

Závěrečná zpráva o průběhu komunikačních tréninků pro policisty – „Komunikačně náročné situace v policejní praxi – KOMUNIKACE NA ULICI“.

Mgr. Michaela Veselá, lektorská a poradenská činnost v oblasti školní a sociální pedagogiky, právního vědomí, prevence kriminality a community policing akreditace MŠMT pro DVPP

Komunikační tréninky byly zaměřeny na problémové situace, do kterých se policisté dostávají během výkonu služby. Tréninků bylo osm, po šesti hodinách, každý pro 12 účastníků a byly určeny pro uniformované policisty pracovní zařazené na základních útvarech (obvodních odděleních) Policie ČR.

Cíle tréninku:

- zlepšená schopnost orientace v komunikačně náročných situacích,
- zlepšení psychické odolnosti,
- napomáhání růstu a zvyšování odborné úrovně práce.

Trénink probíhal vždy ve dvoudenních blocích, v každém bloku byli zařazení jiní policisté/policistky, pokaždé šlo o jedince z různých útvarů – nikdy tedy nenastal případ, že by skupina byla naprosto homogenní, co do příslušnosti k jednomu útvaru. V jednom případě se stalo, že policista na vlastní žádost absolvoval trénink dvakrát – přišel i v jiném termínu, než byl zařazen. Absolventi obdrželi výtisk knihy „Jak být laskavým a efektivním policistou“.

Obecný průběh a organizace výcviků

Původní záměr:

Do jednotlivých kurzů měli být policisté/policistky zařazováni svými nadřízenými. Nemělo jít pouze o jedince, kteří vykazují jakékoliv nedostatky v komunikaci s veřejností, výběr byl vcelku volný. U každého policisty/policistky do kurzu zařazeného měly být uvedeny následující údaje – jméno, zařazení a stručná charakteristika. Na základě těchto údajů měla být zvolena adekvátní strategie, modelové případy a postupy. Policisté/policistky se měli kurzu účastnit v uniformě.

Na základě těchto předpokladů byla sestavena následující **osnova tréninku:**

- Na modelovém příkladu, který nebude z policejní oblasti, předvést vztah mezi cílem a prostředkem, seznámit se s komunikátem a možnostmi jeho předávání.
- Vzájemné velmi stručné představení se /jméno, útvar, zařazení/, označení jednotlivých účastníků štítky se jménem
- Trénink zaměřenosti na cíl komunikace – co je cílem občana (co po mně chce), co je cílem policejní práce (co po mně chce resort), co je cílem mým (co chci v dané situaci já) a hledání optimálního řešení.
- Nejčastější kontakty s občany, nejčastější problémové kontakty s občany a dosavadní užívané strategie. Hledání dalších možných strategií a jiných řešení, která by byla více v souladu s obecnými cíli policejní práce.
- Obraz policejní práce – co si policisté myslí, že je cílem jejich práce, co po nich chtějí jednotlivé cílové skupiny a jakým způsobem se o těchto očekáváních dozvídají.
- Komunikace se sociálně vyloučenými jedinci – bezdomovci, alkoholici, lidé jinak závislí, obyvatelé chudinských čtvrtí. Specifika komunikace s Cigány – Romy

Závěrečná zpráva o průběhu komunikačních tréninků pro policisty

(definicí se zabývat nebudeme - dichotomie dle vnímání policistů), specifikace komunikace s cizinci.

Skutečnost:

Vřazení do kurzu: Policisté/policistky byli do kurzů zařazováni podle nějakého (jakéhokoliv) systému jen sporadicky a jen některými vedoucími útvarů. Pouze u prvních dvou tréninkových skupin byly dopředu známe domluvené údaje, v případě ostatních šesti tréninkových skupin nebylo dopředu známe ani to, jak se policisté jmenují a kolik jich má být. Vzhledem k tomu, že absolventům bylo třeba vystavit osvědčení o absolvování, bylo nutné se jich na tyto údaje ptát. V případě, kdy policista měl své jméno a služební zařazení vyslovit a lektor měl tento údaj zapsat, se stávalo v polovině případů, že jméno se nepodařilo zachytit ve správné podobě, protože bylo vysloveno nesrozumitelně. Policista nebyl schopen se při prvokontaktu představit tak, aby druhý komunikující mohl bez problémů tento údaj zachytit. Při opakovaném dotazu reagovali policisté rozpačitě.

Na počátku setkání měli někteří policisté obavu, co se stane, když budou reagovat nějak nepatřičně, jiní se významně dlouhou dobu stylizovali do role, kterou považovali za správnou (celých 6 hodin někoho hráli), někteří se neprojevovali vůbec. Mezi absolventy byli tři policisté, kteří za celou dobu výcviku – během 6 hodin – vůbec nepromluvili. Včetně toho, že nevyslovili pozdrav. Strach a rozpačitost, které v takové situaci u těchto jedinců zřejmě paralyzují jakýkoliv projev, mohou představovat při komunikaci s občanem poměrně významnou překážku. Někteří komunikovali pouze o přestávkách. Vzhledem k uvedeným skutečnostem jsem u druhé poloviny kurzů volila raději variantu, kdy údaje napsali na kolující papír sami absolventi.

Motivace: Motivace policistů pro absolvování kurzu byla velmi nízká, v několika případech přišel policista ve stavu, kdy byl emocionálně významně rozrušený „měl jsem mít dneska volno“; „šéf mě stáhnul z dovolené“; „jsem tady z neplacených přesčasů“; „co jsem všechno dneska moh na tom spisu udělat“, „prej neumíme komunikovat a teď se to tady máme naučit, po 15 letech služby“. Posledně uvedený výrok nebyl intonačně míněn jako uraženost z toho, že policista komunikovat umí a teď ho to má někdo cizí po takové době přeučovat, byl míněn jako podiv nad tím, že jestliže neumí komunikovat, proč se mu výcviku dostává až po 15 letech služby. Někteří byli naopak dotčení právě proto, že si NĚKDO (jejich nadřízený) myslí, že komunikovat neumějí. Mnozí se o vřazení do kurzů dozvěděli až v daný den ráno: „nahnali mě sem“, při nástupu do služby po nemoci apod. Pouze jeden policista byl podle vlastních slov zařazen dobrovolně (přišel dvakrát). Někteří neměli přesné informace o tom, kde se výcvik koná – dostavovali se buď v nesprávnou hodinu (o hodinu, hodinu a půl nebo půl hodiny dříve) nebo na nesprávné místo. O průběhu tréninku se v rámci jednotlivých oddělení ale zřejmě informovali.

Uniforma: V uniformě se dostavovali policisté v sestupné tendenci – prvních dvou kurzů se účastnili pouze v uniformě, ve třetím a čtvrtém byli dva bez uniformy a postupně přibývalo „civilistů“, přičemž někteří neměli ani potřebu to vysvětlit. Možná k nim nedorazil rozkaz velitele služby. Uniforma je vůbec specifickou součástí policistovy osobnosti. Ti, kteří jí na sobě neměli, se chovali familiérně, ležérně, váleli se po stole, chovali se sebejistěji a suverénněji než ti v ní. I v rámci tréninků hovořili o tom, že uniforma je svazující – měli zvýšenou potřebu řešit, jak v ní vypadají „v tý čepici vypadám jako debil“, „je to pakárna to nosit“. Jako identifikační symbol uniformu vnímali všichni – pro některé to byl symbol moci („když sem v uniformě, nemaj ty kecy“), pro jiné příliš viditelné označení („kdybych neměl uniformu, tak nemaj ty kecy...“), pro některé pracovní oděv „jakmile to svlíknou, jsem prostě

jinej člověk“. Policisté také uváděli, že uniforma je nekvalitní a v zimě je v ní chladno. Podle nich je to jedna z příčin zvýšené nemocnosti. Výhrady měli proti přílišné akcentaci ústrojové kázně.

Doporučení:

- Informovat policisty/policistky o tom co je záměrem kurzu, že nejde o trest
- Vedoucí obvodních oddělení více seznámit se záměrem kurzů a zajistit jejich podporu
- Kurz by měl být primárně určen právě vedoucím obvodních oddělení – měli by přesnější představu o tom, kam a proč tam své lidi vysílají
- Anonymita účastníků by mohla představovat problém (vzhledem k malé časové dotaci se s tím lektor musí velmi rychle vyrovnat)

Osnova tréninku:

ad 1) úvod modelovým případem byl jednoznačně dobrou volbou. Přispělo to k rychlému průniku do tématu. Volila jsem původně úkol zvýšit poslechovost místního rádia. Po kontaktu se skupinou č. 5, která byla zdaleka nejnáročnější, jsem zvolila jiný model a řešili jsme policejní modelový případ – policista, který ve službě fyzicky napadl svého nadřízeného. Někteří policisté měli problém přenést se do nepolicejního prostředí, jiným to nedělalo nejmenší obtíže a naprosto bravurně, kreativně a důvtipně řešili modelové případy.

ad2) označení policistů papírovými štítkovými jmenovkami (nalepovacími) jsem volila pouze u první skupiny, na uniformě to působí jako rušivý prvek a policisté se tím měli potřebu zabývat. U další skupiny jsem volila označení jmenovkou na papírové kartičce, která stála před účastníkem, ale i tento způsob jsem opustila, protože i tato identifikace některé znepokojovala natolik, že se na ní stále soustředili. U ostatních kurzů jsem volila pouze variantu s představením se a jména jsem si pamatovala. Ukázalo se to jako nejméně stresové pro účastníky.

Komunikační strategii jsem u každé skupiny měnila v průběhu setkání v závislosti na jejím složení a celkové atmosféře, která ve skupině vládla. S ohledem na velmi malý časový prostor a absenci supervize v policejní práci, nebylo možné nechat některé konflikty otevřené, nebyla žádná šance se k nim někdy později vrátit. Trénink každé skupiny probíhal naprosto odlišně, přičemž jsem se držela stanovených cílů. Některé tréninky byly velmi bouřlivé, jiné významně konfrontační. Všechny se ale naprosto jednoznačně podobaly v tom, že část tréninku nebyla tréninkem, ale supervizním setkáním. V případě některých skupin šlo až o polovinu určené doby! Vzhledem k průběhu, formám a obsahům sdělení jsem po zkušenostech s prvními dvěma skupinami s tímto faktem počítala a zařadila ho do tréninku jako primárně důležitější, než některé komunikační techniky.

1. KONTAKT S OBČANY

Policisté jako nejproblémovější¹ kontakty uvádějí :

- Kontakty s *opilci*, zejména s opilými ženami – tento kontakt uváděli jako problémoví všichni policisté, kteří se k tématu vyjádřili. Podle vyjádření policistů jim vadí zejména agresivita opilců, nutnost je vozit v policejním vozidlem a obava z toho, že jim vozidlo znečistí. Kontakt s opilou ženou je pro ně komplikovaný z toho důvodu, že nevědí, jak s takovou ženou mají zacházet a to zejména v situaci, kdy je žena agresivní, pere se s nimi

¹ Problémovým kontaktem byl míněn takový kontakt s občanem, který policistovi způsobuje největší psychickou zátěž, je mu nejméně příjemný a kdyby mohl, pak se mu vyhne.

Závěrečná zpráva o průběhu komunikačních tréninků pro policisty

nebo jim nadává. „je to přece ženská...“ „nevím pak, jak jí mám jako třeba chytit, je to ženská, no..“

- Kontakty s místními *vlivnými osobami*, které jim dávají ostentativně najevo, že jsou v regionu mocní – tento kontakt uvádí jako problémový všichni policisté, kteří jsou ve služebním poměru méně, než 6 let, ostatní policisté uvádějí kontakt rovněž jako problémový, ale mají vypracované strategie, jak se v takové situaci chovat.
- *Kontakty s chronickými stěžovateli* – s jedinci, kteří policii oslovují velmi často, obvykle chtějí pomoci při řešení chronických sousedských sporů (spory o části pozemků, hluk, znečišťování pozemku apod.), anebo jde o osoby jevící podle policistů známky duševní poruchy.
- Kontakty uvnitř *velkých rodinných komunit*, kdy policisté přesně nerozumějí rodinným vazbám a poměrům a nevidí žádnou šanci v tom, že by jim porozumět mohli. Navíc jim problémy, kvůli kterým je některý z členů rodiny kontaktuje, připadají nesmyslné nebo bagatelní. Současně uvádějí, že stejný člen rodiny, který se na ně obrací s žádostí o pomoc následně nevypovídá, anebo v jiné situaci, kdy naopak policisté jeho svědectví potřebují, nespolupracuje.
- Kontakty s *cigánskými (romskými) rodinami* nebo *jednotlivci*
- Kontakty s *chronickými přestupci* nebo osobami, které se opakovaně dopouštějí protiprávního jednání zejména z okruhu drobné majetkové kriminality a přestupků na úseku veřejného pořádku.

Trénink:

Během tréninků jsme společně hledali komunikační strategie, které jsou v problémových situacích účinné. Při hledání účinné strategie jsme se zaměřovali na řešení problému jak z pohledu občana, tak z pohledu policisty. Hledali jsme společné cíle – občan a policista.

Další fáze tréninků byla zaměřena na řešení konfliktních situací, řízení konfliktu a jeho odklon.

Příklad: KONFLIKTY:

Co si obecně myslíte o konfliktech? Jsou k něčemu dobré? Kdy je konflikt dobrý a užitečný a kdy je spíš k ničemu? Jak řešíte konflikty nečastěji? Jaké jsou vaše zkušenosti při řešení konfliktů – co je pro vás na výsledku řešení nejdůležitější?

Příklady řešených konfliktních situací:

- V parku se válí opilci a my je potřebujeme dostat pryč
- V hospodě se rvou chlapi a už teče krev
- V parku běhá pes bez vodítka a vypadá to, že každou chvíli někoho pokouše
- Děti, které mají být ve škole, místo toho sedí v herně a hrají na automatech
- Udělujeme pokutu za špatné parkování
- Městem se řítí řidič šílenec, na konci ho zastavíme.
- Musíme udělit stanovený počet pokut a už se blíží konec měsíce.
- Arogantní řidič - podnikatel, co strašně spěchá
- Chronický stěžovatel, co má všude známosti

Řízení konfliktu: uvědomění, ochota experimentovat a měnit strategii, získávání dovedností nutných ke zvládnutí konfliktu, aktivní naslouchání, schopnost efektivní komunikace, nácviky jiných vývoju konfliktu – eskalace, deeskalace

Jako **zbytečné nebo mimořádně obtěžující** uvádějí policisté kontakty s občany, kteří se obrací na policii s problémy, jejichž řešení náleží obci nebo institucím, které občan může běžně znát – prasklá kanalizace, chodník znečištěný psem, spory mezi rodiči dětí apod.

Trénink:

Během tréninků jsme hledali důvody, proč se občané v těchto situacích na policii vlastně obracejí a pokoušeli jsme se hledat alternativy obecně jednotnému názoru policistů: „policajti přijet musejí“, „je to zadarmo“. Obecně účinné bylo zaměřit se na význam linky 158 tak, jak je vštěpován dětem všemi školskými institucemi = občan se na policii nemusí nutně obracet z důvodů výše uvedených, ale proto, že je k tomu odmala nabádán. To bylo srozumitelné všem policistům. A všichni tuto možnost byli schopni interiorizovat.

Problémové kontakty z pohledu lektora: na základě modelových situací a rozboru komunikačních strategií je třeba problémové kontakty² rozdělit do tří kategorií:

- a) Kontakty, jejichž neřešení nebo špatné řešení bude mít vliv na občana
- b) Kontakty, jejichž neřešení nebo špatné řešení bude mít vliv na policistu
- c) Kontakty, jejichž neřešení nebo špatné řešení bude mít vliv na bezpečnostní situaci v lokalitě

Řešení *sousedských sporů* v této dichotomii spadá do všech tří kategorií. Občan, který se cítí být poškozeným nebo obětí, hledá u policie ochranu a současně předpokládá, že policista bude v daném sporu arbitrem. Policistovi se občanem popisovaná situace jeví často jako nepřehledná, bagatelní a nesmyslná a nenachází na ní nic, co by spadalo do kompetence policie. Opakované výjezdy policejní hlídky k těmto sporům často spor nijak neřeší a policista se nutně dostává do situace, kdy se takovému kontaktu brání. Může se pak stát, že oznamovateli jeho záměr stěžovat si rozmlouvá nebo mu důrazně sdělí, že policii je třeba volat až ve chvíli, kdy se „něco“ stane.

Neřešení *sousedských sporů* mívá za následek násilnou kriminalitu nebo dlouhodobou nevraživost mezi celými rodinami, která nezřídka vyústí v sérii schválností, z nichž některé nabývají podob protiprávního jednání. U řady násilných trestných činů, které se v průběhu vyšetřování ukázaly jako vyústění *sousedského sporu*, se ukazuje, že v průběhu sporu bylo možné účinně zvenku zasáhnout. Oběťmi násilného řešení *sousedských sporů* se navíc nezřídka stávají osoby, které spor nevedly ani s ním neměly nic společného – rodinní příslušníci, osoby náhodně se vyskytující na místě eskalace konfliktu, děti apod.

Doporučení:

- Vzhledem k tomu, že pro řešení *sousedských sporů* je nutná součinnost policie a obcí, bylo by zajímavé zvážit variantu pracovních týmů, které by vlekoucí se spory, které viditelně nabývají na dynamice, řešili komplexně a na základě sdružených kompetencí. Stávající praxe, kdy policie přijímá oznámení, která předává k řešení obci, přestupkové komise se k nim vyjadřují a *sousedský spor* se mezi tím stále více vyhrocuje, se jeví jako neefektivní.

² Problémovým kontaktem je tentokrát míněn takový kontakt s občanem, kdy policista neví přesně, co má dělat, anebo se domnívá, že mu řešení dané situace nepřísluší a proto volí úhybné strategie, snaží se kontakt oddálit, vůbec neuskutečnit, rychle ukončit apod.

- Současně by bylo zajímavé zvážit možnost pravidelného rozboru kazuistik některých modelových regionálních případů a společného hledání možností řešení – v rámci dané obce nebo obvodního oddělení Policie ČR. Nutné je, aby se podařilo postihnout dynamiku konfliktu a pokusit se o kvalifikovaný odhad budoucího vývoje a detekci násilných potencialit.

Některé časté chybné strategie:

- **Předávání po síti** - policista komunikuje nad rámec vlastních kompetencí „když syn tu paní nenavštěvuje, tak mu zavolám, ať jí navštěvuje“ /policista včas nepředá problém po síti další instituci a to buď z důvodu neznalosti postupu, anebo proto, že je institucí odmítnut „řeknou mi: A co mi s tím?“, „obec je k ničemu“, „neudělej vůbec nic, sami nevědí, co s tím“.
- **Používání stále stejné strategie** – nedochází k vyhodnocování efektivnosti opatření nebo policistovy intervence (nadřízeným), policista vyjíždí opakovaně za stejným účelem ke stejnému oznamovateli, případně k jinému oznamovateli, ale ve stejné situaci a postupuje stále stejně. Užitečný by byl nácvik některých modelových situací a určení efektivních komunikačních strategií, které policista může použít. Jestliže se mu nedostává metodického vedení a pomoci, je odkázán na pokus – omyl, odkoukávání od služebně staršího kolegy (přičemž délka služebního poměru neměla podle mých zkušeností žádný vliv na volbu správné a úspěšné strategie), anebo na hledání vlastní strategie, což se jeví často zbytečné. Vzhledem k tomu, že policisté opakovaně řeší jen omezené množství modelových situací, nebyl by problém postupy v takových situacích sjednotit a seznamovat s nimi policisty v rámci instrukcí, případně je vydat manuálem.

Příčiny volby špatné strategie a komunikační neobratnosti:

- Policisté mají strach ze stížností (často uvádějí, že při řešení stížností na jednání policisty, kterou podá občan, nebývá jejich hledisko bráno v potaz)
- Policisté nevědí, co mají v dané situaci dělat (co jim zákon umožňuje, co jim ukládá, ale co především ukládá všem ostatním) dělat – jsou nekompetentní a řídí se momentálními nápady.
- Policisté se při řešení konfliktních situací příliš soustředí na osobu oznamovatele a ne na problém, který je třeba řešit, nechávají se příliš ovlivňovat emocemi, zabývají se tím, co si kdo o nich myslí, co tomu kdo řekne, jak budou vypadat, jestli nedochází ke snižování jejich důstojnosti apod. To je podle mého názoru jednoznačně způsobeno tím, že se jim nedostává dostatečné zpětné vazby, věcného hodnocení a nemají příležitost rozboru konfliktních situací a společného hledání správných řešení v bezpečném prostředí.

2. HODNOCENÍ

Podoba hodnocení policistovy práce, jeho kritéria a transparentnost, významně ovlivňují volbu komunikačních strategií a policistův přístup k občanům obecně. Policista se pravděpodobně (a v případě pořádkového policisty také jediné správně) přikloní k takovému způsobu jednání, který mu zaručí uspokojivé hodnocení. V případě pořádkového policisty není žádoucí, aby musel přímo při kontaktu řešit diskrepanci mezi cíli a prostředky a na místě volit, čemu dá přednost. V průběhu tréninků jsme velmi často řešili rozpor mezi obecnými cíli deklarovanými filozofií community policing a kvantitativně nastavenými indikátory

hodnocení, které byly s obecnými cíli této filosofie (tak, jak je policií interpretována a deklarována) v rozporu. V takovém okamžiku řeší policista významné dilema, jestli se má přiklonit k upřednostnění prostředku před cílem a být uspokojivě hodnocen, anebo cíle před prostředkem a riskovat, že bude hodnocen neuspokojivě. Hodnocení vnímala řada policistů jako významný stresový faktor, který ovlivňuje jejich práci: „vadí mi, že ta práce neprobíhá v klidu, pořád nás někam ženou“, „musíme pořád někoho pokutovat a buzerovat, je mi to protivný a nechci to dělat“.

Kvantitativní hodnocení

Pokuty: Nejkřiklavějším příkladem se zdál být systém vybírání pokut, kdy má policista stanovenou měsíční kvótu udělených pokut různých kategorií a úspěšnost tohoto indikátoru významně ovlivňuje jeho celkové hodnocení. Vzhledem k počtu policistů a počtu obyvatel ve městě a současně s přihlédnutím k tomu, že policisté obecně jevíli nechuť ke kontaktům s lidmi, kteří křičí, jsou častými stěžovateli nebo disponují nějakou regionální mocí, stanovené pokuty následně vybírají od občanů, z jejichž strany necítí hrozbu = od řidičů, kteří se nehádají, od seniorů, matek s dětmi apod. Obecně tedy spíše od občanů, na kterých jsou následně významně závislí v okamžiku, kdy hledají svědky nebo oznamovatele trestné činnosti. Policisté v těchto situacích volili nejrůznější strategie – od výše popsané, přes pragmatické přístupy: „beru to padni komu padni, mně je to jedno a pak mám čas na jinou práci“, „prostě to vyberu, když to jde a hlídám si, aby toho bylo dost“. Někteří policisté z řad těchto pragmatiků přímo uváděli, že se řídí tím, co se hodnotí „tohle po mně chtějí, tak to splním a hotovo a nepřemýšlím o tom“. Z hlediska systému policejní práce jde o žádoucí typ policisty (pořádkového zejména), ale právě z toho důvodu je nutné mít nastavená kritéria hodnocení velmi přesně a vycházet při nastavování z cílů, a ne přizpůsobovat cíle prostředkům.

Kontrolovaná osoba: Nejkřiklavějším příkladem záměny prostředku za cíl se ukazovalo kritérium „kontrolovaná osoba“. Tento nástroj původně sloužil k získávání poznatků o pohybu nebezpečných nebo závadových osob. Postupně se z něj stal významný nástroj kvantitativního hodnocení. Policista má stanovený počet osob, které je povinen v daném termínu zkontrolovat. Vzhledem k velikosti obce pak často kontroluje stále dokola tytéž osoby. Cíle dosaženo není, prostředek se sám stal cílem.

Rozpory ve způsobech hodnocení: Pořádkoví policisté mají taxativně stanoven počet udělených pokut a dalších obdobných indikátorů a současně jsou nabádáni k tomu, aby se drželi cílů ve smyslu community policing (udržování dobrých vztahů s občany, vyhledávání bezproblémových kontaktů), přičemž tyto cíle jsou rovněž zahrnuty do hodnocení. Nutně dochází k rozporům, kdy policista, který se zaměřuje na tradiční hodnocení (pokuty), považuje filozofii community policing jako zbytečnou a brání mu v dosahování dobrých výsledků, protože ho zdržuje a stresuje. Policista, který upřednostňuje community policing je ve stresu z toho, že pro splnění kvantitativních ukazatelů hodnocení – pokut, musí nutně tyto pokuty udělovat ve svém území, svým občanům, se kterými jinak buduje dobré vztahy. Vychází z toho, že je-li území dobře spravováno, není v něm příliš velký nápad trestné činnosti a přestupků a není komu pokuty udělovat.

Kvalitativní hodnocení

Mezi způsoby kvalitativního hodnocení, které policisté nejčastěji uvádějí, patří rozhovor s nadřízeným nebo veřejný komentář na poradě. Tento způsob hodnocení rovněž významně přispívá k tomu, jaké komunikační strategie při jednání s občanem bude policista volit: „jedu tam, s paní si povídám a pak si vyslechnu, že jsem někam jel padesát kilometrů, vyplácal plno

benzínu a nevybral ani pokutu“. Jestliže je převažujícím způsobem kvalitativního a subjektivního hodnocení peskování, kárání nebo poznámky pronášené před celými skupinami, nutně to vede k obavám o zachování vlastní důstojnosti a ve výsledku to bude mít vliv na komunikaci s občanem. Při sebehodnocení je užitečnější volit spíše formu rozhovoru, než rozsáhlého písemného sebehodnocení – pořádkový policista obecně nepreferuje písemný projev a podstatné skutečnosti mohou tak zůstat nevyřčeny nebo skryty. Při celkovém hodnocení (ročním, měsíčním) by mohl být užitečný přímý otevřený rozhovor s jasně vyřčenými závěry – tohle děláte dobře, tohle špatně, tohle po vás chci.

Doporučení

- Při stanovení nástrojů hodnocení pořádkového (i dopravního) policisty je užitečné vycházet z toho, že pořádkový policista by se měl co nejméně dostávat do situací, kdy bude muset přemýšlet o tom, jestli hodnotící nástroje jsou v souladu s obecnými cíli policejní práce nebo filosofie a volit mezi cílem a prostředkem. Tento policista je v denním kontaktu s občanem a způsoby hodnocení jeho práce musí být nastaveny tak, aby se na ně mohl spolehnout jako na správné. Soulad hodnotících kritérií s obecnými cíli je věcí policejních manažerů a není možné rozhodování přenášet na policisty, kteří jsou v denním kontaktu s veřejností. Jestliže k tomu dochází, potom se nutně stává, že každý policista se drží těch způsobů hodnocení a těch cílů, které mu nejvíc vyhovují. Jestliže dojde ke změně cílů, musí dojít ke změně hodnotících kritérií. Jinak není možné cíle dosáhnout.
- Při stanovení kvantitativního hodnocení (např. počet pokut) zvolit diferenciaci, zohledňovat konkrétní území, které policista spravuje, roční období a další okolnosti, které mohou na množství udělených pokut mít vliv, aniž by na ně měl vliv policista.
- Při stanovení hodnotících kritérií vždy vycházet z toho, že policisté se dokážou přizpůsobit jakýmkoliv cílům za předpokladu, že je jeho dosahování hodnoceno.
- Střední manažeři by měli být vyškoleni v používání kvalitativního hodnocení a upustit od modelu peskování, který má v důsledku významný vliv na to, jak bude pořádkový (dopravní) policista s občanem komunikovat. Zejména s občanem, jehož zakázce ihned neporozumí, anebo ji vyhodnotí jako bagatelní.
- Vyšší manažeři by měli být vyškoleni v provádění průběžného i závěrečného hodnocení, v tvorbě hodnotících kritérií a to vše ve vztahu k cílům.
- Kvalitativní hodnocení provádět formou individuálního pohovoru, nepreferovat veřejné komentáře.

3. VNITŘNÍ INFEKCE

Z výpovědí policistů a jejich reakcí, zejména při popisu vlastních pocitů z jednání s Cigány (Romy), chudými lidmi a dalšími specifickými cílovými skupinami se zdá, že obecně přejímají názory někoho zevnitř skupiny, přičemž se v kontaktu se všemi policisty z daného útvaru dá přibližně odhadnout, o koho se může jednat. Vzhledem k vysoké konformitě této skupiny se jedná o značně nebezpečný jev. Obecně jde vždy o policistu, který je ve služebním poměru delší dobu a má vyhraněné názory, které bez zábran hlásá. Bez výjimky jde o názory, které jsou velmi tendenční, rasistické nebo jinak nenávislné. S jeho názory je ve skupině těžké polemizovat, protože jiný názor jeho nositele automaticky znevýhodňuje. Sdělení jsou zjednodušená radikální a přímá. „Stačí si vzpomenout, jak to bylo v padesátých letech s cikány“ /policista ve služebním poměru 2 roky, stáří cca 25let; policista 4 roky ve služebním poměru, nezávisle na sobě dva stejné výroky/; „největší problém je to, že se zrušilo příživnictví a taky že se zrušil zákon o potulných cikánech“ /dva policisté v jiných kurzech ze

stejného oddělení, naprosto totožný výrok, jeden 4 roky ve služebním poměru, druhý 2 roky ve služebním poměru/.

V případě některých policistů, kteří kurzem dobře postupovali, obecně se jeví jako dobří komunikátoři, jako citliví správci území a byli schopni řešit i složité modelové situace, pak tento fakt působil velmi kontrastně. Tito jedinci se při vyslovení slova Cigán proměňovali a odříkávali naučené fráze, přičemž významně rezonovali se zbytkem skupiny. Velmi patrné to bylo u mladších policistů, kde byly názory téměř jednotné, navíc vyslovované v jednotném stylu. Policisté, kteří jsou ve služebním poměru více než 10 let byly buď rovněž nositeli těchto názorů a hlasitě je deklamovali, aniž by se za ně styděli /místy šlo o otevřené rasistické výkřiky, plné zloby, nenávisti a obrátů velmi drsného provedení/, anebo se k těmto názorům nehlásili. Čím delší dobu byl policista ve služebním poměru, tím víc se zdálo, že si může dovolit mít vlastní názor a vyslovit ho, aniž by byl ihned zbytkem skupiny zesměšňován nebo napadán. Mladý policista je více součástí skupiny a zřejmě si nemůže příliš dovolit chovat se jako autonomní jedinec.

Zdá se, že nositel infekce se obklopí (nebo je obklopen) mladými a nastupujícími policisty, které následně svými názory infikuje. Velmi nebezpečné se to jeví zejména proto, že uvádějícím – zavádějícím policistou není vybraný policista ani nikdo, kdo je k tomu disponovaný a vyškolený, ale prakticky kdokoliv. Metoda výuky policejních dovedností pokusem a omylem a odkoukáváním od kolegů je obecně riskantní, především pro nemožnost takový proces ovlivnit. V případě, kdy je policista zasvěcován stejnou metodou i do tématu komunikace s obyvateli ghett, komunikace s chudými lidmi, jednání s Cigány (Romy), přistěhovalci, cizinci a dalšími potenciálně rizikovými cílovými skupinami, se tato metoda jeví ještě rizikovější. A to zejména ve chvíli, kdy mladého policistu uvádí – zavádí někdo, kdo má rasistické nebo xenofobní názory nebo postoje, je hloupý nebo obecně jinak problematický. Pouze v jediném případě byl názor nositele negativní infekce překrýván názorem nositele pozitivní infekce (Kynšperk nad Ohří) a služebně mladší policisté měli pravděpodobně možnost hlásit se i k jinému hlasitě vyslovovanému názoru, aniž by tím byli nekonformní.

Doporučení:

- Identifikovat ve skupinách nositele vnitřní infekce (ať už negativní či pozitivní) a omezit (případně posílit) jejich vliv na skupinu, zejména mladých policistů.
- Vybrat mezi policisty takové, kteří jsou vhodní pro roli uvádějícího policisty a vyškolit je v didaktických technikách, jak předávat zkušenosti nováčkům a mladým policistům.
- Každému nováčkovi přiřadit staršího policistu, který by měl nováčka po dobu 1 roku pod dohledem a předával by mu metodicky zkušenosti a uváděl ho do práce na daném území, poskytoval by mladému policistovi zpětnou vazbu. Situace, kdy je garantem této činnosti pokaždé někdo jiný (velitel směny) se nezdá být vyhovující a tento model neposkytuje mladým policistům ochranu před nositelem infekce.
- Možná je i varianta s jedním policistou, který by tuto roli zastával pro celou lokalitu (vymezenou jakkoliv), který by měl nováčky na starost, setkával se s nimi na pravidelných setkáních.

4. KOMUNIKACE S NÁRODNOSTNÍMI MENŠINAMI A CIZINCI

Tréninkem se téma komunikace s cizinci a národnostními menšinami žijícími v lokalitě prolínalo během celé vyhrazené doby. Všechny závěry, postřehy a doporučení, uvedená

v předchozích bodech, jsou proto platná i pro tyto specifické cílové skupiny. Nicméně k některým dalším zvláštnostem je třeba se vyjádřit samostatně.

Cizinci- turisté: Kontakty s nimi většina policistů uvádí jako každodenní. Podle policistů jsou tyto kontakty problémové (viz. pozn. pod čarou č.1) pouze výjimečně, někdy jde o problémy způsobené jazykovou neznalostí na obou stranách.

Trénink

Při tréninku jsme řešili modelové situace setkání s cizincem, který hovoří jazykem, kterému policista nerozumí a cílem bylo situaci vyřešit.

Národnostní menšiny

Vietnamci

Národnostní menšina je v některých regionech početně významně zastoupena, policisté s jejími zástupci přicházejí do kontaktu, ale neuvádějí žádné problémové situace, do kterých se dostávají. Vyjma jazykových: „když nechce, tak nerozumí, když chce, tak rozumí“. Obecně spíše oceňují životní styl této skupiny, který podle policistů vychází ze stejných hodnot, jako životní styl místních lidí. Uvádějí, že děti pocházející z této skupiny, dosahují ve škole významných úspěchů (pouze jeden policista současně uvádí, že jeho manželka je učitelka, tedy jde s největší pravděpodobností o názory přejaté z médií) a velmi často dávají tuto skupinu do kontrastu se skupinou Cigánů (Romů): „Vietnamci makaj, pořád jsou v práci, na rozdíl od cikánů“, „ty mi vůbec nevaděj, protože se snažeš“.

Trénink

V rámci tréninku jsme se zaměřili především na situace, kdy se příslušník této skupiny stává obětí trestné činnosti uvnitř skupiny. Tento typ protiprávního jednání se někdy jeví jako neviditelný, protože ho nikdo neoznamuje a tak se skupina zdánlivě jeví jako bezproblémová. Zaměřili jsme se na rizika vyplývající z postoje: „oni si to vyřeší mezi sebou“.

Cigáni (Romové)

- Více než polovina policistů otevřeně vyjadřuje poměrně tvrdé rasistické postoje směrem k Cigánům (Romům) a tyto postoje hlásají naprosto otevřeně, hrdě a nekompromisně, nemají potřebu je nijak zastírat, maskovat nebo alespoň nedeklarovat veřejně. Pokaždé se zaštiťují veřejným míněním: „každý si to tady myslí“, „všichni to vědí“.
- Nesnášenlivé postoje odůvodňují především tím, že tato skupina lže, krade, zneužívá sociální systém a nepracuje: „neumějí se chovat“, „dělají bordel“
- policisté uvádějí, že podle jejich názoru je 75-80% pachatelů protiprávního jednání z této skupiny,
- policisté se shodují v popisu některých vlastností, které skupině automaticky připisují, přestože jde o projevy chování, které nejsou vlastní žádné národnostní menšině a souvisí s životním stylem a sociálním statutem – necharakterizují konkrétního přestupce nebo pachatele, ale životní styl, který je obecně v ČR s Cigány (Romy) spojován

Někteří z policistů si uvědomují, že jejich postoj k této skupině je problematický a že by mohl mít negativní dopad na výkon služby. Někteří policisté (vždy šlo o policisty s dobou služebního poměru delší, než 10 let) se podle vlastních slov snaží s tím svým postojem něco dělat, mladí (služební poměr kratší než 5 let) policisté žádnou takovou potřebu nedeklarují. Policisté, kteří cítí potřebu se svými postoji zabývat, shodně uvádějí, že jako mladí tuto potřebu neměli, že se dostavila až s léty strávenými ve službě.

Trénink

V rámci tréninku jsme se zaměřili především na práci s emocemi a na posilování schopnosti odlišovat vlastnosti někomu připsané od vlastností skutečných. Akcent jsem kladla na rozlišování projevů chování a vlastností (byť připsaných), které se policejní práce týkají a které ne (např. čerpání sociálních dávek a nepracování není protiprávním jednáním, oproti krádežím) a na posilování takových vzorců chování policisty, kdy nezachází se svými postoji, předsudky a názory, ale pouze s fakty. Vzhledem k časové dotaci tréninku jsem vycházela z toho, že základem je profesionální chování a rozlišování rolí, ve kterých se policista musí pohybovat, tzn. občan lokality, který sdílí obecné mínění a zástupce instituce, která žádné obecné mínění sdílet nemůže.

Doporučení

- zvážit možnost externí supervize
- průběžně vzdělávat policisty v dané problematice, přičemž vzdělávání by mělo probíhat formou kratších seminářů zaměřených zejména na kulturní specifika = proč někdo dělá to, co dělá.

5. ZÁVĚR

Obecně se dá ještě říct, že unavený, přetížený a neošetřovaný policista nemůže nijak dobře komunikovat, jestliže je ve stresu z možné stížnosti, z nejasného pokynu, z pocitu nekompetentnosti apod., nemůže přemýšlet a chovat se profesionálně, protože se většinu času vyrovnává s vlastními emocemi. Někteří z policistů vykazovali komunikační neobratnost, ale ta většinou vyplývala z opotřebenosti, z nutnosti příliš improvizovat, z dlouhodobého vystavování nadměrné stresové zátěži.

Supervize

V průběhu všech tréninků se zcela jednoznačně ukázala jako největší problém nemožnost hovořit o každodenních stresech a problémových situacích v bezpečném prostředí. Policisté nejsou vůbec vedeni k tomu, aby dokázali pojmenovávat svoje postoje a pracovat s vlastními emocemi. Současně se ukázalo, že potřeba supervize se netýká jen vnějších vztahů s klientelou, ale i vztahů se spolupracovníky, s nadřízenými nebo soukromých vztahů. Pouze výjimky byly schopné reflexe.

Jakmile se trénink proměnil z nutnosti v úvodu zmíněné spíše ve formu učení v bezpečném, laskavém a tvořivém prostředí, kdy jsem policistům spíše poskytovala podporu a věnovala se objasňování jednotlivých kroků, postojů s důrazem na facilitaci (tedy v supervizi), bylo zřejmé, že tato forma je pro policisty velmi žádoucí a přijatelná. Někteří s tímto pojmem přímo zacházeli: „my prostě nemáme žádnou supervizi, to je pak hrozně těžký“, „konečně s námi mluví někdo, kdo je na naší straně“, spolupracovali, byli ochotní na sobě pracovat, nahlížet problémy z různých úhlů apod. Vzhledem k množství kontaktů, které policisté denně uskutečňují, je velmi užitečná možnost prezentovat jednotlivé případy a dokázat se v nich přesně orientovat.