

# KOMUNIKACE v krizových situacích pro příslušníky P ČR

pplk. Mgr. Pavel Černý a kol. OMIV

VPŠ a SPŠ MV v Praze



## Pravděpodobné typy krizových situací

Jako nejčtenější varianty krizových situací, se kterými se může řadový policista setkat, lze uvést zejména jednání s:

- agresivní, příp. i ozbrojenou osobou (ohrožující policisty nebo jiné lidi)
- sebevrahem ohrožujícím pouze sebe, nebo i své okolí (ať již úmyslně či neúmyslně – tzv. „rozšířená sebevražda“)
- osobou pod vlivem drog či alkoholu
- duševně nemocnou osobou

Jak již ale bylo v úvodu řečeno, ve skutečnosti prakticky neexistuje totožná krizová situace. Uvedený výčet podobných událostí není proto rozhodně definitivní, a je pouze rámcový pro hrubou představu. V praxi může současně také dojít i k rozličným kombinacím následujících bodů.

Jelikož je tento materiál určen výhradně pro příslušníky



## Co je vlastně krizová situace?

Jde o momenty vyvolávající značné psychické napětí, které se výrazně promítají do našeho chování. Takový konfrontační jev s sebou obvykle nese některé typické znaky. Z hlediska souvislosti s výkonem policejní služby si uvedme alespoň ty nejvýznamnější:

- nutnost bezodkladně a adekvátně řešit věci pod časovým stresem a tíhou odpovědnosti, shrnuto do pojmu **NEODKLADNÉ ŘEŠENÍ** a **ČASOVÁ TÍSEŇ**
- konání ozbrojené nebo vysoce agresivní osoby, shrnuto do pojmů **ZBRANĚ** a **AGRESOR**
- přítomnost vysokého nebezpečí, jako je smrt, újma na zdraví, únos, apod., shrnuto do pojmu **HROZBA**
- častá nezbytnost součinnosti i jiných složek, jak **PČR**, tak i ostatních složek **IZS** (Integrovaného záchranného systému)

P ČR, budeme se zde větší měrou především orientovat na situace spojené s odvrácením hrozby přímého násilí (i když čteněji se v praxi mohou vyskytovat nasazení související s případy sebevražd). Důvody tohoto zaměření textu vyplývají z úlohy policie jako ozbrojené složky, která má zákonné oprávnění (i potřebné vybavení, míněno použití donucovacích prostředků a zbraně) čelit agresi na místě události (na rozdíl např. od hasičů nebo záchranářů, kteří často mohou v reálu uspokojivě řešit i běžnější situace s „klasickým“ sebevražedným jednáním).

Mezi jedny z nejpravděpodobnějších scénářů, se kterými se mohou kupříkladu policisté „ve výkonu“ setkat a kde mohou být cíleně ohroženy životy okolních osob, např. patří:

- zoufalý čin kriminální osoby – které nevyšel připravený plán (např. nezdařené přepadení)
- domácí násilí – „vyřizování si účtů“ mezi členy rodiny, domácnosti či sousedy

*Pozn.: Dále je v praxi ale nutno počítat i se situacemi, kdy proti řadovému policistovi, zejména v úplném počátku incidentu, může stát i PROFESIONÁL. Tedy například terorista nebo pachatel z řad organizovaného zločinu, který měl svůj čin předem velmi dobře připravený, promyšlený a postupuje přesně podle svého vypracovaného scénáře (včetně například případů sebevražedných teroristických útoků). I tato varianta může být bohužel někdy reálná, i když k tomu (jak bylo již naznačeno v úvodu), materiál není určen. Právě hlídkový policista totiž bude pravděpodobně na místě incidentu jako první (až například na některé výjimky, kdy kupříkladu půjde o neplánovanou komplikaci v již probíhajícím zákroku speciálních složek apod.).*

## Hlavní cíle krizové komunikace

Jak bylo uvedeno, není stejných situací. Z hlediska již zmíněných krizových variant by v podobných případech mělo mezi nejobvyklejší úkoly běžných policistů především patřit:

- **odvrácení bezprostředního násilí**, ochrana života všech přítomných osob
- **příprava k neodkladnému zákroku**, taktické vytvoření nejoptimálnějších podmínek k případné nutné akci
- **shromažďování informací** potřebných pro možné dlouhodobější vedení akce
- **zakonzervování dosavadní situace** a „hraní o čas“ do příchodu kvalifikovanějších a kompetentnějších sil a příprava na předávání případu týmu vyjednávačů

## Požadavky na jednající osobu

Není třeba asi příliš zdůrazňovat, že tlak na člověka, který bude ve zmíněných případech okolnostmi donucen jednat, může být obrovský. Pokud bychom měli na závěr definovat hlavní nároky na policistu, který bude muset řešit takovou rizikovou situaci, lze zmínit především ty nejpotřebnější schopnosti:

- **zvládat stres a ovládat se**

- **soustředit se** i ve vypjaté krizové situaci
- **komunikovat a naslouchat**
- **pozorovat**, všímat si, umět číst i neverbální komunikaci
- **umět se přizpůsobit**, rychle se adaptovat na novou těžkou situaci, správně **improvizovat**

A pochopitelně umět vhodně vést hovor a mít alespoň minimální výcvik a školení ve zvládání obdobných situací – zkrátka alespoň trochu a rámcově **VĚDĚT CO DĚLAT**, zejména v počátku dění.

Nároky na „našeho vyjednávače“ mohou ale skrývat i jiná úskalí. Pro policisty totiž není zpravidla jednoduché vyjednávat již z principu. Je to vlastně něco naprosto odlišného od toho, na co jsou ve službě zvyklí. Tedy jednat striktně a autoritativně, dávat výzvy – zkrátka lidi řídit a něco jim direktivně přikazovat. Celý život jsou také zvyklí jednat dominantně, rozhodně a energicky. Najednou se po nich ve vypjaté situaci chce, aby dělali naprosto opak – vedli nekonečný dialog s někým, kdo je zpravidla na „opačné straně“. Místo rychlé akce a iniciativního jednání zde policisté musí přejít k trpělivé komunikaci s člověkem, který se jim může zásadně „z duše“ přičít. Pro většinu běžných příslušníků P ČR může být proto poněkud nezvyklé naprosto změnit letitá dogmata a předem již v takové chvíli vnitřně „neodsuzovat“ osobu, s kterou má vyjednávat. Plnohodnotným partnerem pro rozhovor plný kompromisů se může lehce stát zločinec, narkoman nebo duševně nemocná osoba. I jim bude možná muset dokázat říkat „jak je chápe a chce jim pomoci“. Musí proto zpravidla zahodit za hlavu všechny předsudky a antipatie, změnit zažitý přístup a začít takovou osobu „brát vážně“. A to včetně jejich (často pro policisty ze zásady nepřijatelných) názorů a požadavků. Musí být



schopen s co nejchladnější hlavou hrát náročnou „šachovou partii“, kde největší vítězství bude znamenat to, aby všichni na místě zůstali v pořádku. Vždy pamatujte, že v takových chvílích nejednáte za sebe, ale za zdraví a životy přítomných, i nevinných lidí...

## Jak dlouho vlastně?

Jak jsme si již řekli, hlavním cílem je tedy získat jakýsi návod, abyste byli schopní na „nějakou chvíli“ zastoupit školeného vyjednávače. Zkrátka zachovat situaci alespoň tak jak je. Nebudeme zastírat, že to může být složité. Mimo



jiné proto, že to může trvat poměrně dlouho. Jak? To se dá například celkem snadno spočítat ve virtuální situaci.

Dejme tomu, byli jste jako dvoučlenná hlídka kamsi rutinně vysláni (důvod – manželé se tam prý „zas perou“ a vyhrožují si). Po příjezdu, kdy čekáte tuctovou partnerskou hádku se ukáže, že nachytaný milenec leží na zemi rozboďaný v krvi a nepříčetný manžel drží ženu s kuchyňským nožem pod krkem. Zprvu tasíte své služební pistole a křičíte výzvy k položení zbraně, ty však nikam nevedou. Tak postupně raději přejdete ke klidnější komunikaci, protože zoufalý muž vyhrožuje, že už nemá co ztratit, a co chvíli zabije nejen ženu, ale i děti.

V té chvíli, dokud ještě nedorazí k částečné stabilizaci, nebude asi možné hned na místě používat vysílačku (kolega vás nyní musí jistit a nebylo by ani vhodné „volat“ před osobou „v amoku“). Než se takticky poněkud stáhnete (a pokoušíte se o počátek vyjednávání), kolega se konečně uvolní a za rohem teprve zavolá – tedy nyní máte skluz možná tak cca 10 minut. Operační důstojník (kterému kolega bude dávat nejméně 5 minut podrobné informace) předá zprávu na speciální jednotku (to může zabrat dalších cca 5 minut). Poté se obvykle čeká na souhlas vedení správy o vyslání speciální jednotky. A pak možná dalších cca 20 minut se může shánět kvalifikovaný vyjednavář (bereme, že je v té chvíli dostupný na telefonu a je v reálném dosahu) – tedy dalších 10 minut. Potom jeho samostatná cesta na místo (bereme, že událost je např. v Praze) – což může dělat tak 40 min.

Střízlivý odhad celkového skluzu je tedy celkem kolem hodiny a půl. A to v poměrně ideálním případě. Bez toho, že bychom brali v úvahu časté neprůchodné dopravní zácpy ve městě, pravděpodobné faktory dovolených, svátků, nočních hodin, příp. i nedostupných mobilů, atd. Bez bloudění posílá při hledání místa události a malé dostupnosti lokality (např. chata v lese kdesi u malé vesničky).

Každý ať si koneckonců sám nyní představí, jak dlouho by musel za těch nejnevýhodnějších okolností na místě „fungovat“ doopravdy...

### Úkoly na místě rizikové situace

Z hlediska specifických potřeb těch, pro které je tento text určen, lze definovat základní úkoly na místě události v několika bodech:

- **zajistit bezpečnost** policistů (kryt, jištění, příp. balistické ochranné prostředky)
- **izolovat zájemovou osobu**, zabránit možnosti úniku
- **dostat nezúčastněné osoby z místa zákroku**, zabránit vstupu a příp. ohrožení dalších
- **udržet situaci** bez eskalace násilí
- **zkusit navázat komunikaci a komunikovat**, vytvořit s osobou „pracovní vztah“

### Příjezd na místo události a přípravná fáze

Je podstatné si uvědomit, že „krizová komunikace“ není pouze o technice vedení dialogu, ale je pevně spjata s rozličnými taktickými a organizačními úkony. Pokud jde o cestu a samotné přiblížení policistů na místo, platí, že některé činnosti už v počátku mohou zásadně ovlivnit zdar budoucí situace. Určité z nastíněných úkonů je možné pochopitelně provádět, e pokud vzhledem k okolnostem (střelba apod.) není nutná okamžitá akce. Některé již byly zmíněny, ale pro komplexnost si je zde shrneme do pár hlavních bodů:

**MAXIMUM DOSTUPNÝCH INFORMACÍ** – snažit

se je získat už během cesty na místo radiostanicí nebo mobilním telefonem přes operačního důstojníka

**OBEZŘETNÝ PŘÍJEZD** na místo v klidu a nenápadně, včas vypnout výstražné zvukové a světelné zařízení, zaparkovat na bezpečném místě, krytém před možným útokem střelnou zbraní (zaznamenat čas příjezdu)

**MONITOROVÁNÍ OKOLÍ** již během příjezdu a výběr alternativy možné přístupové cesty, ohlášení dojezdu na místo radiostanicí operačnímu středisku



**KONTROLA ZBRANÍ** a dalšího **VYBAVENÍ**, příprava všech potřebných prostředků na akci

**UŽITÍ OCHRANNÝCH PROSTŘEDKŮ**, tzn. balistických vest, by mělo být spíše pravidlem než výjimkou



**VYTĚŽENÍ OSOB** na místě – tj. rodiny, sousedů, kolemstojících svědků, lékaře Záchraně služby, hasičů apod.

**VZÁJEMNÉ KRYTÍ** při přibližování se k místu incidentu, co nejskrytější a nejtišší postup

**POZOROVÁNÍ, NASLOUCHÁNÍ, VYHODNOCOVÁNÍ** – kdo křičí a odkud, co je obsahem hovoru, kolik je tam osob a kde, jestli je tam zbraň apod.

**NALEZENÍ MÍSTA INCIDENTU** (dům, patro, okno apod.) a zaujmutí co nejvýhodnější pozice pro navázání komunikace i případný nezbytný zákrok

**VYTYPOVÁNÍ VHODNÉHO KRYTU** – zajištění ochrany nejen pro komunikující osobu, ale pro všechny přítomné policisty

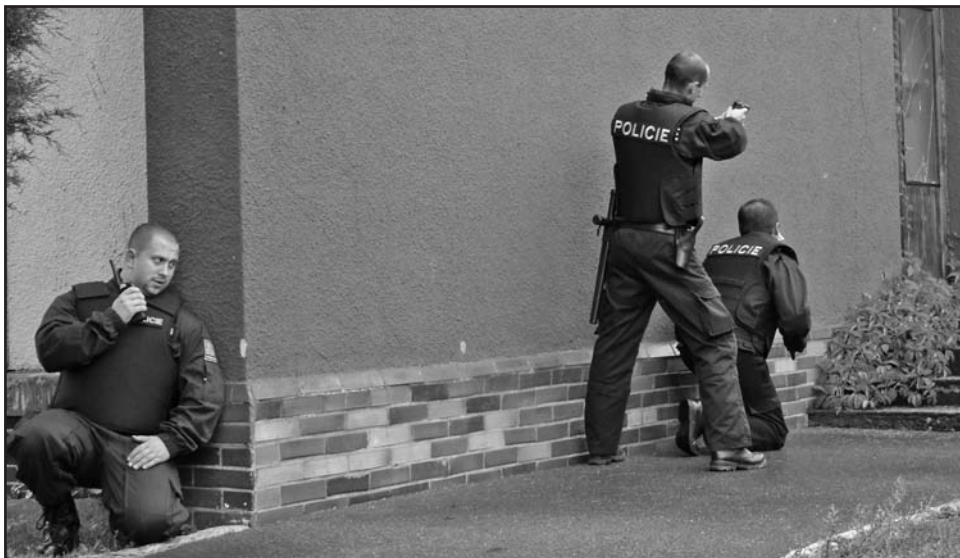
**UZÁVĚRA, příp. EVAKUACE** – pokud je to nezbytné a nehrozí riziko z prodlení (a máte-li k tomu dostatek sil), vymezte bezpečnostní perimetr a držte vně všechny nezúčastněné osoby

**PŘEDÁNÍ INFORMACÍ** – jakmile je to možné a hlídka na místě zjistí, jaká je situace, měla by co nejdříve předat zjištěné poznatky operačnímu důstojníkovi, který popřípadě rozhodne o dalším postupu na místě

**VYŽÁDÁNÍ POMOCI** – tzn. specializovaných útvarů PČR a dalších složek Integrovaného záchranného systému, apod.

**ZHODNOCENÍ SITUACE a URČENÍ DALŠÍHO POSTUPU** (např. taktické vyčkávání na potřebné posily, navázání komunikace se zájmovou osobou, nebo případnou neodkladnou akci) – nezapomeňte, že až do příjezdu policejních specialistů rozhodují ti první z přítomných příslušníků policie na místě události (tedy ne např. hasiči nebo doktor ze Záchranky – viz Společný list složek IZS z 1. 4. 2005, STČ 02/IZS) a nesou za vše plnou odpovědnost

*Pozn.: I když se v praxi mohou vyskytnout i situace, kdy posečkání může být výhodné, je nutné mít v patrnosti, že svou pasivitou můžeme v mnoha případech natropit nenávratné škody. Není totiž nic horšího, než když zájmová osoba již ví o přítomnosti policistů, chce například sama navázat rozhovor, a přítomní policisté (ať již ze strachu či prostého nezájmu) na jakékoliv pokusy o kontakt nereagují.*



*V případě nevhodné netečnosti policie pak může zájmová osoba chtít na sebe upozornit třeba i osudným činem.*

Když je jen trocha času a situace díky okolnostem neprobíhá „z chodu“, nikdy se „nehrňte“ do kontaktu ihned a **NEPOSPÍCHEJTE**.

Nejlépe je, když si policisté vyhodnotí všechny dostupné informace a následovně provedou krátký „brífing“. To především znamená, že si určí své role pro budoucí náročný dění. Obvykle to bude systém: policista **jednající**, policista **zajišťující** a (v případě dalších případných sil) policisté **asistující** – servisní.

#### Jednající policista

Ten, kdo naváže komunikaci, koncentruje se na klíčový počátek konverzace (zklidní se, soustředí pozornost a připraví si začátek konverzace).

#### Zajišťující policista

Ten, kdo bude svého kolegu co nejlépe kryt a (pokud to jen půjde) vytvářet co nejlepší „střelecký úhel“ (tzn. co nejvýhodnější postavení pro případné použití zbraně k neodkladné eliminaci zájmové osoby). Dále bude ve všem asistovat jednajícímu kolegovi a poskytovat mu potřebnou psychickou podporu v těžkých a odpovědných momentech.

#### Asistující policisté

Jsou-li k dispozici další policejní síly, v dalším průběhu akce budou plnit nejnutnější servisní úkoly, a to zejména:

- získávat užitečné poznatky z okolí (vlastní pozorování nebo průzkum, sousedi, příbuzní, svědci apod.)
- zajišťovat potřebné spojení s operačním střediskem a předávat
- klíčové informace oběma směry, tj. operační/vyjednávající policista, a opačně (bude však žádoucí, aby radiostanice byla vždy používána mimo doslech zájmové osoby)
- shánět materiální zabezpečení k splnění některých nejvíce urgentních požadavků zájmové osoby
- vymezovat uzávěru, vykazovat nezúčastněné osoby z okolí, provádět případnou nezbytnou evakuaci
- starat se eventuálně o zraněné osoby v průběhu akce, umožňovat jejich co nejrychlejší ošetření lékařem
- pečovat o případné propuštěné (například dříve zadržované) osoby, poskytovat jim zdravotní (a určitou posttraumatickou) péči a vhodným způsobem od nich získávat další klíčové informace

Poté již je snad čas na to připravit si první věty a zklidnit dech (např. na počítání do deseti pomalý nádechy a při pomalém vydechování znovu napočítat do deseti – to pak opakovat několikrát). Pak už by mohl následovat samotný kontakt zájmové osoby.

*Pozn.: Je také vhodné si na první kontakt sejmout služební čepici – budete vyhlížet více osobněji než nějaký anonymní policista. Tedy jako „člověk“, ne „institute“.*

#### Kontakt a navázání hovoru

Statistiky hovoří jasně – nejvyšší rizikovost a možnost spáchání osudového činu hrozí



bezprostředně po kontaktu s policisty a následujících momentech, kdy je vzhledem k všeobecnému tlaku a vypjatosti okamžiků nepředvídatelnost zkratovitěho a iracionálního jednání nejvyšší. Pod hraničním stresem nemusí totiž být jen samotná zájmová osoba, ale i zakročující policisté a případná rukojmí.

Naprostu univerzální recept bohužel pro tuto velmi vypjatou chvíli není.

Dle velmi rozličných variant situací může jít od nejtriviálnějšího „haló, je někdo doma?“ nebo „můžeme vám nějak pomoci?“ až o pokus o zklidnění a snahu o řešení nikam nevedoucí patové situace (např. po předchozích marných výzvách a nikam nevedoucí hrozbě zbraní během předešlého zákroku...). Příklad:

*„Haló, vy tam uvnitř... Já se jmenuju Petr a jsem od policie. Posílají mě sem, jestli jste tam všichni v pořádku? Byla tam odsud slyšet nějaká střelba.“*

*„Není někdo zraněný? Můžeme vám nějak pomoci? Tady je všechno pod kontrolou a můžeme vše řešit...“*

Pokud známe pozadí celého případu a jméno zájmové osoby, zpravidla ji již oslovíme jménem (pane Nováku...). Komunikace běžné hlídky bude většinou v takový okamžik



zřejmě vedena bez jakýchkoliv prostředků, případně na větší vzdálenost s využitím hlásného zařízení ve služebním vozidle.

*Pozn.: Obvykle postačí pro vlastní představení pouze vaše křestní jméno. Je totiž poměrně diskutovanou otázkou, zda v takových případech sdělovat i své skutečné příjmení (i v tom by se totiž lhát nemělo – vždy existuje i možnost následného nešťastného podřeknutí se pravým příjmením – pachatel může pak na lež reagovat velmi negativně a vy poté nevratně ztratit potřebnou důvěryhodnost). Z určitých důvodů (např. možná odplata v budoucnu, nevhodné medializace případu apod.) nemusí zde být vhodné sdělovat své pravé příjmení.*

Konverzace v takových nejkrizovějších okamžicích by měla:

- znít **klidně, vyrovnaně a přesvědčivě** (pro potřebné zklidnění zlomového momentu)
- působit **zřetelně, jednoduše a jednoznačně** (srozumitelná pod silným stresem)
- vyznívat **nevyzývavě a nedirektivně** (např. konec nikam nevedoucích povelů a křiku „policie“), ale o něco hlubším hlasem, vyjadřujícím sebedůvěru
- ubezpečovat, že je **vše je pod kontrolou** – ujistit zájmovou osobu, že pokud neublíží nikomu kolem, nebude v žádném případě podniknuta žádná policejní akce

- **nabízet pomoc** a projevit víru v existenci konečného „dobrého“ řešení („nikdo nebyl zraněn, vše bude dobré ...“)
- být vedena ze **vzdálenosti**, která tolik neznepokojuje zájmovou osobu
- obsahovat apelování na „**rozumné řešení v klidu**“ („nic tak hrozného se vlastně nestalo, vše jde ještě vrátit“)
- **ignorovat vulgární nadávky** na nás a záchvaty vzteku – nic neoplácejte, nechte osobu vyventilovat emoce, neberte nic osobně, nesnažte se osobu překřikovat
- **neznít až příliš spisovně**, bez „cizích“ výrazů, užívat běžnou hovorovou češtinu, respektovat způsob mluvy osoby a přizpůsobovat se jí v projevu (pokud možno tedy žádné: „jmenuji se, abychom, je zde reálný určitý konsenzus apod.“), to může nejen působit cize a povyšně, ale i zbytečně popuzovat člověka s podprůměrnou úrovní vzdělání či pocházejícího z nižší sociální skupiny.

*Pozn.: Pokud v té chvíli dotyčný chce „policisty z očí, a aby ihned odsud zmizeli“, ti se mohou, pokud to alespoň trochu ulehčí neúnosnou situaci, stáhnout z dohledu za případné kryty, tak aby odtud byli schopni dále komunikovat nebo provést neodkladnou akci.*

## Udržování rozhovoru

Již pro zmíněnou nutnost získání času a zakonverzování situace je klíčové udržovat konverzaci a snažit se „druhou stranu rozmluvit“. S plynoucím časem totiž zpravidla klesá možnost unáhleného radikálního (a bohužel často násilného) vyústění jednání ze strany zájmové osoby. Po cca 5–10 minutách, příp. půl hodině rozhovoru bývá zpravidla mnohem větší šance k šťastnému konci. Prostředky k odvrácení hrozícího činu a možnosti protahování jednání mohou být rozličné, uveďme si některé z nejdůležitějších:

- zeptat se, jak máte **osobu oslovovat** („haló, vy tam, jak se vlastně jmenujete, jak vás mám oslovovat? Mohu vám tedy říkat...“) a pak již užívat její jméno
- usilovat o to **osobu „rozmluvit“** („jak jste se vlastně dostal do téhle situace? Povězte mi, co se stalo...“), i nejzavilejší jedinec mívá potřebu vypovědět vám „svou verzi“ a „svou pravdu“, kladte také co nejvíce otázky, které stimulují dialog
- projevit zájem **slyšet podstatu problému** „proč?“ a důvody osoby pro čin („jestli tomu tedy mám dobře rozumět, vám bylo způsobeno nějaké příkoří...“) žádat vysvětlení situace a vylíčení „životního příběhu“ (otázky volit takové, aby odpověď pokud možno spotřebovávala co nejvíce drahocenného času)
- když se osoba rozhovoří, buďte za to vděční, neskákejte do řeči, neargumentujte a snažte se **intenzivně naslouchat** a provázet jen výrazy svědčícími o zájmu („hmm..., aha..., opravdu? Povězte mi něco o tom...“)
- pokud možno občas znovu **opakuje klíčové body** („takže, jestli to mohu zopakovat, vy tedy chcete mluvit s někým z vedení ministerstva...?“)
- **přát se** – pokud přesně nerozumíte některým prohlášením, zkuste se zeptat („co tedy míníte tím, že pak všichni uvidí?“), jednak budete přesněji vědět, co se tím míní (např. klíčové informace o případné hrozbě), a předejete omylům, jednak osobu dále po nějakou dobu zaměstnáte upřesňováním
- pokusit se co nejvíce vytvořit **dojem férového jednání** (i když to může být velmi složité) a posílovat **ovzduší vzájemné důvěry** („myslíte si snad, že bychom měli radost proti vám zakročovat, do takové vyhraněné situace se svým způsobem s trochou smůly může dostat každý...“)
- snažit se **získat ujištění**, že „dokud se spolu bavíte, neza-

*útočí na vás a nebude se snažit ublížit ani nikomu jinému“*

- snažit se v rámci budování cenného vzájemného vztahu, ptát se osoby i na její potřeby, příp. **nabídnout drobnosti** – cigaretu, kávu apod. (zaměstnat osobu, zklidnit, získáváte čas předáváním, máte šanci dostat se k místu a monitorovat okolí pro případný neodkladný zákrok), pozor ale na způsob předání, ten dohodněte co nejvíce bezpečně, jak pro vás, tak i všechny další lidi okolo, a předem se hlavně ujistěte, že jste toto schopni na místě skutečně stoprocentně zajistit – pokud byste něco podobného naslibovali a poté z nějakého neočekávaného důvodu nesplnili, mohlo by to v některých případech způsobit velkou nepříjemnost!
- **být upřímní** (alespoň tedy do nutné míry) nezapomínat na nic, co jste již řekli a slíbili – i malé nedorozumění totiž může mít fatální důsledky
- **očekávat výkyvy** v náladách zájmové osoby – získaný stav a ochota ke konverzaci se může čas od času výrazně měnit, během jednání můžete být „chvilí nahoře, chvilí dole“, nebuďte překvapeni občasnými změnami
- **nespěchat**, snažit se **ukonejšit zájmovou osobu**, i otrlý pachatel trestného činu se zpravidla obává protiakce a obvykle potřebuje ujistit, že se ze situace může dostat živý – dělejte tedy vše proto, aby se dotýčný cítil dostatečně bezpečně
- **zabránit „hrdinským skutkům“**, a to jak svým kolegům, tak i všem lidem kolem – ukvapený a nebezpečný nápad na „konečné rázné akce“ může zhatit vše, co se do té doby dosáhlo a způsobit naprostou tragédii

Když to jen jde a najde se odmlka, odpočívejte, zhluboka dýchejte a přemýšlejte co nejlépe povídat dál a kam takticky vést další komunikaci (pokud to okolnosti a vybavení dovolí, všechny podnětné nápady pro budoucí jednání je nejlépe si alespoň heslovitě napsat).



### Zabránění ohrožení nezúčastněných osob

Zde mluvíme o okamžicích, kdy se již schyluje k přímému násilí proti nějaké další osobě (rukojmí, sebevražda s členy rodiny apod.) nebo dochází k bezprostřednímu ohrožení širokého okolí, včetně přítomných policistů (hrozba výbuch, oheň apod.). I když, jak bylo řečeno, jsou eskalace násilného jednání běžnější převážně v úvodu situace, musíte být připraveni, že se náhle může vývoj rázně zhoršit. I když vám nyní zájmová osoba „jde na ruku“, někdy nemusí být ještě zcela vyhráno. Důvodem tendencí k agresi může být kupříkladu nesplnění požadavku, vypršení ultimáta, získání dojmu, že se ji někdo snaží podvést či se připravuje policejní zákrok. V takových chvílích může být v některých případech každá rada drahá, pomoci odvrátit konečný čin však mohou některé apelace na:

- **nevinnost oběti** a smrti ostatních lidí (zvláště když nemají s „naší“ věcí nic společného)
- **zbytečnost konání**, „*násilí nikdy nic neřeší*“ – situaci může jen zhoršit, „*pokud někoho zraníte, jen byste to zhoršil*“
- **odsouzení činu** příbuznými, veřejností a médii, nepochopení a zavržení osoby („*co si myslíte, že si o vás budou říkat, když ublížíte té ženské, místo jako na smolaře na vás budou pohlížet jako na vraha*“)
- zvláště v případě „zkušené“ kriminální osoby upozornit na **následnou nemožnost dalšího jednání** a možné dohody, příp. **neodkladnost následujícího zákroku** („*co si myslíte, že se asi nastane, až ublížíte těm lidem?*“) – rázné akce, při které možná pachatel zemře

### **Výhružky násilím:**

- **neignorujte a berte je vážně**
- **neodporujte jim**
- **nesouhlaste s nimi**
- **nenazývejte je „požadavky“**

*Pozn.: Pokud už byla nějaká z ohrožovaných osob zavražděna, pokuste se přes to všechno zachovat klid, i když to bude jistě složité – když se to již stalo před vaším příchodem, neberte na to při dalším jednání ohled a snažte se to dále nezmiňovat. Pokud k tomu dojde v průběhu vyjednávání, mějte vždy v první řadě na paměti bezpečí zbývajících zadržovaných osob a veďte jednání stylem „uděláte situaci ještě mnohem horší, když zabijete další lidi...“.*

*Snažte se za každou cenu zabránit dojmu, že z hlediska zájmové osoby „už není co ztratit“.*





## Dosažení dílčích cílů

Zde se dostáváme do fáze, kdy se situace snad stabilizovala a „druhá strana“ komunikuje a v jejím projevu je méně agrese. Nyní bychom se mohli citlivě pokusit alespoň o částečné naplnění našich dalších cílů. Nástroji může nyní být:

- poukazování na zbylé **životní hodnoty** zájmové osoby (především děti, partner, rodiče, ale opatrně – mohou být právě důvodem k činu!)
- **prohloubení vzájemného vztahu se zájmovou osobou**, např. prohlášeními o chápání situace a jejích názorů („*také se nedivím, to vás muselo rozčlítit*“)
- snažit se co nejvíce **„personalizovat“ případné zadržované osoby**, mluvit o nich pokud možno jménem, ptát se na jejich stav, zdraví apod. („*ta žena, paní Dvořáková, zde venku má děti, a ty se zajímají, jak je mamince...*“) – obtížněji se totiž ubližuje někomu, koho považujete za stejnou lidskou bytost
- dosažení určitých **vzájemných ústupků** a vždy jakéhosi „obchodu“ („*tak já se budu snažit vám to jídlo sehnat a udělám pro to, co budu moci, ale vy byste mohl(a) za to zas projevít dobrou vůli a pustit alespoň to děcko...*“)
- taktické uvažování o výhodách **částečného akceptování požadavků**, ale vždy jejich následné mírné zpochybňování a vylíčení obtíží, příp. organizační a časové náročnosti (např. „*takže vy chcete jídlo, ale jistě chápete, že bude nějakou dobu trvat, než je někdo koupí a donese, teď, jak víte, je všechno kolem zavřené...*“)
- citlivě **snížovat naděje na reálnost cílů** zájmové osoby, proto již hned zpočátku vnášejte opatrně nejistotu v očekávání rychlého úspěchu („*obávám se, že to nebude tak lehká záležitost – sehnat jeden milion korun v hotovosti je poměrně problém*“)
- **trpělivost a nespěchat**, snažte se **vše protahovat** – čas je nyní vaším hlavním pomocníkem – snižuje úzkost osoby, nutí racionálněji přemýšlet a zaseje pochyby do jejího jednání, příp. vytvoří vztah s přítomnou obětí a vyjednávacím policistou, plynoucí čas také unavuje, snižuje pozornost a vyvolává nudu
- **používat „pochvaly“** – vyzdvihnout kladné body dosavadního jednání („*oceňuji, na kolika věcech jsme se shodli..., vidíte, jak se o tom problému můžeme nakonec spolu bavit...*“)
- při netrpělivosti, výčitkách a výhrůžkách z „druhé strany“ **poukazovat na obtíže** a svou **snahu vyhovět**, také vyhodnocovat dílčí úspěchy – provést výčet toho, co se již (přes „obtíže“) podařilo zajistit („*já jsem vás upozorňoval, že to bude trvat nějakou dobu, ale uvědomte si, na kolika věcech jsme se dohodli, a zajistil jsem je přes všechny problémy – mám na mysli léky, kávu, cigarety...*“)
- **používat metodu vcítění** pro ovlivňování správným směrem a přehodnocování situace („*kdybych já byl na vašem místě, asi by se mě to také dotklo, to se dá vcelku pochopit, ale proto ještě nyní nemusíte ohrožovat všechny kolem*“)
- **nepoužívat termín „já“ a „vy“**, ale „MY“ („*takže jsme se shodli na tom, že byste mohl pustit tu osobu, aby jí mohli lékaři ošetřit*“)
- **dojem tlaku času** na zájmovou osobu („*je vám jasné, že ta žena uvnitř může bez ošetření zemřít a že potom by se mohlo zhatit vše, co jsme za tu dobu dojednali...*“)
- snažit se o **podsunutí myšlenek**, tzn. nalézt takové důvody, aby zájmová osoba jak před sebou, tak před lidmi „neztratila tvář“, pokud by se policistům vzdala (např. „*myslím, že nyní jste dosáhl(a) svého, navíc tím, že jste tu ženu propustil(a), získáte sympatie, teď jste upozornil(a) na váš případ, a vše se bude rozhodně konečně řešit...*“),

- vhodně předložit možnost důstojné alternativy pro „**vzdání se**“ – navrhnout vhodnou a pro zájmovou osobu únosnou variantu ukončení incidentu, která bude brát v úvahu případnou nejistotu osoby ze samotného aktu zatčení a její obavy o důstojné a bezbolestné zacházení („*mohu vám čestně slíbit, že pokud vyjdete ven, nevrhne se tady na vás žádný komando a bude s vámi zacházeno co nejslušněji...*“)

Alternativy postupů v takové situaci mohou být různé, ale měly by podle „selské úvahy“ vždy respektovat co největší zaručení bezpečnosti takového úkonu, např.:



- a) vyjít ven a nechat rukojmí uvnitř
- b) pustit rukojmí a sám zůstat uvnitř
- a) vyhodit zbraň ven před opuštěním objektu
- b) nechat zbraň uvnitř

Pokud možno ale **nikdy nevycházet ven s rukojmími a pak teprve odhodit zbraň !!!**

To se nemusí vyplatit, pokud si pachatel vše náhle rozmyslí a změní názor, mohou nastat velké problémy!

## Čeho se nedopouštět ...

Zatímco jsme si povídali o postupech, které nám dávají větší šance vyřešit věc „v klidu“. V této části musíme ale zmínit aspekty, které mohou situaci spíše zhoršit (či dokonce zapříčinit katastrofu) a měli bychom se jim pokud možno vyhnout. Tedy, které je nejlépe **NEDĚLAT**. Jde zejména o kroky jako:

- jednoznačné **odpovědi „NE“** (spíše „*rozumím a předám to dál..., seženu někoho, kdo na tom bude pracovat..., zkusím zjistit, co se s tím dá dělat...*“)
- **neprovokování** (jakmile jde o zdraví a lidské životy, tedy rozhodně žádné „*stejně to neuděláte, to si přece nemůžete dovolit...*“ apod.)
- **nezesměšňování** ani nejnesmyslnějšího požadavku zájmové osoby (výhodnější bude „*to ovšem nebude, jak jistě chápete, tak lehké a já to nyní jen obtížně odtud budu řešit...*“) – pokud to chce, považujte to pro ni za důležité
- **nesplnitelné sliby** (lepší je „*to nyní já osobně nemohu zde zajistit, ale pokusím se v tom něco dělat a dám to na vědomí svým nadřízeným, hned jak budu moci*“)

- **lhaní**, pokusy o „přelstění“ a nevhodné triky – ty se nemusí vyplatit a mohou skončit špatně, podle možnosti se pokus „být čestný“ (např. neprohlašovat se za někoho jiného než policistu, zvláště máte-li na sobě uniformu, apod.)
- další **zbraně, munici, alkohol či drogy** (takový krok rozhodně nepřispěje ke zklidnění – „zřejmě to nadřízení nedovolí“)
- zásadně nepoužívat výrazy jako **RUKOJMÍ** (lepší „ty lidi uvnitř“), **POŽADAVKY** a **ULTIMÁTA** (sám je nezmiňovat, ty co už zazněly pak už nepřipomínat a být rád, že se na ně pokud možno zapomene...)
- **nevyměňovat rukojmí**, např. za policistu (který by zvýšil prestiž jeho osoby a pachatel by mu mohl, vzhledem k možné osobní nenávisti, ublížit mnohem snadněji)
- **nepouštějte žádné osoby „dovnitř“** (a to zpravidla ani lékaře, natož pak někoho, koho si vyžaduje zájmová osoba...)
- **nepouštět k vyjednávání nekompetentní osoby** z venku – politiky, zástupce médií, a ve většině případů i členy rodiny a známé zájmových osob (mohl by jednat ve smyslu „vidíte k čemu až jste mě nakonec dohnali...“)
- **žádné časové lhůty** nenabízejte a nezmiňujte je (pokud padly, tak už předem zpochybňujte) a už je sami nepřipomínejte, avšak nikdy je neignorujte (neslibujte tedy „nejvýš do 5 minut tam budete mít kávu...“)
- **nedělat klíčová rozhodnutí**, která patří vašim nadřízeným (např. shánění peněz, aut, možnost volného odchodu z místa, apod.), všechna odpovědnější rozhodnutí raději takticky oddálat do příjezdu „šéfů“ („kteří, jak vám bylo řečeno, jsou prý již na cestě“)
- **nepokládat zbraň** (či dokonce nepředat ji ve vypjatém okamžiku pod nátlakem zájmové osobě – „nemohu položit zbraň, já ji ale mohu sklonit, ale musíte alespoň dát ten nůž od té osoby...“). Svou zbraň můžu tak mít v rámci lepšího přímého jednání skloněnou, nebo cloněnou za tělem či krytem (nebo v nejkrajnější situaci být alespoň jištěn kolegou).
- pokud možno, úplně **nejednat „tváří v tvář“**, může jít o neúměrné riziko („pochopte nemohu k vám, dokud budete držet tu zbraň...“)
- **nekomunikujte radiostanicí**, pokud je to jen trochu možné, přímo před osobou (mohla by zaslechnout nežádoucí informace, nebo vaši vysílačku chtějí a jednat „rovnou s šéfy, kteří mohou rozhodnout“)
- pozor na méně šťastné výrazy jako „**kapitulace, vzdát se, skončit to**“ (spíše „opustit to místo, vyjít ven“, apod.)

### Další klíčové činnosti na místě situace

Zde je zapotřebí zmínit především získávání informací, nutných pro další vedení jednání či potřebný zákrok. Všímejte si pokud možno všeho. Informace průběžně předávejte radiostanicí operačnímu důstojníkovi a pokud můžete, zaznamenejte si je na papír vždy s časem záznamu (mohou být později velmi cenným vodítkem až například dorazí kvalifikovaný vyjednaváč, zásahová jednotka apod.). Jde zejména o taková klíčová fakta jako:

- **popis zájmové osoby** (či osob), jméno a dostupné další informace
- **důvody k činu**, motivace
- **zdravotní stav**, případné mentální onemocnění nebo vliv alkoholu či drog
- **zbraně**, typ pohrůzek
- **místo**, přístup, okolí apod. (možnost rychlého vstupu, příp. plán místnosti)

- případné **zadržované osoby** (popis, stav, věk, pohlaví, jméno atd.), **svědci** události
- případné **požadavky**, ultimáta
- **možné spojení** zájmové osoby s někým dalším venku (mobil atd.)

*Pozn.: Mějte vždy na paměti, že nikdy není vyloučena varianta, že i po příjezdu posil (včetně vyjednávacího týmu) to můžete být právě vy, kdo bude se zájmovou osobou nadále komunikovat. Důvodem může být právě již zmíněný vybudovaný vzájemný vztah a určitá důvěra osoby k vám. Může se proto velmi snadno stát, že dotyčný zkrátka nebude chtít již s nikým dalším (pro něj naprosto cizím) mluvit. Vy jste pro něj ve vypjatých momentech představovali jediné spojení se světem, a na tom může trvat. Vše může dopadnout také tak (a nejednou se to již v praxi stalo), že nadále zůstanete v roli jakéhosi prostředníka v dalším dění. Pokud nastane taková alternativa, nebojte se toho. Skupina pro vyjednávání*



*se bude sestávat ze zkušených profesionálů, kteří se vám budou ze všech sil snažit pomoci věc co nejzávažněji zvládnout.*

### Specifika komunikace se sebevrahem

Člověk, který jeví známky sebevražedného jednání, obvykle také může mít úmysl zemřít, ale též se demonstrací snahy o sebezničení často snaží:

- dosáhnout něčeho pro něj významného
- upoutat pozornost ke své osobě
- manipulovat svým okolím, příp. zkoušet reakce
- často také „hrát si se smrtí“ nebo provádět tzv. „čekání na záchránce“

**Mezi nejběžnější důvody sebevražedného jednání patří neobvykleji:**

- nešťastná láska, partnerská krize





- dát znát zájem a empatii „je mi jasné, že teď asi hrozně trpíte, ale možná něco ve vás snad ještě hledá naději“
- trvat „na svém“, ale snažit se nevyvolat hněv na svou osobu, nepřít se apod.
- zmiňujte se o tom, že sebevražda může být jen „jedním z mnoha řešení, ale definitivní a neměnné“, možná existuje ještě jiné „to můžete udělat vždycky, ale...“
- pokládat otázky jako „myslíte že by se něco stalo, kdybyste si zatím sedl trochu dál od okraje?“
- získávat sliby („tak mi alespoň slibte, že alespoň dokud se budeme bavit, tak nic nepodniknete...“)
- u žen se snažte poukázat na to, jak po takové smrti budou vypadat („víte jak budete vypadat roztráštěná na té zemi, viděla jste, jak pak vypadá ten, kdo skočil z takové výšky?“) – je to možná k nevěře, ale obvykle jim záleží, jak i v takové chvíli mohou vyhlížet, využijte proto jejich zakořeněnou péči o vzhled
- jako v předešlých stranách se snažte zís-

- ztráta zaměstnání
- nemoc (někdy i duševní, závislost na drogách, alkoholu apod.)
- pocit viny, beznaděje, bezvýchodnosti

#### Policista, který jedná s takovým jedincem:

- **MUSÍ** brát jeho proklamovaný **úmysl vždy naprosto vážně** (zejména nemá nahlas zpochybňovat pravděpodobnost činu a vůli osoby skutek vykonat)
- **NESMÍ** při vyjednávání přejímat **vlastní odpovědnost za rozhodnutí osoby** vzít si život (pokud tak osoba udělá, nesmí nikdo brát, že je to vina policisty, ale jen a pouze „svobodná vůle“ tohoto jedince)

*Pozn.: Mějte také vždy na paměti, že život policisty by neměl být zbytečně obětován při méně šťastném pokusu o záchranu sebevraha. Ten totiž i po momentálním „happy endu“ může v nejbližší době svůj čin zopakovat a dokonat jej. Proto v takových případech vždy především dbejte o svoji bezpečnost a vyvarujte se nevhodných hrdinských pokusů, zvláště ve výškách a nad volnou hloubkou (např. rizikové pokusy o zachycení a podobně...). Jiná situace ale může nastat v případech tzv. rozšířených sebevražd, kdy z hlediska své profese byste možná museli postoupit nutné riziko, zvláště když budou sebevražedným jednáním zájmové osoby hrozit nejen nedozírné škody (exploze, požár, atd.), ale možná se ocitnou v bezprostředním nebezpečí i okolní nevinní lidé.*

#### Hlavní úkoly:

- určit **problém**
- podpořit **účelné řešení**

#### Zásady jednání:

- **nepoučovat**
- **nemoralizovat**
- **neudělovat rady**

#### Co tedy nejlépe dělat v podobné situaci?

- při nejistotě se zeptat rovnou „*chcete spáchat sebevraždu?*“ (případně se zeptat na plán – „*jak to chce udělat?*“) – kupodivu to patří k preventivním úkonům
- hledat klíčový důvod („*povězte mi co se stalo, že...*“), nebo osobu, která má za jeho čin „nést odpovědnost a trpět“
- zkusit postupy jako „*vše ještě může být jinak, uvidíme jestli společně na něco nepřijdeme...*“





kat co nejvíce času, aby se dotyčný měl šanci lépe vyrovnat s problémy a svými emocemi

#### Co dále nedělat...

- **neproklamovat nevhodně vcítění** („chápu, co asi zažíváte...“) – pro tuto osobu to pochopit většinou nemůžete
- **nepřístupovat na „poslední přání“** a „veřejná prohlášení“, pak obvykle brzo následuje dokonání činu (nic nebudete nikomu vzkazovat...), také pro nikoho nikdy zásadně nepřebírejte „odkázané dary“ (hodinky, řetízky apod.)
- pokud možno **nevodit požadovanou osobu**, která iniciovala tento problém (matku, přítelkyni, šéfa, který jej vyhodil, apod.) na místo incidentu, i přesto že to zájmová osoba (i vehementně) vyžaduje. Může to být vítané „obecenstvo“ pro její čin, nebo chce, aby si za to trpěl „ten, kdo to celé způsobil“
- neumožnit, aby **čin byl zachycen médii** (to může být důvodem pro konečné rozhodnutí – s jeho „obětí“ tak bude seznámena celá veřejnost)
- **ukvapené, příliš optimistické závěry**, když se zdá, že situace spěje ke zdárnému konci, vůle k sebepoškození kolísá a zvláště u případů sebevražedného jednání se může vývoj vždy nečekaně zvrátit
- **nepoužívat výrazy jako „skončit to“**, pro zájmovou osobu to může být rozhodující impuls k osudovému rozhodnutí
- snažit se **nepoukazovat na to, že „někdo tím bude trpět“** (např. manželka, rodiče, apod.) – je velmi reálné, že to zrovna možná právě proto chce udělat

**Pozn.: Zvláštním typem takové situace může být tzv. „sebevražda policistou“. Jde o případy, kdy jedinec v krizi nemá odvahu sám dokončit čin sebezničení a snaží se svým jednáním (obvykle přímou agresí či napodobením aktu**

**útoku) dohnat přítomné policisty, aby to „udělali za něj“, tj. k použití služebních zbraní proti němu. Na taková jednání, které se v praxi mohou bohužel vyskytnout, buďte proto vždy připraveni. V takových občasných, velmi nebezpečných případech zpravidla dochází k přímému ohrožení přítomných policistů či okolních zúčastněných osob.**

#### Komunikace s duševně nemocnou osobou

V takové variantě situace, která je jednou z nejsložitějších (ale přitom nejčastějších – v USA byly podle statistik kupříkladu situace s rukojmími až v 80 % zapříčiněny duševně postiženými osobami...), by byl podstatným přínosem zkušený psychiatr, který ale bude jen sotva brzo na místě události. Bez podobného specialisty se dá mnohdy jen těžko fundovaněji radit, jak postupovat. Nezbyvá proto než nastínit si alespoň pár nejtriviálnějších zásad:

- **vyslechnout, nechat mluvit** – nepolemizovat, neoponovat v diskusi o politice, náboženství, ekologii, ochraně zvířat, „očistě světa“, atd.
- **nenechte se vtáhnout do „jejich světa“**, ani se je snažit nějak „léčit“
- **nepochybujte nahlas o logice** bludů nebo halucinací, které vám líčí, nevymlouvejte je, ale také nepotvrzujte
- **nikam nepospíchejte**, mluvejte srozumitelně, nechoďte k nim příliš blízko, nedělejte příliš rychlé pohyby (když, tak je na to dopředu připravte a oznamte jim to)
- v konverzaci se **zaměřte na bezprostřední budoucnost** a aktuální fyzický stav



- **nereagujte smíchem**, posunky kolegům, přezíravostí a nepůsobte, že je „neberete vážně“
- **připravte se na neadekvátní reakce**, pozor na zmínky o doktorech – mnoho duševně nemocných k nim může mít až nečekanou averzi



## Vliv alkoholu a drog na komunikaci

Požítí takových látek může pochopitelně velmi ovlivnit chování, a tak zásadně ztížit policistům jednání. Pro komunikaci s toxikovanou osobou bychom si mohli uvést několik pomocných bodů:

- **odrazujte od další konzumace alkoholu**, zjistěte, co již zájmová osoba vypila (počítat ovšem, že nám možná bude lhát o konzumovaném množství a své případné závislosti)
- **počítejte vždy s proměnlivostí nálad** (tu euforie a veselost, pak lítost a pláč, jindy zas nadávky a agrese)
- **nepřekřikujte osobu** a nezvyšujte zbytečně napětí
- upozorněte, že se jedná o běžný rutinní úkon, a dokud se bude s vámi bavit, nepodnikejte žádnou akci
- **slibte rychlé vyřešení problému**, pokud bude akceptovat, co říkáte, a spolupracovat
- **nenechte se vtáhnout do nekonečných diskusí**, nepřesvědčujte v názorech, nehádejte se, zbytečně neargumentujte
- **pokládejte otázky iniciující představivost** jako: „co si myslíte že bude, když se nedohodneme...“ nebo „představte si, co asi bude následovat, když nepřestanete“
- **kviťte ochotu a pochvalte** za pokroky: „tak vidíte, že se dokážeme domluvit...“
- ve větším kolektivu se **snažte izolovat osobu od skupiny**, to většinou podstatně zjednoduší situaci

*Pozn.: Požadavek na alkohol se sice pro podobná jednání většinou ze zásady plnit nedoporučuje, ale při jednání s hluboce závislou osobou mohou nastat patové situace, kdy sehnání alkoholu může naopak pomoci k celkovému zklidnění situace a částečnému řešení problému.*

## Policista v roli rukojmího

I toto svým způsobem patří ke krizové komunikaci, využitelné řadovým policistům. V průběhu služby totiž nelze vyloučit ani takové momenty, a je proto nutno o nich reálně uvažovat. Podobné paradoxní případy, kdy se strážce zákona nešťastně ocitl v takto překerní situaci, nakonec nastaly už i u nás. Chybný taktický záměr, vlastní pochybení či jen pouhopouhá smůla se může občas stát důvodem ke katastrofě – odzbrojení a omezení svobody strážce zákona pod hrozbou újmy na zdraví nebo životě. Kontakt s násilníky a pachateli závažné trestné činnosti si může občas vybrat i takovou nezvyklou formu daně, kdy bude zadržovaný policista muset bezmocně čekat na šanci k svému osvobození, ať by již mělo proběhnout násilnou, či naopak nekonfrontační formou.

Že půjde o situaci nanejvýš nebezpečnou, není jistě třeba diskutovat. Policista je pro spoustu lidí „z druhé strany“ protivníkem. Tedy nepřitelem, ke kterému únosce (tak zde budeme zájmovou osobu pro zjednodušení jmenovat, ať již půjde o kohokoli – kriminálního jedince, narkomana nebo duševně nemocného) může chovat zarytou nenávisť, a nemusí tedy cítit ani ty nejmenší ohledy, jaké by měl k nezúčastněným civilním osobám. I když nic nemůže nikdy stoprocentně garantovat přežití takové události naprosto bez úhony, riziko vlastního ohrožení v takové velmi netypické situaci lze ale určitým chováním alespoň o něco snížit. Proto se zde pokusíme stručně nastínit několik jednoduchých zásad. Začneme tím, co v takových případech raději nedělat:



- **nechovejte se jako hrdina**, smířte se svou situací a čekejte
- **nezírejte zbytečně na únosce**
- **nemluvte**, pokud nejste tázán, a vždy rozmyšlejte, co řeknete
- **nediskutujte s únoscem**, snažte se o přiměřenou ochotu a spolupráci
- **neodporujte zbytečně**, dělejte vše, co se vám řekne
- **nesnažte se působit příliš sebevědomě**, ani zbytečně nepodlézejte
- **neprovádějte neuvážené pohyby** a neotáčejte se zády, pokud vás únosce k tomu přímo nevyzve

Dále pak:

- mějte stále na paměti, že nejnebezpečnějších je především prvních 10 až 40 minut – čím déle vaše nedobrovolné zjetí trvá, tím se pravděpodobnost, že z toho vyjdete „se zdravou kůží“, výrazně zvyšuje
- bylo by sice nanejvýš vhodné, aby se někdo o vaší bezvýhodné situaci co nejdříve dověděl, to však může být nejen těžce realizovatelné, ale navíc i velmi nebezpečné (zde míníme například pomocí radiostanice stisknutím tlačítka „nouze“ – to obvykle vyvolá bezprostřední zpětný dotaz operačního střediska, a pokud to uslyší únosce, může to znamenat i vaši záhubu)
- je prokázáno, že menší šanci máte přežít jako anonymní policista – snažte se maximálně o vaše zosobnění, tzn., abyste byl únoscem co nejvíce vnímán jako člověk, a ne jako pouhý „jeden z fízlů“ (např. jak jen to půjde, zbavte se služební čepice a opasku, příp. si i sundejte blůzu uniformy)
- dejte vhodně znát, že jste člověk se vším všudy jako každý jiný (že bude mít o vás rodina doma starost, máte malé děti apod.), pro únosce pak bude o mnoho těžší vám ublížit (neprozraďte ovšem místo svého bydliště atd.)
- pokud k tomu bude možnost, zdůrazňujte „že se zatím nic vlastně nestalo“, a tedy neexistuje žádný problém, který by se nedal snadno urovnat, když vás odsud propustí
- pokud už musíte lhát, dívejte se přitom přímo na únosce (než přímo do očí je v takových chvílích lépe hledět na zvolený bod někde nížko na čele protějšší osoby)
- **neraďte únosci**, co by měl dělat a co zas ne a nesnažte se iniciativně sám vést vyjednávání v roli jakéhosi prostředníka – za jakékoliv neúspěchy, protahování či selhání

můžete být obviněn z nekalého úmyslu a poté tak vystaven násilí nebo přímému ohrožení na životě

- o útěk v jakékoliv podobě se pokuste, pouze když jste si naprosto jistí, že se zdaří – vždy ale ještě raději znovu co nejpečlivěji zvažte své šance a riskujte co nejméně
- událost může trvat bolestně dlouho (běžně také desítky hodin), buďte pokud možno trpěliví, i když to odtamtud vypadá, že se nic neděje – buďte si jistí, že se rozhodně usilovně pracuje na tom, abyste se odtamtud dostal zdravý a živý
- zapomeňte raději na nějakou ukvapenou hrdinskou akci (např. překvapivé odzbrojení protivníka apod.) – pokud by to nemělo sto procentní vyhlídky na úspěch, byl by to váš konec (k takovému kroku snad přikročíte jedině tehdy, hrozí-li kupříkladu neodvratně vaše zabití)

Jste policista, tedy profesionál – snažte se i v takových vypjatých momentech chovat prozíravě a takticky, např.:

- všimněte si všeho, co vidíte a slyšíte – možná získáte klíčové informace (a budete je mít šanci využít či předat ven), které se mohou v blízké budoucnosti stát výhodou k vašemu osvobození
- pokud vám únosce dovolí mluvit s policejními orgány (např. vyjednávačem) telefonem, buďte nachystán k jednoslabičným odpovědím („Je tam s vámi sám?“ – **Ano...** „Je uvnitř ještě někdo další?“ – **Ne...**), které mohou výrazně napomoci vaší záchraně
- pokud vám podle nějakých znaků bude zřejmé, že se již odstartovala ofenzivní akce zášahového týmu na vaši záchranu (hluk, střelba...), vrhněte se na zem, zakryjte si hlavu rukama a nehýbejte se (zvláště se chraňte rychlých a neuvážených pohybů...)

### **Speciální varianty krizové komunikace**

V této části chceme také poukázat na existenci některých dalších specifických druhů krizové komunikace, ke kterým může docházet při běžném výkonu policistů pořádkové služby. Zde, na rozdíl od předešlých, mnohem nebezpečnějších situací, nejde sice tak výrazně o zdraví a životy, ale při nedostatku vhodných vodítek pro jednání a určité základní průpravy může situace buď skončit bolestným neúspěchem, nebo i dokonce eskalovat do násilné podoby, příp. mít i neblahé důsledky na politické scéně. Stranou totiž není možno pominout ani fakt, že při hrubém nezvládnutí podobných úkonů přítomnými zasahujícími policisty může být v další rovině bolestně pošramoceno veřejné mínění o policejních složkách a hrubě tak utrpět jejich image. Citlivost



tohoto tématu je umocněná tím, že v podobných situacích je policejní práce obvykle pod drobnohledem médií a následně je každé selhání podrobováno tvrdé kritice. Z některých podobných případů zde můžeme zmínit zejména problematiku kolem živelných pohrom a havárií s nezbytností rychlé evakuace obyvatel z okolí a rozličná politická shromáždění, kdy je z hlediska zajišťování pořádku nutné odsunout problematické osoby z určitého místa, nebo je tam naopak nevypustit.

I to totiž může být krizová situace, jak jsme si ji v počátku našeho materiálu nastínili, splňující faktory určité hrozby a především s častou nutností neodkladnosti řešení. V uvedených případech jde ale zejména o přesvědčování lidí k jejich vynucenému přesunu (nebo naopak setrvání v určitém prostoru). To spočívá v hledání a uplatňování potřebných argumentů a postupů pro ovlivnění vůle přítomných lidí tak, aby nemuselo být v těchto často velmi citlivých záležitostech přikročeno k represí, tzn. k použití síly ze strany policistů k dosažení konečného cíle. Smírné a nekonfrontační řešení zde však může někdy být i vrcholně obtížné. A to nejen vzhledem k tomu, že na místě mohou být obrovské emoce, a tak i výrazně narušena schopnost postižených nebo zúčastněných lidí racionálně uvažovat. Podrobnější návody pro řešení takových situací jsou však výrazně nad rámec obsahu i účelu tohoto materiálu a zmiňujeme je zde pouze pro větší komplexnost problematiky krizové komunikace příslušníků P ČR.

***Pozn.: celý uvedený příspěvek je pouze velmi stručným výsekem obsahu speciální učebnice autora pplk. Mgr. Pavla Černého, zabývající se tématem krizové komunikace uceleněji.***

### **Některé z použitých nebo souvisejících zdrojů**

- Enenkelová, S.: Policejní vyjednávání jako zvláštní forma komunikace. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2002.
- Čech J.: Vyjednávání a branie rukojevníka. Bratislava: Akadémia Polície, 2000.
- Černý, P.: Komunikace v krizových situacích pro policisty služby Pořádkové policie. Odbor vzdělávání a správy policejního školství a SPŠ v Praze, 2007.
- Greenstone, J. L.: The Elements of Police Hostage and Crisis Negotiations – Critical Incidents and How to Respond to Them. The Haworth Press, New York, London, Oxford.
- Komise pro metodické listy: Jednání s osobou se sebevražednými úmysly. Bojový řád jednotek požární ochrany – taktické postupy zákroku. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 2005.
- Kužvard, P.: Stáž z výcvikového kurzu v USA v r. 1992. Instrukční manuál.
- Lewis, D.: Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing a. s., 1995.
- Lukeš, V.: Komunikace s osobou mající sebevražedné úmysly. Pracovní sešit. Policista 2006, č. 12.
- Matoušková, I. - Spurný, J.: Komunikace náročných situací v policejní praxi. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., Plzeň 2005.
- McMains, M. J. - Wayman, M. C.: Crisis Negotiations - Managing Incidents and Hostage Situations in Law Enforcement and Corrections. Anderson Publishing Co., 1995.
- Policejní prezidium ČR.: Demonstrování úmyslu sebevraždy. Typová činnost složek IZS při společném zásahu, Katalogový soubor typové činnosti STČ-02/IZS.
- Slatkin, A. A.: Communication in Crisis and Hostage Negotiations. Charles C. Thomas Publisher, Ltd., Springfield, Illinois, USA.
- Spurný, J.: Psychologie násilí. Praha: Euromin, 1996.
- STTU: A Tactical Guide to High Risk Warrant Service.
- Thompson, L.: Záchrana rukojmích - Hostage Rescue Manual. Alpress, 2003.
- Zbořilová, K.: Krizová komunikace. Pracovní sešit. Policista, 2006, č. 6.

Foto autor





# VYHODNOCENÍ

## meziresortního štábního cvičení orgánů krizového řízení s účastí výkonných prvků „OCHRANA 2007“

### I. Téma, námět a úkoly cvičení, účastníci

Ve dnech 11. a 12. července 2007 se uskutečnilo v souladu s Plánem cvičení orgánů krizového řízení na léta 2007–2009, který schválila Bezpečnostní rada státu svým usnesením č. 3/2007, cvičení orgánů krizového řízení s účastí výkonných prvků „Ochrana 2007“ (dále jen „cvičení“).

Tématem cvičení byla činnost bezpečnostních složek při řešení mimořádné situace spojené s narušováním zákonnosti velkého rozsahu.

Námětem cvičení byla reakce bezpečnostních složek na rozhodnutí mezinárodní teroristické skupiny provést v ČR, kde se koná mistrovství světa v atletice, odvetnou koordinovanou akci formou série teroristických útoků chemickými nebo biologickými látkami na stadiony a nákupní centra ve městech, ve kterých probíhají jednotlivé atletické disciplíny.

Cvičení proběhlo v Holicích v Pardubickém kraji a v Liberci v Libereckém kraji. Celkem se ho zúčastnilo 993 osob a 171 ks techniky. V Holicích byla procvičována činnost Policie České republiky (dále jen „P ČR“) při pátrání po podezřelých osobách, jejich sledování, vyjednávání s teroristy a zásah při osvobozování rukojmí. V Liberci byla procvičována komplexní činnost orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) spojená s odstraňováním následků po provedeném teroristickém útoku chemickými nebo biologickými látkami.

Úkoly plynoucí ze cvičení pro P ČR :

- 1) prověřit systém spojení a komunikace u útvarů P ČR a mezi jednotlivými stupni řízení,
- 2) prověřit zpracované dokumentace,
- 3) prověřit spolupráci v rámci P ČR,
- 4) prověřit možnost nasazení sil a prostředků P ČR ve ztížených podmínkách (kontaminovaný prostor) a jejich zabezpečení,
- 5) procvičit mediální podporu P ČR.

Cvičení se zúčastnili policisté Policejního prezidia České republiky (dále jen „PP ČR“), útvarů s působností na celém území České republiky a útvarů s územně vymezenou působností, a to :

PP ČR kancelář policejního prezidenta skupina krizového řízení a bezpečnostní ochrany objektů, operační oddělení (dále jen „operač-



ní oddělení“), preventivně informační skupina, PP ČR ředitelství služby pořádkové policie a služby železniční policie, pyrotechnický odbor P ČR Útvar rychlého nasazení (dále jen „ÚRN“), P ČR letecká služba (dále jen „letecká služba“), P ČR kriminalistický ústav Praha, P ČR Útvar pro odhalování organizovaného zločinu služby kriminální policie

a vyšetřování (dále jen „ÚOOZ“), P ČR Útvar zvláštních činností služby kriminální policie a vyšetřování (dále jen ÚZČ“), P ČR Správa Východočeského kraje (dále jen „Správa Východočeského kraje“), P ČR Okresní ředitelství Pardubice, P ČR správa Severočeského kraje (dále jen Správa Severočeského kraje“), P ČR Okresní ředitelství Liberec, P ČR

oblastní ředitelství služby cizinecké a pohraniční policie Ústí nad Labem.

## II. Systém spojení a komunikace u útvarů Policie České republiky a mezi jednotlivými stupni řízení

### 1) operační oddělení

- operační střediska v místech cvičení nebyla zpočátku včas a průběžně informována o situaci na místě zásahu, většina informací byla čerpána z rádiového provozu nebo přímým dotazem operátora. Po navázání spojení s příslušným funkcionářem došlo k pozitivnímu obratu;
- jako problém byla vyhodnocena v rychlosti předávání SMS zpráv více adresátům, kdy časový rozdíl v přijetí zpráv



mezi prvním a posledním (24 adresátů) činil 10 až 15 minut. Ke zlepšení by mělo dojít při realizaci koncepce výstavby integrovaných operačních středisek, která s sebou přinese instalaci nových technologií podporujících operační řízení;

- operační střediska nejsou vybavena náhlavními soupravami (sluchátka + mikrofón, které uvolní operátorům ruce k zapisování údajů do M 158 přes klávesnici počítače). Na operačním středisku nelze použít klasický hlasitý příposlech, takže jsou pracovníci nuceni nejdříve si pořizovat poznámky na papír a následně je přepisovat do M 158, jedná se tedy o časovou ztrátu;

### 2) ÚRN

- v současné době má zastaralý zásahový spojovací systém;

### 3) letecká služba

- systém spojení používaný ÚRN není možné zastavit do vnitřního intercomu vrtulníku, což vede k omezenému použití na palubě vrtulníku;
- letecká služba má jako standardní zástavbu pro spojení v leteckých prostředcích systém PEGAS, který není pro výše uvedené propojení konstruován a jeho funkčnost při letu je omezená. Současně vzhledem k rychlosti letu dochází k rychlému střídání buněk a dochází k častému přerušování spojení;

### 4) ÚZČ

- při cvičení bylo použito systému spojení

VKV Faun, který je již morálně zastaralý a není kompatibilní s ostatními systémy spojení, jedná se o dlouhodobý problém, který je však již na úrovni PP ČR řešen;

### 5) Správa Severočeského kraje

- složky IZS používaly odlišné systémy spojení, které jsou nekompatibilní se systémem spojení P ČR;

### 6) Správa Východočeského kraje

- docházelo ke zpoždění předávání zpráv mezi jednotlivými složkami P ČR;
- určitým nedostatkem byla nekompatibilita systému spojení zásahové jednotky správy Východočeského kraje a ÚRN a dále to, že zásahová jednotka správy Východočeského kraje neměla pro vysílání k dispozici vlastní kanál.

Systém spojení a komunikace u útvarů Policie České republiky a mezi jednotlivými stupni řízení na základě vyhodnocení zasláných podkladů vykazoval během cvičení dílčí nedostatky.

## III. Prověření zpracovaných dokumentací

- 1) ÚRN – z důvodu operačního skoku nebylo možno v plné míře procvičit některé úkony, které jsou začleněny v rámci nasazení útvaru do policejní akce (nedostatečná rekonstrukce, nenaplánování všech variant zákroku a instrukcí k nim);

- 2) Správa Severočeského kraje – vzhledem k tomu, že se v Liberci jednalo pouze

o ukázkou činnosti složek IZS Libereckého kraje, nelze reálně vyhodnotit použitelnost zpracované dokumentace, a to zda je v nich třeba provést změny či úpravy, z tohoto hlediska byly tyto dokumentace využity pouze v malé míře;

- 3) Správa Východočeského kraje – určitý nedostatek je spatřován v neujednocení rozpracování typového plánu „Narušování zákonnosti velkého rozsahu“ do tzv. operačního plánu.

Pokud byly zpracované dokumentace při cvičení použity, tak při jejich použití nebyly zjištěny žádné problémy.

## IV. Spolupráce v rámci Policie České republiky

- 1) ÚOOZ – vedoucí operativního týmu v Holicích nebyl kontaktován místně a věcně příslušnými součástmi P ČR, nikdo od něj nepožadoval aktuální informace, musel tedy sám vyhledat vedoucího opatření a předat dosud zjištěné informace k osobám pachatelů;

- 2) Správa Východočeského kraje – bylo by vhodné zařadit koordinátora odstřelovačů zásahové jednotky do řídicího štábu, protože v praxi jsou odstřelovači ti, kteří jsou z hlediska své polohy schopni do štábu podávat důležité informace, např. o počtu pachatelů.

Spolupráci mezi jednotlivými útvary P ČR a spolupráci P ČR s ostatními složkami IZS při přípravě cvičení a v jeho průběhu lze hodnotit jako velmi dobrou.

## V. Nasazení sil a prostředků Policie České republiky a jejich zabezpečení

Za P ČR se cvičení zúčastnilo 420 osob, 78 osobních vozidel, 11 autobusů včetně mikrobusů a 1 vrtulník letecké služby, který nalétal 2 hod. 40 minut. Dále Armáda ČR zapůjčila P ČR 1 velkokapacitní vrtulník pro přepravu materiálu a osob ÚRN. V Holicích bylo zabezpečeno stravování cvičících pardubickým krajským úřadem.

Nasazení sil a prostředků bylo standardní a dostatečné.

## VI. Mediální podpora

Cvičení se zúčastnili policisté zařazení v preventivně informačních skupinách na úrovni PP ČR, P ČR správ krajů a P ČR okresních ředitelství, kteří procvičovali jak





Správa Severočeského kraje navrhuje zvážit pořízení technických prostředků (zábrany – zátarasy) k provádění uzávěr pro regulaci pohybu velkého počtu osob a dopravních prostředků. Dále navrhuje zabezpečit pro pořádkové a zásahové jednotky správ krajů a výjezdové skupiny protichemické prostředky.

Letecká služba upozorňuje na nedostatečné propracování vnitřního předpisu upravujícího vybavenost a nošení balistických ochranných prostředků pro letové posádky, především neprůstřelných vest, přileb a dalšího speciálního vybavení snižujícího riziko při použití zbraně proti letícímu vrtulníku při zásazích proti nebezpečnému ozbrojenému pachateli.

PP ČR pyrotechnický odbor nemá k dispozici pro práci pyrotechniků v zamořeném



poskytování informací cvičícím a hostům, tak i veřejnosti.

V období od 11. do 13. července 2007 bylo zveřejněno 71 článků s tematikou cvičení Ochrana 2007. Kromě toho byly odvysílány zpravodajské relace v komerčních a regionálních rozhlasových stanicích. Televizní společnosti ČT, NOVA a PRIMA odvysílaly zpravodajské relace v hlavních večerních zpravodajstvích.

Pozitivně lze hodnotit spolupráci s tiskovými mluvčími krajských úřadů a se zástupci médií. Informovanost o průběhu cvičení byla

dostatečná a míra informovanosti plně odpovídala významu akce.

#### VII. Další návrhy, náměty a připomínky

Výrazným nedostatkem je úroveň technického vybavení, které má policie k dispozici při krizovém vyjednávání. V současné době má ÚRN k dispozici dvě zastaralé vyjednávací soupravy a na úrovni krajských správ mají policejní vyjednávači pouze amatérská zařízení převážně vlastní výroby.

prostoru jednorázové ochranné obleky lehčího typu, které by se daly použít pod pyrotechnický oblek.

#### VIII. Závěr, návrhy na opatření

Cvičení OCHRANA 2007 provedlo připravenost P ČR na řešení krizových situací při ohrožení veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti České republiky, zejména v souvislosti s možnými aktivitami mezinárodního zločinu nebo mezinárodního terorismu. Dále ověřilo využitelnost informačních a komunikačních vazeb uvnitř i vně P ČR.

Příprava a realizace cvičení OCHRANA 2007 byly kladně hodnoceny jak ze strany MV ČR, tak ze strany zúčastněné odborné veřejnosti. I přes kladné hodnocení se v průběhu cvičení projevil dílčí nedostatek, např. v oblasti komunikace a organizační připravenosti, které však zásadně neovlivnily průběh cvičení a část nedostatků bude možno vyřešit organizačně a ověřit při přípravě dalších cvičení. Další nedostatek byl zjištěn především ve vybavení P ČR.

Nedostatek, který se





projevily v oblasti vybavení policie ochrannými a technickými prostředky :

1. Policejní pyrotechnici nejsou vybaveni takovými ochrannými prostředky, které by umožňovaly plnohodnotný výkon jejich činnosti v prostoru zamořeném chemickými nebo biologickými látkami (dále jen „zamořený prostor“),

**Navrhované řešení:** V současné době P ČR dokončuje nákup ochranných prostředků proti ptáci chřipce (ochrana dýchacích cest – ochranná maska s příslušným filtrem nebo respirátor, ochrana těla – jednorázový ochranný oděv, návleky nebo gumová obuv, rukavice) a jednorázový ochranný oděv z těchto prostředků, který má kromě bariéry proti infekčním látkám a biologickému riziku i odolnost proti postřiku chemickými látkami, bude možno použít mimo jiné i jako ochranný prostředek pod pyrotechnický oblek v zamořeném prostoru.

2. Kromě ÚRN nemají příslušníci P ČR k dispozici speciální ochranné prostředky pro plnění úkolů v zamořeném prostoru.

**Navrhované řešení:** Vedle příslušníků ÚRN je dovybavován speciálními ochrannými prostředky rovněž ÚOOZ a vybavení dalších útvarů těmito speciálními ochrannými prostředky není potřebné (tyto budou dovybaveny ochrannými prostředky proti ptáci chřipce, viz výše).

3. V případě nutnosti provedení dekontaminace výstrojních součástí příslušníků P ČR zasažených chemickými látkami nemají policisté na místě dekontaminace k dispozici náhradní výstrojní součástky a nemo-

hou tak bezprostředně po dekontaminaci pokračovat v činnosti.

**Navrhované řešení:** Příslušníci P ČR, zejména pořádkových jednotek, jsou nasazováni na vnějších perimetrech zamořeného prostoru a jako dostatečná ochrana výstrojních součástí je plánován jednorázový ochranný oděv (viz výše), jehož doplnění do výstroje bude provedeno v nejbližší době.

4. Pro rychlé zapojení policejních vyjednávačů do komunikace s teroristy a k plnění další činnosti chybí náležité technické vybavení, tzv. vyjednávací kufry.

**Navrhované řešení:** V rámci P ČR zakoupit pro každou krajskou správu technické vybavení pro vyjednávání, tzv. vyjednávací kufry, jedná se o celkovou investici cca 2,5 mil. Kč, (finanční prostředky na zakoupení vyjednávací techniky pro ÚRN byly již vyčleněny).

5. P ČR nemá k dispozici vlastní mobilní velitelská stanoviště (na vozidlech) pro řízení činnosti na místě zásahu v terénu. Tato vozidla si může zapůjčit od hasičského záchranného sboru, pokud je tento sám v daném čase neužívá.

**Navrhované řešení:** Pořízení mobilních velitelských stanovišť pro P ČR bylo vyhodnoceno jako neekonomické a navrhujeme nadále řešit problém absence mobilních velitelských stanovišť formou zapůjčení od hasičského záchranného sboru.

6. Stávající systém spojení mezi příslušníky ÚRN je zastaralý a ztěžuje plnění úkolů jeho příslušníků při zásahu.

**Navrhované řešení:** V současné době jsou již vyčleněny finanční prostředky na nákup nového systému spojení, a proto není potřebné navrhovat řešení.

7. Správa Severočeského kraje navrhuje zvažít pořízení technických prostředků (zábrany – zátarasy) k provádění uzávěr pro regulaci pohybu velkého počtu osob a dopravních prostředků.

**Navrhované řešení:** Postoupit návrh řediteli PP ČR služby pořádkové policie a služby železniční policie k vyhodnocení a přijetí vlastního řešení.

8. Operační střediska nejsou vybavena náhlavními soupravami.

**Navrhované řešení:** Postoupit věc vedoucímu operačního oddělení, který by zpracoval návrh kolik kusů náhlavních souprav bude pro operační střediska celé P ČR potřeba, zejména ve vztahu k realizaci koncepce výstavby integrovaných operačních středisek a předložil vlastní návrh řešení.

9. Letecká služba nemá dostatečně propracován vnitřní předpis upravující vybavenost a nošení balistických ochranných prostředků pro letové posádky při použití zbraně proti letícímu vrtulníku.

**Navrhované řešení:** Postoupit věc řediteli letecké služby k vyhodnocení a předložení vlastního návrhu řešení.

**Zpracovatel:**  
pplk. JUDr. Josef STUHLÍK  
Foto archiv P ČR