, kterými podpoříte své rozhodnutí. Na změnu vašeho rozhodnutí by mohly mít vliv jen skutečně mimořádné okolnosti a to jen u některých druhů přestupků, zejména v dopravě. Rozhodně to ale nebude reakce občana.

Časté námitky strážníků proti tomuto postupu:

„Když si nevyžádám doklady hned, nevím, s kým mluvím a pak se mi může stát, že už mi je nebude chtít dát vůbec.“

Občan podezřelý ze spáchání přestupku prokázat totožnost prostě musí a dobře to ví. Jestliže nebude spolupracovat v tomto smyslu, je třeba použít nějakou komunikační zbraň. Nepřipustit žádnou diskuzi na toto téma, trvat na svém požadavku.

Občanka/návštěvnice: „Já jsem si ale myslela, že.....“ „A že jste si všimnul zrovna mě, když to tady dělá každý?“

Strážník: zopakuje předchozí výzvu k prokázání totožnosti: „Váš občanský průkaz, prosím!“

„Když mě začne verbálně nebo fyzicky napadat, urážet apod., tak mu to přece nemůže projít?!“

To mu také neprojde, ale dopouští se buď dalšího přestupku, anebo jiného deliktu. S tím prvním to nemá co dělat. Ten je již vyřízený, protože vy už máte jasno. Není třeba mu navyšovat trest za přestupek původní, je třeba mu začít vyměřovat trest za přestupek nový. **Daleko spíš se bude chovat popisovaným způsobem tehdy, když se přesvědčí, že výše pokuty za kouření na zakázaném místě se odvíjí od toho, jak se choval po samotném přestupku, nikoliv od jeho chování v průběhu přestupku.**

3.

NEROZHODNUTÝ STRÁŽNÍK

Občan nebo návštěvník města kouří na zakázaném místě, přechází vozovku na červenou, znečišťuje veřejné prostranství, parkuje na nebezpečném místě.

1.krok: vidíte to

2.krok: řešíte to

3. krok: posoudíte to

4.krok: rozhodnete se

Přestupek posoudíte vzhledem k jeho nebezpečnosti a dalším okolnostem, ale do jednání s tím, kdo se ho dopustil, nevstupujete ještě úplně rozhodnutí. Chcete tak učinit až na základě posouzení osoby, která se přestupku dopustila nebo je z jeho spáchání podezřelá. Dokonce to může být i tak, že rozhodnutí ve skutečnosti jste. Říkáte si: „tak to bude za pět set“ nebo: „to vyřídím domluvou“. Občana nebo návštěvníka města oslovíte a požádáte ho o prokázání totožnosti. **V tuto chvíli vznikne časový prostor**, ve kterém může začít druhá strana manévrovat a zvyšovat své šance na úspěch. Případně si na vás alespoň vylévá vztek.

Mezi tím, než vy totožnost zjistíte a něco si někam zapíšete, ten druhý zpravidla nečeká na to, až mu dáte slovo a začnete s ním přestupek projednávat. Chce vám svůj příběh a svůj úhel pohledu **vyložit hned**. Ještě jste totiž nevyřkli ortel a on má dojem, že to ještě může ovlivnit. Což se také v případech, kdy se jedná buď o šikovného manipulátora, anebo cholerickeho křiklouna stane. Na změnu vašeho rozhodnutí má v tu chvíli vliv jak ten, kdo to s lidmi „umí“, tak ten, kdo to s nimi naopak příliš „neumí“.

Někteří lidé jsou specialisté na problémovou komunikaci a to zejména na tu s úředními osobami. Paní Horáková si zásadně dělá, co chce a nerespektuje žádná pravidla, která sama nevymyslela. Přechází vozovku, kde zrovna potřebuje, venčí psa všude, kde se jemu líbí a parkuje vždycky nejblíže místu, ke kterému míří. Jakmile se setká se strážníkem, ihned se

3.

chová mile a vstřícně, dělá neinformovanou, všemu se diví, při vašem domlouvání horlivě přikyvuje hlavou, mrká očima, je vstřícná, nechá se ochotně poučit a všech svých činů okázale a upřímně lituje. Svůj herecký výstup proloží upřímným pokáním a nezdědka několika hlasitými a nelichotivými odsudky své vlastní osoby. Její promyšlený herecký výkon bývá úspěšný a projde jí mnoho věcí, které by jinému neprošly. Ví to moc dobře a vždycky s tím počítá. Pan Jůza je stejný typ, jenom volí jinou strategii. Hned začne křičet, uráží vás a vyjmenovává celé seznamy lidí, se kterými se zná a které na vás pošle, když ihned neuděláte to, co si pan Jůza představuje. Což také všechno splní. Jeho špatné parkování, znečišťování veřejného prostranství nebo špatné přecházení je nicméně úplně stejným přestupkem, jako u paní Horákové.

4.

ZPŮSOB SDĚLENÍ

V průběhu sdělování občanovi nebo návštěvníkovi města čeho se přesně dopustil, udržujte klidný a neutrální tón. Popište přestupek a vyvarujte se jakýchkoliv popisů charakteru druhé strany, mentorování, vzdělávání a hubování.

NE: „Copak nevidíte tu ceduli támhle, že pes tady musí být na vodítku?“

ANO: „ V tomto parku není dovoleno volné pobíhání psů...“

NE: „Vy jste si nevšimnul, že tady není přechod?“

ANO: „V těchto místech není možné vozovku přecházet, protože zde není přechod pro chodce...“

NE: „Zbláznil jste se, člověče?! Co to tady nacvičujete?“

ANO: „Tady je jednosměrka a vy jedete v protisměru...“

NE: „No, to jste tomu dala, paninko, nebylo lepší sedět doma u šití?“

ANO: „Poškodila jste veřejně prospěšné zařízení....“

POUČENÍ

Při rozhovoru strážníka s občanem nebo návštěvníkem města podezřelým ze spáchání přestupku dochází k jedné velmi časté chybě, a to je špatně položená doplňující otázka, aniž by druhá strana byla poučena o tom, že odpovídat vůbec nemusí. Nejedná se ani tak o chybu komunikační, jako o chybu věcnou, která plyne spíše z neznalosti správného úředního postupu, než z neznalosti komunikačních technik. Jakmile pokládáte osobě podezřelé ze spáchání přestupku nějaké otázky a to buď doplňující: „Proč jste to neuklidil?“, „Proč jste tu parkoval, když je tu vyhrazené místo pro...?“, „Z jakého důvodu jste se dopustil přestupku?“ nebo se ptáte na to, jestli se tato osoba dopustila protiprávního jednání nebo nedopustila: „Požil jste před jízdou alkohol?“, „Byla jste si vědoma, že se dopouštíte přestupku?“, tato osoba jako podezřelá nemá povinnost vám na vaše otázky odpovídat. **Vy naopak máte povinnost tuto osobu informovat (poučit) o tom, že na vaše otázky odpovídat nemusí.** Počítejte s tím, že celá řada lidí to ví a je zbytečné se s nimi pak na místě hloupě a před nadšeným uličním publikem dohadovat. Nehledě na to, že když si bude tato osoba na váš nesprávný postup stěžovat, bude její stížnost vyhodnocena jako oprávněná.

6.

KOMUNIKACE S NESPOLUPRACUJÍCÍM OBČANEM/NÁVŠTĚVNÍKEM MĚSTA

Základem správné, korektní a bezproblémové komunikace strážnic a strážníků s občany nebo návštěvníky města jsou výše uvedené postupy ve standardizované a praxí zvládnuté podobě. Zaručují, že za případný hrubý, verbálně agresivní nebo jinak konfliktní způsob vedení jednání nemůže strážník, ale občan nebo návštěvník města. Přestože takto vedená komunikace je přehledná, předvídatelná a tedy bezpečná pro obě strany, najdou se takoví, kteří se s danou situací nesmířili a slušnost neslušnost, korektnost nekorektnost, chtějí se pohádat nebo jinak dát najevo průchod svému rozhořčení. Někteří z nich nesouhlasí s vaší interpretací situace, jiní se zase nechtějí rozloučit se svými penězi. Na váš korektní standardní postup budou reagovat podrážděnými útoky, udílením rad, co máte dělat jiného nebo rozmanitými výmluvami. Popsané reakce obvykle následují poté, co sdělíte své rozhodnutí, anebo poté, jakmile učiníte výzvu k prokázání totožnosti. Záleží na tom, jestli jste použili postup rozhodnutého nebo nerozhodnutého strážníka. Neváží se ale nutně na udělení pokuty, protože řešení přestupku domluvou dokáže některé lidi rozčlílit úplně stejně. Nepřijdou sice o peníze, ale situaci vyhodnocují tak, že byl spáchán útok na jejich důstojnost. Nespolupracující jednání občana nebo návštěvníka města je třeba usměrnit a využít k tomu další speciální konverzační techniky.

Lidé, kteří nezareagují na standardní výše uvedený postup žádoucím způsobem, tedy přijetím trestu za prohřešek a chtějí s vámi dále komunikovat a zkusit své štěstí v „loterii trestů“, volí rozmanité způsoby takové komunikace. Některé z nich jsou velmi obvyklé a odehrávají se v téměř jednotném duchu. K základním skupinám lidí, kteří se snaží vyhnout dodržování pravidel, patří: vymlouvající se *pohádkáři*, na chyby ostatních upozorňující *plačky* a agresivní *vzteklouni*.

Jestliže jste při výkonu práce sami, pak v okamžiku, kdy je zřejmé, že máte co do činění s nespolupracujícím občanem nebo návštěvníkem města, zapněte kameru, kterou právě pro tyto účely máte u sebe. **Záznam vám poslouží nejen jako důkaz vašeho jednání v případném sporu, ale především se na něj můžete zpětně podívat a vyhodnocovat své vlastní jednání a korigovat ho.** Jestliže tyto kamery používáte, je samozřejmě užitečné je zapnout v těchto případech i tehdy, jestliže pracujete ve dvojici.

POHÁDKÁŘI

Velmi četnou, ne-li nejčetnější skupinu nespolupracujících občanů a návštěvníků města vůbec, tvoří vypravěči nejrůznějších příběhů, které vám mají dokázat, že se jejich autoři octli v tak výjimečné situaci, že se přestupku prostě dopustit museli. Je dokonce možné, že některé z příběhů jsou i pravdivé, ale jen velmi zřídka jsou jednak skutečným důvodem pro přestupek, anebo dokonce snad natolik polehčující okolností, že se k ní dá skutečně přihlídnout. To by mohl být případ, kdy někdo opustí automobil na zcela nevhodném místě, protože při jízdě spatřil zloděje, který okradl stařenku a začal prchat a řidič ho statečně pronásledoval. Také by mohlo jít o nečekané porody a s nimi spojené podivně volené trasy do porodnic, zdravotní indispozice takového charakteru, že znemožnily na místě uklidit nečistotu po psovi, rušení nočního klidu z důvodu pronásledování zdivočelým zvířetem a další podobné, ne příliš četné případy. Všechno ostatní jsou jen výmluvy, kterými občan nebo návštěvník města odůvodňuje své nepatřičné jednání sám před sebou a po vás chce, abyste to chápali stejně, jako on a při rozhodnutí o trestu to zohlednili.

Průběh rozhovoru

Strážník/strážnice: po úvodní formulaci pokračuje: *„Zde není dovoleno volné pobíhání psů, všude jsou zde rozmístěny cedule, je tu dětské hřiště. Je to porušení vyhlášky XY, která jasně vymezuje místa určená k volnému pobíhání psů a na všech ostatních místech určuje povinnost mít psa na vodítku.... a proto vám udělím pokutu..... Dejte si psa na vodítko a předložte mi váš občanský průkaz, prosím.“*

6.

Majitel/ka psa: „*Já jsem ale žádnou cedulku neviděla... „A kde se má asi ten pes proběhnout? Platím za psa tolik peněz a ani by neměl kam jít, víte, jak to mám daleko? A bolí mě nohy...“*“

V případě jiných přestupků např.:

Doprava: „*Tady není kde zaparkovat a já nutně musela k doktorovi... k instalatérovi... stojím tu jen minutu... vedla mě sem navigace... nebyla tam žádná značka... ceduli jsem neviděla, je stará, špatná, neviditelná... jenom jsem něco nesla nemocné sousedce, takže člověk pomáhá a tohle má za to...“*“

Životní prostředí: „*...a kam jsem to asi měl vyvézt jinam? ... to není žádná zeleň, tohleto, co je na tom zelenýho? ... to se sem dávalo vždycky...“*“

Podstatou nejrůznějších výmluv je vysvětlit vám, že se pohádkář ocitnul ve zcela výjimečné situaci, která se nestala nikomu jinému (nikdy nebo určitě ne dnes) a proto se na něj obvyklá pravidla nemohou vztahovat. Po vás chce, abyste to pochopili a situaci viděli stejně, jako on. Ve výsledku tedy jeho výjimečnou situaci zohlednili a neudělili mu pokutu a nedomlouvali mu, protože jeho vybočení z pravidel bylo zcela oprávněné.

Zásady komunikace s pohádkářem

1. Vyslechněte ho

Každý člověk má někdy potřebu ospravedlnit své jednání a vysvětlit vám jeho důvody. Dejte mu tedy prostor, aby tak mohl učinit. Dávejte si pozor na neverbální signály. U jeho sdělení se neotáčejte, neřešte další věci, dejte jasně najevo, že posloucháte, občas pokývněte hlavou. Jakmile domluví nebo je vám zřejmé, že už se jen opakuje, vstupte do monologu asertivními prvky komunikace.

2. Asertivní reakce

„*Ano, já vás chápu, nicméně vaše jednání bylo nebezpečné... bylo nepřijatelné... nevhodné... Rozumím vám, ale jak sám říkáte, tak...“*“

„Ano, já vás chápu, ale je tu hřiště, kde si hrají děti, nemohou tu tedy volně pobíhat psi, místo je cedulemi jasně označené a proto vám udělím pokutu. Váš občanský průkaz, prosím.“

„Ano, já vás chápu, ale tady není možné stát ani minutu, je to velmi nepřehledné místo a jakákoliv překážka je zde velmi nebezpečná...“

„Ano, já vás chápu, ale tady není možné kouřit, místo musí používat i nekuřáci a také oni mají celou řadu práv. Kouření zde zakazuje zákon...“

Podstatou vaší reakce je, že zopakujete své rozhodnutí a více rozvedete důvody, které vás k němu vedly. Zdůrazníte rizikovitost pohádkářova jednání, případně shrnete, co právě říkal a vrátíte se znovu k podstatě věci. Při jakémkoliv pokračujícím odporu nebo vysvětlování důvodů pro takové jednání se s občanem nebo návštěvníkem města nikdy nehádejte. Trvejte na svém a již pouze jednoduchá sdělení ukončete slovy: „Důvody pro své rozhodnutí jsem vám již vysvětlil....“

3. Trvání na prokázání totožnosti

Na jakékoliv pokračující snahy o rozhovor a další a další příběhy už reagujte pouze výzvou k prokázání totožnosti a následně začnete administrativní úkony.

„Váš občanský průkaz, prosím.....“

Nejčastější chyby:

Nevyslechnete ho – snažíte se rozhovor rychle ukončit, abyste předešli dlouhým výmluvám a vyprávění. Pohádkář má pak dojem, že se o něj vůbec nezajímáte, že je vám jedno, co říká, je podrážděný a vznikne konflikt.

Začnete odpovídat na otázky – pohádkář je velmi obratný v pokládání nejrůznějších otázek, na které vy neznáte a ani nemusíte znát odpověď: „A kam jsem to měl dát? ... A co jsem měl tedy podle vás dělat? ... To jsem se jako měla na nemocnou sousedku vykašlat?“ Na otázky vám kladené neodpovídejte a to ani odpovědí NEVÍM. Otázku prostě ignorujte a držte se pouze své věci. Jakmile začnete odpovídat, vtáhne vás pohádkář do rozhovoru, který nikam nevede, ale

6.

bude rozhodně velmi dlouhý a na jeho konci bývá velmi často hodně rozčilený strážník a vítězně se tvářící pohádkář.

Vydáváte zrudělé nebo opovrhující neverbální signály – při naslouchání pohádkářově vyprávění se sarkasticky tváříte, zíváte, špulíte pochybovačně pusou, vůbec se na něj nedíváte a jinými neverbálními komunikačními nástroji mu dáváte najevo, jak neskonale vás nudí, případně že mu vůbec nevěříte. Pohádkáře to rozčílí, má pocit, že vám nestojí ani za trochu vašeho času.

Nevhodná verbální reakce (trivializace) – předchozí chybu doplníte nevhodným verbálním sdělením, které druhou stranu jenom podráždí. „*To už jsem slyšela mockrát, pane... Nic lepšího vás nenapadlo? ... No, zajímavý příběh, skončila jste? ... Co jste to vlastně říkal? ... To je nesmysl pane, takhle to vůbec nemohlo být! ... To je sice všechno pěkný, pane, ale vyhláška je vyhláška, víme?*“ Zejména odkazování na nejrůznější blíže nespecifikované vyhlášky, zákony a pravidla dokážou spolehlivě rozběsnit i jinak mírumilovného pohádkáře.

PLAČKY

Zatímco pohádkáři se ocitli ve výjimečné situaci, kterou vy musíte chápat, plačky to mají jiné. Byly přistiženy při činu, který je naprosto obvyklý a běžný a zatímco je chcete trestat, všem ostatním jste to odpustili. To vše proto, že jste si na ně zasedli, jelikož když ony potřebují od vás pomoci, tak vy nikdy nejste tam, kde je třeba. Zatímco jakmile máte trestat, hned jste na místě! Křivdy, kterých se na nich dopouštíte, se ale nemusíte dopouštět nutně vy sami, spíš jde o městskou policii obecně. Když tedy říká, „*kde jste byli minulý týden, když...*“ Nemyslí tím ani tak vás osobně, jako strážníky obecně.

Průběh rozhovoru

Strážník/strážnice: po úvodní formulaci pokračuje: *„Zde není dovoleno volné pobíhání psů, všude jsou zde rozmístěny cedule, je tu dětské hřiště. Je to porušení vyhlášky č. XY, která jasně vymezuje místa určená k volnému pobíhání psů a na všech ostatních místech určuje povinnost mít psa na vodítku... a proto vám udělím pokutu... Dejte si psa na vodítko a předložte mi váš občanský průkaz, prosím.“*

Majitel/ka psa: *„Ale jistě, teď jste bdělý, vidíte, ale před týdnem, když mě zrovna na tomhle místě otravoval pobuda, to jste byl kde?“ ... „Samozřejmě, o tohle se staráte, o psí bobky, ty jsou strašně nebezpečné, ale že se tady krade a člověk nemá kde zaparkovat, to je vám jedno, vidíte...!“*

Plačka se začne rozhlížet kolem sebe, ukazovat vám všechny nešvary a přestupky, kterých se v nejbližším okolí dopouští všichni ostatní, a začne se vás vyptávat, kdy budete řešit je. Kdy budete řešit i všechny další bezpečnostní problémy apod. Ke všem výtkám na adresu městské policie může přidat i nějaký daňový nebo voličský stesk: *„...a tohle si platím ze svých daní...“, „to mě tak ještě někdo někdy uvidí volit!“*

Zásady komunikace s plačkou

Začátek postupu je shodný s předchozím typem, tedy s pohádkářem. Vyslechněte názor občana nebo návštěvníka města, zopakujte své důvody pro rozhodnutí, které jste přijali a trvejte na prokázání totožnosti a vyřešení přestupku. Rovněž použijte více argumentů pro vaše rozhodnutí, stejně jako v předchozím případě.

Odlisný postup volíte ve chvíli, kdy plačka trvá na tom, že byste měli dělat jiné věci, zejména ty, které vám navrhuje a začne se vyjadřovat o úkolech městské policie, případně o její užitečnosti.

6.

Asertivní reakce

Kromě již použité formulace: „*Já vás chápu, ale...*“ je v tomto případě vhodné použít obdobnou: „*Mrzí mě, že to takhle vidíte, ale důvody pro své rozhodnutí jsem vám již vysvětlil/la.*“ Tímto výrokem reagujete na výtky k fungování městské policie přesně v rozsahu, který vám v danou chvíli přísluší. Plačka situaci nějak posoudila, vy to vidíte jinak, ale není nutné se o tom na místě dohadovat ani si o tom povídat.

Nejčastější chyby:

Kromě chyb uvedených již u pohádkáře, se u plačky objevují ještě některé další, způsobené zejména emocionálně vypjatou komunikací. Zatímco pohádkář zpravidla neposuzuje vás ani vám nijak neradí, co máte a nemáte dělat, plačka argumentuje právě nejvíce v této oblasti. Je osobní a jakmile její výrok na sebe začnete vztahovat, volíte častěji emocionálně zabarvené odpovědi.

Zahánění do kouta – unavují vás neustálé rady zaměřené na to co máte dělat a co ne a snažíte se druhou stranu rychle zatlačit do obrany: „*Neříkejte mi co mám a nemám dělat paní, to já vím sám nejlépe!*“ ... „*Nechejte si ty svoje rady pro někoho jiného, já na ně nejsem zvědavěj...*“ Jakmile je plačka příliš zahrnuta do kouta je možné, že se podvolí, ale je stejně možné, že začne „kousat“. Rozhovor se rychle mění v konfliktní hádku, která rychle přejde do osobní roviny.

Peskování – má stejné důvody, jen vaše reakce je více zaměřená na vyjasnění si rolí. Dáváte druhé straně jasně najevo, že je oproti vám v podřízené roli: „*O tom kdo kdy dostane pokutu tady rozhoduji já, paní, takže se starejte o sebe a ne o všechny kolem!*“ „*Kdybyste se choval podle pravidel, nemuseli jsme se tady teď bavit, pane...*“ Tato komunikace připomíná rozhovor nezdrábného syna s kárajícím otcem a je velmi pravděpodobné, že ten, kdo je do role nezdrábného syna obsazen, se tak začne také okamžitě chovat. Bude drzý, začne odmítat, vztekat se a konflikt je na spadnutí.

Urážení se – plačka se soustředí na nedostatky městské policie a udílí vám více rad, než jste schopní vstřebat. Její argumentaci vyhodnotíte jako osobní a urazíte se. Je už jen krůček k vzájemnému osočování a nadávkám.

Pohádkáři i plačky nicméně patří do kategorie lidí, kteří si uvědomují, že udělali nějakou chybu, jen se jí snaží buď bagatelizovat, anebo nějak ospravedlňovat. Nechtějí být pokutováni a káráni, celá komunikace je jim nepříjemná a zkoušejí se z ní vymluvit. Při správném a neutrálním vedení rozhovoru nicméně obvykle kapitulují i bez použití jakýchkoliv hrozeb nebo jiných komunikačních zbraní těžkého kalibru. **Ví, že na vaší straně je mocnější zbraň, než na té jejich, totiž zákon nebo vyhláška a na vás je si váš oprávněný nárok vykomunikovat.** Na nich je zase zkusit se z něj komunikací vymluvit. Když nebudete dělat zbytečné chyby, **měli byste se vašeho nároku ve většině případů domoci bez vyhrocených konfliktů a bez stížností na vaše chování nebo postup.** Následující typ nespolupracujícího občana nebo návštěvníka města je ale z jiné kategorie.

VZTEKLOUNI

Tito lidé jsou přesvědčeni o tom, že pro ně žádná společná pravidla neplatí. Ta jsou závazná jen pro ostatní, pro ně mají pouze orientační význam. Jejich postavení je výlučné, a proto je s nimi také třeba výlučně zacházet. Se skutečným společenským postavením vzteklouna to nemusí mít nic společného, jsou to prostě lidé, kteří jsou za všech okolností přesvědčeni, že mají pravdu. **Váš nárok na vymáhání dodržování zákona nebo vyhlášky nepovažují na rozdíl od pohádkářů nebo plaček za oprávněný, ale za úřední zvůli.** Přičemž se této zvůli nedopouští organizace, která vás zaměstnává, ale **vy osobně** a proto je třeba si to také s vámi osobně vyřídit a odkázat vás do patřičných mezí. Nejste pro ně představitelé veřejného práva, ale obecní sluhové, kteří nemají žádný nárok je jakkoliv oslovovat, natož obtěžovat

6.

nějakými požadavky. Jsou tak dotčení tím, že si vůbec někdo, zejména někdo tak nicotný jako vy, dovolil je upozornit na nějakou jejich chybu, že se jim spravedlivým rozhořčením nedostává vůbec času a prostoru pro nějakou reflexi. Jejich aktuálním nepřítelem není městská policie jako celek nebo špatná značka, zlý osud, smůla, náhoda, apod., jako u pohádkářů nebo plaček, ale jste to VY. S předchozími zásadami asertivní komunikace v těchto případech mnoho nepořídíte a naopak výroky: „*Já vás chápu, ale...*“ případně „*Mrzí mě, že to takhle vidíte, ale...*“ je třeba zcela vynechat. Vzteklnou se svými útoky hodně zaměřují na ženy nebo strážníky menšího vzrůstu nebo obecně drobné postavy. Strážník muž, vysoký a na první pohled v dobré fyzické kondici má při jednání se vzteklounem jednoznačnou výhodu.

Průběh rozhovoru

Strážník/strážnice: po úvodní formulaci pokračuje: „*Zde není dovoleno volné pobíhání psů, všude jsou zde rozmístěny cedule, je tu dětské hřiště. Je to porušení vyhlášky č. XY, která jasně vymezuje místa určená k volnému pobíhání psů a na všech ostatních místech určuje povinnost mít psa na vodítku, ... a proto vám udělím pokutu... Dejte si psa na vodítko a předložte mi váš občanský průkaz, prosím.*“

Majitel/ka psa: „*To ses asi pos..., ne?*“ ... „*Co to tady na mě zkoušíš?*“ ... „*Podívej se, děvenko, co kdybys šla raději zadělat na knedlíky?*“ ... „*O tom se s vámi vůbec nebudu bavit!*“

Velmi typické jsou agresivní vzteklé reakce zejména u přeštoků v dopravě a to kvůli špatnému parkování nebo vjíždění vozidlem do zákazů vjezdu. V těchto případech může docházet i k absolutnímu pohrdání vůči jakémukoliv vašemu vyjádření a vztekloun nastupuje do vozidla a odjíždí, zastavuje centimetr od vás apod.

Velmi typické pro útočné reakce vzteklounů je tykání, oslovování vás nejružnějšími hanlivými jmény, vulgární výroky a výrazy, rozličné popisy vašich charakterových vlastností nebo jiné osobní útoky. Jedná-li se vzteklounem strážnice, neopomene jí ihned informovat o svých názorech na postavení ženy ve společnosti a má mnoho návrhů na změny.

„Jste konečně spokojenej, jo, je vám teď dobře?“ ... „Tak konečně se vám zvedlo sebevědomí, co, není divu, když se tak na vás dívám...“ ... „Chlap tě žádnej nechce, co, tak ses navlíkla do uniformy...“

Zásady komunikace se vzteklounem

1. První vlnu urážek ignorujte

V některých případech se nejedná o zavilého vzteklouna, ale o někoho, komu jen ujely nervy. První vlnu urážek proto ignorujte, přejděte ji zcela bez komentáře a trvejte na svém požadavku o něco důrazněji. Rovněž tomu přizpůsobte neverbální projevy. Neusmívejte se, dívejte se přímo na vzteklouna a přidejte hlasu na důrazu. Někteří lidé rychle vyhodnotí, že přestřelili a začnou se chovat přijatelněji.

Vztekloun: *„To jste se snad zbláznil?“*

Strážník: *trvá na svém původním požadavku, nic nevysvětluje a nerozvádí: „Váš občanský průkaz!“*

2. Pokuste se o smír

Jestliže vzteklý monolog pokračuje a je zjevné, že občan nebo návštěvník města se prostě chce hádat a konfliktní situace mu vyhovuje, pokuste se o smír. Přistupte k vzteklounovi blíž, dívejte se mu zpříma do očí, jasně artikulujte a začněte používat gestikulaci.

Vztekloun: *„Já vám prostě tady nebudu nic dávat, co si o sobě vůbec myslíte?“*

Strážník: *„Podívejte se, mluvím s vámi celou dobu slušně a totéž očekávám od vás. Vyřešme to teď rozumně. Vás občanský průkaz, prosím.“*

3. Nabídnutí volby

Jestliže se vztekloun neuklidnil, není už pro žádné další vyjednávání prostor. Musíte vytáhnout nějakou komunikační zbraň a správně a důrazně ji použít.

Vztekloun: *„Tady máte svůj podělanej průkaz a můžete si ho strčit víte kam...“* nebo: *„já se tady s tebou vůbec nebudu bavit, člověče...“* a odchází.

6.

Strážník: používáte důrazně gestikulaci (máváte mu ukazovákem před obličejem apod.), z výrazu vašeho obličeje musí být hrozba patrná a musí být zjevné, že uděláte přesně to, co říkáte, že uděláte. „*Tak podívejte se, váš pes znečistil veřejné prostranství, za to vám uložím na místě pokutu. Buď začnete okamžitě spolupracovat a budete se mnou mluvit slušně, anebo vás nechám předvést!*“ Všechn svůj případný vztek a rozhořčení směřujte do neverbální roviny. Do gest, tónu hlasu, intonace... Vyvarujte se vulgarismů a oplácení urážek!

Další komunikační zbraně už nemáte a v případě, že vztekloun nespolupracuje dál, budete muset splnit svou výhrůžku.

Nejčastější chyby:

Všechny chyby v těchto případech vyplývají z povahy útoků. Jakmile vás vztekloun začne urážet nebo do rozhovoru začne zatahovat vaši rodinu, je velmi těžké udržet si profesionální odstup. Největším rizikem je, že vás vyprovokuje natolik, že mu začnete nadávky vracet, případně nastane nějaká strkanice. **Zejména při komunikaci se vzteklounem je velmi užitečná kamera, která celý průběh rozhovoru nahrává.**

Vzájemné tykání – na vzteklounovo tykání zareagujete také tykáním

Výměna nadávek – přidáte se, přestane se kontrolovat a začnete chrlit podobné nadávky a vulgarismy jako vztekloun. Ten si samozřejmě na vaše jednání bude okamžitě stěžovat a bude argumentovat tím, že vy jste ho vyprovokovali. I v případě, že si komunikaci nahráváte a bude jasné, že útočit začal vztekloun, vaše oplácení vám zcela jistě u nadřízeného neprojde.

„*Podívej se, ty jedna pitomá krávo, co to tady na mě vůbec zkoušíš?!*“

„*Co bych na tebe zkoušela ty tlustý prase, dávám ti pokutu!*“

Rvačka – hádka přejde ve strkanici a začnete se na místě prát.



ZÁVĚR

Komunikace mezi strážníky a občany nebo návštěvníky města je většinou problémová, tedy její podstatou je řešení nějakého problému. Jako taková má v sobě vždy obsažen konfliktní potenciál. Konflikty v podobě hádek a osočování je třeba se v úřední komunikaci vyhnout. Ne úplně za každou cenu, ale udělat všechno proto, aby konflikt nenastal. K tomu je důležité mít vypracovaný standardní postup vyřizování úředních záležitostí a ten dodržovat. Na vaší straně je právo a jde jen o to, aby se vám podařilo si nároky z toho vyplývající prosadit. Jestliže se vám v průběhu rozhovoru podaří přimět občana nebo návštěvníka města k tomu, aby si uvědomil, že se vašemu rozhodnutí prostě musí podrobit a aby tuto skutečnost přijal jak uvnitř, tak i navenek a podle toho se i choval, máte vyhráno. Může se ale stát, že druhá strana situaci vyhodnotí tak, že se vašemu rozhodnutí podrobit nemusí. Pak je užitečné použít speciální komunikační techniky. Teprve ve chvíli, kdy všechny selžou, může strážník použít donucovací prostředky nebo fyzickou sílu. Naučí-li se správně vyhodnocovat nastalé situace a vstupovat do nich rozhodnutý, omezí užití těchto prostředků, stejně jako množství stížností na jeho postup a chování na minimum.

POZNÁMKY



A large area of horizontal dotted lines for writing notes, framed by a light gray border.

Michaela Veselá

**KOMUNIKACE
NA ULICI**
manuál pro strážníky

© 2011 Společně k bezpečí o.s.

Grafická úprava: Ondřej Polony





MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Společně k bezpečí