

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anton Gale

Razvoj programa usposabljanja Vodenje v policiji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anton Gale

Mentor: red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Somentorica: doc. dr. Simona Kukovič

Razvoj programa usposabljanja Vodenje v policiji

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

**Najprej se iskreno zahvaljujem somentorici asist. dr. Simoni Kukovič,
mentorju, red. prof. dr. Marjanu Brezovšku,
Damjanu Žagarju, Cvetki Lumbar, dr. Džemalu Duriću in mag. Reimondu
Jeršinu za strokovne nasvete,
staršema Antonu Galetu (1944–2008) in Mariji Gale,
sinovoma Maksu in Janezu – vse je mogoče, samo želeli si je treba –
in seveda najbolj ženi Katarini.
Vsem še enkrat hvala – iskreno iz srca.**

Razvoj programa usposabljanja Vodenje v policiji

V Policijski akademiji se od 2010 izvaja program usposabljanja Vodenje v policiji (v nadaljnjem besedilu program). Program je namenjen vodjem v policijskih enotah na vseh treh ravneh, in sicer na lokalni ravni (policijske postaje), regionalni ravni (policijske uprave) in na državni ravni (generalna policijska uprava). Namen diplomskega dela je proučiti in predstaviti program. Ugotovil bom dobre prakse programa in hkrati predstavil širši javnosti policijo kot učečo se organizacijo, ki ima vzpostavljen dober izobraževalni sistem, s katerim se ustrezno in učinkovito odziva od zaznave potreb po novem znanju vodij, pri pripravi, vse do izvedbe programa. Ugotovil bom, kateri stil vodenja prevladuje v slovenski policiji. V diplomskem delu bom povezal spoznanja sodobne literature z načinom vodenja v slovenski policiji. Oprl se bom na dva stila vodenja, ki sodita med neokarizmatične teorije vodenja; na transakcijsko vodenje, ki ga mnogi razumejo kot dogovor med vodjo in vodenim in je značilno za organizacije v stabilnem okolju, ter transformacijsko vodenje, kot tisto višjo obliko vodenja, ki temelji na motivaciji in vrednotah vodenih, na podlagi česar vodeni pristopajo k reševanju problemov na inovativne načine. Na organizacijsko kulturo slovenske policije zelo vpliva nestabilno okolje, pod močnim časovnim pritiskom, zaradi česar je v organizacijskem smislu nenehno na robu kriznega upravljanja in vodenja.

Ključne besede: vodenje, transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, hierarhična organizacija.

The development of the programme »Leadership in police«

Since the 2010 in Police Academy the Programme “Leadership in police” (hereinafter: Programme) is being conducted. Target population are the candidates for leading positions within all three levels of the police organisation in Slovenia, at the local lever (police stations), regional level (police directorate) and the state level (general police directorate). The purpose of the thesis is to investigate and to promote the programme “Leadership in police” to point out its qualitative dimensions, and to promote police as a learning organisation with established educational mechanisms which efficiently react in accordance with needs for new knowledge, an organisation which is able to prepare and execute adequate programme and evaluation of the programme. One of the purpose of the thesis is also established the styles of leadership in Slovenian police. The thesis is connection between the knowledge within the popular literature and the actual methods of managing the Slovenian police force. I have point out two styles of leadership, which are included in the neo charismatic paradigm of leadership. The transaction leadership is understood as an agreement between the leader and subordinates it is the leader performance with the use of rewards and negative feedback. However the transformational leadership is performance beyond expectation it is the transition of values and motivation as a bases in accordance with which subordinates managing the problems by using new ways of thinking. Slovenian police organizational culture is under the influence of the unstable environment, under considerable time pressure, resulting in organizational terms, continuing the verge of crisis management.

Keywords: leadership, transformational leadership, transaction leadership, hierarchical organisation.

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 7 |
| 2 | METODOLOGIJA..... | 9 |
| 2.1 | Opredelitev raziskovalnega vprašanja in cilji diplomske naloge..... | 9 |
| 2.2 | Raziskovalno vprašanje | 10 |
| 2.3 | Hipotezi diplomskega dela..... | 11 |
| 2.4 | Raziskovalne metode in tehnike | 11 |
| 2.5 | Struktura diplomskega dela | 12 |
| 3 | TEORETIČNI DEL | 14 |
| 3.1 | Vodenje..... | 14 |
| 3.2 | Preučevanje vodenja | 17 |
| 3.3 | Znanstveno preučevanje vodenja..... | 20 |
| 3.4 | Sodobni pristopi preučevanje vodenja | 23 |
| 3.4.1 | Karizmatično vodenje..... | 23 |
| 3.4.2 | Sodobne teorije karizmatičnega vodenja | 26 |
| 3.4.3 | Transakcijsko in transformacijsko vodenje | 27 |
| 4 | EMPIRIČNI DEL..... | 29 |
| 4.1 | Policija kot osrednji varnostni subjekt..... | 29 |
| 4.2 | Organizacija policije | 31 |
| 4.3 | Vodenje v slovenski policiji | 32 |
| 4.4 | Trendi transformacije policijske dejavnosti..... | 34 |
| 4.5 | Raziskovalna dejavnost v slovenski policiji | 37 |
| 4.6 | Potek dejavnosti za uvedbo programa »Vodenje v policiji« | 39 |
| 4.7 | Predstavitev programa Vodenje v policiji | 42 |
| 5 | INTERVJUJI S KLJUČNIMI DELEŽNIKI PROGRAMA VODENJE V POLICIJI | 45 |
| 5.1 | Analiza intervjujev in sinteza ugotovitev | 45 |
| 6 | ZAKLJUČEK | 49 |
| 7 | LITERATURA | 54 |
| | PRILOGE: | 58 |
| | PRILOGA A: Grafična primerjava izobrazbene strukture v slovenski policiji med letoma 2001 in 2015 | 58 |
| | PRILOGA B: Generalna policijska uprava - organigram | 59 |
| | PRILOGA C: Policijska uprava – organigram | 60 |
| | PRILOGA Č: Kurikulum Programa »Vodenje v policiji« | 61 |
| | PRILOGA D: Prepis intervjuja z Damjanom Žagarjem..... | 62 |

| | |
|--|----|
| PRILOGA E: Prepis intervjuja s Cvetko Lumbar | 67 |
| PRILOGA F: Prepis intervjuja z dr. Džemalom Durićem | 71 |
| PRILOGA G: Posredovan obrazec: Prošnja za raziskovalno delo v policiji | 76 |
| PRILOGA H: Pridobljeno soglasje | 84 |

KAZALO PREGLEDNIC

| | |
|--|----|
| Tabela 3.1: Študije osebnostnih značilnosti vodij | 22 |
| Tabela 3.2: Ključne lastnosti vodje, 1990–2003 | 25 |
| Tabela 3.3: Koncepti vodenja, ki izhajajo iz karizme | 26 |

1 UVOD

Ideja vodenja se začne pri tistem prvem zrnju divje pšenice, ki ga je neolitska nabiralka plodov verjetno popolnoma naključno položila v zemljo. To nas je zelo spremenilo in s tem se začne naša zgodba.

Že pred leti sem prebral knjigo Daniela Golemana, Socialna inteligenca. Preučil sem kar nekaj literature o vodenju, a najboljši opis, kaj je vodenje, sem prebral prav v tej knjigi.

Kmalu se je okrog vojakov nabrala množica, ki se je zbala, da gredo prijet njihovega duhovnega vodjo ali uničiti svetišče. Na stotine muslimanov je med žuganjem in kričanjem potiskalo proti močno oboroženemu vodu. Poveljnik, podpolkovnik Chirstoper Huges, je hitro premišljeval. Prijel je mikrofona in vojakom dejal, naj pokleknejo na eno koleno. Nato je ukazal, naj puške naperijo v tla. Njegov naslednji ukaz je bil: »Smehljajte se«. V tistem trenutku se je razpoloženje množice spremenilo¹ (Goleman 2010, 7).

Pa analizirajmo to, če moremo! Noben učbenik, ali priročnik poveljujočega ni učil, pripravil, da bi ravnal na tak način, kot je. Analizirajmo zaupanje vojakov, da so ravnali, kot jim je bilo rečeno. Nikoli več, povsod na svetu, še najmanj pa v arabskem svetu, se podobna situacija ne bi tako končala.

Davno začeta neolitska zgodba o nas je zgodba o vodenju, to je spoznanje, da samo učinkovito in racionalno vodenje pomeni uspeh človeške vrste v svetu,² ki je končen. Raziskovalci skoraj v spoznavnoteoretskem smislu iščejo izhod iz očitne zadrege, v kateri se je znašla popularna literatura, saj fenomena vodenja še vedno ni obrazložila. Ali smo »... na pragu velike pustolovščine, prometejskega iskanja novega, racionalnega duha« (Koestler v Mali 2002, 13), ali pa smo samo na poti v stanje, katerega je definirali Thomas Hobbes; samotarsko, revno, umazano, nevarno, okrutno in kratko?

Misleči človek (*lat. Homo sapiens*), kot politična žival (*gr. Zoon politikon*), s političnim delovanjem z institutom države uresničuje svoje cilje. Star slovenski pregovor pravi: »V slogi je moč«, kajti mi vsi »... smo v bistvu igralci v timu. Družbene vezi, edinstvene

¹ »O dogodku z vojniki pri mošnji so poročali 4. aprila 2003 v oddaji All Things Considered na radijski postaji National Public Radio« (Goleman 2010, 303).

² Globalni vrh proizvodnje energentov; nafte, zemeljskega plina, premoga in urana v naslednjih dveh desetletjih.

po svoji obsežnosti so v boju za preživetje pomenile bistveno prednost. Izjemno pretanjena nadarjenost za sodelovanje je dosegla svoj vrhunec v sodobni organiziranosti.« (Goleman 2001, 218).

Obstoj in vloga številnih spremenljivk, zlasti psihološkega izvora, postavljata znanost v očitno zadrego, saj v stoletju znanstvenega raziskovanja še ni postavila enotne definicije vodenja. Vpliv spremenljivk ne samo, da ni bil preučevan, sodobna literatura ima težavo, kako jih sploh determinirati in ustrezno analizirati. Omeniti moram tudi veliko pomanjkanje kvantitativnih podatkov preučevane tematike, saj sta bili opravljeni zgolj dve raziskavi, ki preučujeta zgolj vodenje, in sicer v letu 2009³ in 2011⁴.

Diplomsko delo je spoznavnoteoretski most med mojim pridobljenim spoznanjem in korpusom znanja, do katerega imam dostop in s pomočjo katerega definiram stvarnost na drugi strani. V diplomskem delu tudi odgovarjam na vprašanje, kateri stili vodenja prevladujejo v slovenski policiji. Postavljeni hipotezi potrjujem s pomočjo definicij in trditev iz splošno priznane literature in družboslovnega intervjuja.

Osrednje raziskovanje se izraža v naboru ugotovitev o razlogih in pobudah za nastanek programa Vodenje v policiji, o organizacijskih pristopih k razvijanju programa, vsebinskih pristopih, organizaciji in izvedbi programa ter tudi preišljanj o nadaljnjem razvoju Programa. Na osrednje raziskovalno vprašanje se navezuje tudi predstavitev uvedbe programa.

³ »Raziskava Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja predstavlja enega prvih poskusov sistematičnega in obširnega proučevanja vodenja v slovenski policiji« (Durić in Žagar 2012, 11).

⁴ Raziskava transformacijskega vodenja v slovenski policiji (Durić 2011).

2 METODOLOGIJA

2.1 Opredelitev raziskovalnega vprašanja in cilji diplomske naloge

Vodenje je poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja podelen element menedžmenta. Vsaka zavestna človekova dejavnost je bolj ali manj povezana z vodenjem. Osnovni elementi vodenja so vodja, vodeni in cilj. Vodenje je imperativ vsake zavestne človekove dejavnosti, ravno zato se nam zdi nekaj samoumevnega, a gotovo ni fenomen, kar bi jemali zlahka. Kot pravi Schafer: »Zavedanje pomena vodenja za celotno družbo sega nekako 7000 let v preteklost, a navkljub temu nimamo natančne definicije vodenja, zdi se nam vse bolj izmuzljivo« (Schafer 2009, 239).

V Policijski akademiji (v nadaljnjem besedilu: PA) se je pojavilo razmišljanje, da je izobrazba nezadosten pogoj, ki ga mora posameznik izpolnjevati, da je imenovan na delovno mesto vodje. Za vodenje je potreben širok nabor raznovrstnih veščin. Poleg znanja mora imeti socialne veščine, ki jih Gresham (v Ferlič in Naglič 2011, 22–23) »definira kot socialno sprejemljiva naučena vedenja, ki posamezniku omogočajo učinkovite interakcije z drugimi in izogibanje socialno nesprejemljivim odzivom«.

V teoretskem delu diplomskega dela predstavljam fenomen vodenja, začetna preučevanja vodenja, znanstveno raziskovanje vodenja, pri čemer pojasnujem različne teorije in sodobne pristope vodenja. V nalogi predstavljam neokarizmatične teorije; transakcijsko in transformacijsko vodenje.

Cilji diplomskega dela so nanizani v empiričnem delu, ki je plod mojega raziskovalnega dela. Iz izbora relevantne literature sem izpeljal ekstrakcijo kvalitativnih in kvantitativnih podatkov. Predstavljam trende transformacije policijske dejavnosti in potek uvedbe programa v interaktivnem načinu izvedbe usposabljanja odraslih. Pred tem sem s sekundarno analizo ugotovil deležnike, ki so sodelovali pri nastajanju, vpeljavi in izvajanju programa. Z njimi sem opravil poglobljene družboslovne intervjuje.

Zaradi pomena raziskovalne dejavnosti na področju vodenja v slovenski policiji predstavljam dosedanje raziskave na področju vodenja in poudarjam glavno omejitev, pomanjkanje empiričnih raziskav na področju vodenja v policiji.

Namen diplomskega dela je predstaviti slovensko policijo kot učečo se organizacijo, ki ima dobro izdelan sistem izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja ter mehanizme, ki zaznajo potrebe po določenem znanju. Predstaviti želim odziven sistem in tudi seznaniti javnost, da je policija poleg tega, da uresničuje potrebe družbe po varnosti tudi organizacija, ki je sposobna prisluhniti svojim notranjim potrebam. Tako želim predstaviti policijo kot organizacijo, ki ima edinstveni pristop na področju vodenja v javni upravi v RS. PA je institucija, katere prvenstvena naloga je izvajanje izobraževalno dejavnosti, ki omogoča kadre za zagotavljanje varnosti državljanov. Namen mojega diplomskega dela je nagovoriti nove kandidate za izobraževanje v programu, da predlagajo na letnih razgovorih udeležbo na usposabljanju za svoj osebni razvoj in vodenje. Diplomsko delo je delni vpogled v kompleksen in premišljen proces odločanja, kako poteka implementacija začetnih strateških odločitev, ki so podlaga za komplementarno povezovanje treh podsistemov⁵ v hierarhični organizaciji.

2.2 Raziskovalno vprašanje

Pomanjkanje empiričnih podatkov in odsotnost soglasja o enotni definiciji vodenja v aktualni literaturi, mi je znatno otežilo postavljanje in testiranje hipotez.

Iz preučene literature, podatkovnega rudarjenja in lastnega kvalitativnega raziskovanja ter osebne izkušnje vem, da je vodenje v slovenski policiji izrazito hierarhično in centralizirano. Zato tudi poudarjam očitno nasprotje med centralistično organizacijo na eni strani in načeli vsaj dveh temeljnih zakonov, na podlagi katerih v organizacijskem smislu deluje policija. To sta Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljnjem besedilu: ZJU),⁶ ki opredeljuje samostojnost uradnika pri delu in načelih Zakon o splošnem upravnem postopku (v nadaljnjem besedilu: ZUP).⁷

Med raziskovanjem sicer obsežnega korpusa literature, ki se nanaša na vodenje, sem poleg preučevanja programa, aktivnosti policije in ugotavljanja drugih okoliščin, ki so nastopile v času, ko so ključni deležniki snovali kurikulum programa, veliko časa in pozornosti posvetil predvsem ugotavljanju stila vodenja v slovenski policiji. To je bilo osrednje raziskovalno vprašanje v diplomskem delu.

⁵ »... izobraževanja, usposabljanja in kariernega sistema ...« (Durić in Žagar 2012, 1).

⁶ Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, 63/2007).

⁷ Zakon o splošnem upravnem postopku (Ur. l. RS, 24/2006).

2.3 Hipotezi diplomskega dela

Na podlagi preučevanja relevantne literature in osebnih izkušenj sem postavil hipotezi: *»Več elementov nedemokratskega vodenja je nižje v hierarhičnih strukturi, višje v hierarhični strukturi je prisotnih več elementov demokratičnega vodenja.«⁸* in *»Višje v hierarhični strukturi prevladuje transformacijski stil vodenja.«*

2.4 Raziskovalne metode in tehnike

Diplomsko delo je študija primera oziroma analiza programa Vodenje v policiji v sistemu usposabljanja v PA. Gre za singularno študijo primera, skladno s klasifikacijo glede na časovno dimenzijo jo opredeljujem kot retrospektivno⁹ študijo.

S predhodno deskriptivno metodo sem opravil sistematičen pregled relevantne literature, analizo vsebine, čemur sta sledila interpretacija primarnih virov (analiza besedila programa, besedil zakonov, ki urejajo strukturo in odnose v organizaciji slovenske policije), in pregled sekundarnih virov (strokovni članki, ki se nanašajo na diskurz vodenja).

S sekundarno analizo besedil primarnih in sekundarnih virov sem identificiral pomembne deležnike, ki so sodelovali pri nastajanju, vpeljavi in izvajanju programa, kot avtorji, organizatorji in izvajalci. S poglobljenimi družboslovnimi intervjuji, ki sem jih opravil na podlagi moje prošnje za raziskovalno delo v policiji¹⁰ in pridobljenega soglasja¹¹ Centra za raziskovanje in socialne veščine v okviru PA, z Damjanom Žagarjem, spec., vodjo Centra za izpopolnjevanje in usposabljanje v policiji, PA, s Cvetko Lumbar, vodjo Sektorja za varovanje in podporo PA in dr. Džemalom Durićem, javnim uslužbencem Centra za raziskovanje in socialne veščine (v nadaljnjem besedilu:

⁸ Kot elemente demokratičnega vodenja razumem odsotnost avtoritativnih stilov vodenja, sposobnost nujenja podpore podrejenim in obvladovanje komunikacijskih veščin.

⁹ »Retrospektivne študije primera – so najpreprostejše, obsegajo zbir podatkov, ki se nanašajo na določen fenomen iz preteklosti. Raziskovalec se ozira nazaj na fenomen, situacijo, osebo ali dogodek ali pa ga raziskuje v njegovi zgodovinski celovitosti« (Thomas v Starman 2013, 71).

¹⁰ Izpolnjen in posredovan obrazec: Prošnja za raziskovalno delo v policiji je pogoj za pridobitev soglasja CRSV PA (Priloga G).

¹¹ Soglasje CRSV PA (Priloga H).

CRSV) PA, sem ugotovil okoliščine in razloge za uvedbo preučevanega programa, potek njegove implementacije v sistem izobraževanja in usposabljanja.

Moje raziskovalno delo je sinteza ugotovitev poglobljenih družboslovnih intervjujev, ki jih združujem z metaanalizo, skupaj z rezultati že opravljenih raziskav PA (evalvacijska poročila programa) in raziskav Fakultete za varnostne vede, Univerze v Mariboru in Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani v obdobju od leta 1993 do 2009,¹² ki se nanašajo na raziskovalni problem oziroma na fenomene, ki so povezani z njim.

2.5 Struktura diplomskega dela

Metodologija: v tem delu opredeljujem raziskovalno vprašanje z uvodnim razmišljanjem o vodenju, predstavim okoliščine in okolje, kjer se pojavi ideja, ki je temelj za uvajanje programa, opredelim raziskovalno vprašanje, postavim dve hipotezi, metode in tehnike, uporabljene v diplomski nalogi, in cilj diplomskega dela.

Teoretični del: zajema opis temeljnih pojmov s področja vodenja, predstavim izhodiščna razmišljanja o vodenju, znanstveno preučevanje vodenja, sodobne pristope vodenja, kjer predstavim neokarizmatične teorije. V besedilu so smiselno umeščene tri tabelarne predstavitve, in sicer:

- predstavitev osebnostnih lastnosti vodij; Stogdill in Mann od 1948-1974; prirejeno po Northouse v Durić (2007, 45),
- predstavitev ključnih lastnosti vodij; Zaccaro in drugi od 1990-2003; Zaccaro in drugi v Durić (2015, 48),
- predstavitev konceptov vodenja, ki izhajajo iz karizme; Costley in ostali v Ruter (2008, 11).

¹² Leta 1993 je bila opravljena raziskava »Psihosocialni status in delovne razmere delavcev ONZ«, Visoka policijsko-varnostna šola; leta 2002 raziskava »So policistke in policisti zadovoljni s svojim delom?«, Visoka policijsko-varnostna šola; leta 2006 je v okviru Ciljnega raziskovalnega projekta »Konkurenčnost Slovenije 2000–2006« Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani izvedla raziskavo »Analiza vzrokov odškodninskih zahtevkov pri uporabi policijskih prisilnih sredstev in ukrepi za njihovo odpravo« in leta 2009 je izvedla raziskavo »Raziskava o ocenah in stališčih policistov o zadovoljstvu z delom in zaupanju v slovenski policiji« Fakulteta za varnostne vede (Aristovnik in drugi 2012, 60–61).

Empirični del: je sinteza ugotovitev intervjujev ključnih deležnikov, ki so v programu nastopali kot snovalci, organizatorji ali izvajalci programa. Analiza odgovorov mi je skupaj z ugotovitvami iz preučevane literature omogočila utemeljevanje obeh hipotez.

Zaključek: v njem potrjujem obe hipotezi, diplomsko delo zaključujem s poudarkom čustvene komponente vodenja.

Diplomsko delo se zaključuje s seznamom uporabljene literature in prilogami.

3 TEORETIČNI DEL

3.1 Vodenje

Zavedati se moramo, da je vodenje kompleksen proces, zato ne obstaja enotna opredelitev pojma. Sicer dokaj nedaven fenomen vodenja je bistven za pojav drugih družbenih fenomenov, ki so omogočili pojav kompleksnejših človeških družbenih struktur. »Vodenje je eden izmed najbolj opazovanih in najmanj razumljenih fenomenov na zemlji. Težko je opisati nekaj tako naravnega, a hkrati tako kompleksnega, kot je proces vodenja« (Brezovšek in Kukovič 2014, 7). Uspešno vodenje je pogoj za vsako uspešno organizacijo. »Vodenje oz. odsotnost vodenja je ključni dejavnik, ki oblikuje izide formalnih in neformalnih organizacij« (Schafer 2009, 238). Pomena vodenja so se zavedali že v Starem Egiptu. Durić omenja pred pet tisoč leti zapisane egipčanske hierogliffe, ki opredeljujejo osnovne pojme vodenja, kartuše prikazujejo simbole za besede: vodenje (seshemet), vodja (seshemu) in vodeni (shemsu) (Bass v Durić 2015, 21).

Temeljni konflikt pri opredelitvi vodenja je odraz spora med nativisti, emperisti in behavioristi. Sprašujejo se, ali je v določenem trenutku vsak rojen vodja, ali je vsak od nas le, kot je trdil John Locke, *tabula rasa*, da geni niso usoda, da vsak od nas nosi, če parafraziram, velikega vodjo Bonaparta, v svojem nahrbtniku štafetno palico maršala? Del odgovora na uganko vodenja je mogoče iskati v misli rednega profesorja za občo psihologijo, doktorja Janka Muska: »Vsak človek je v določenem pogledu kot vsi ljudje, je deloma kot nekateri ljudje in je tudi kot noben človek« (Musek v Novak 2011, 6). Gotovo gre za kompleksen preplet osebnostnih dejavnikov; značilnosti vodij, potek interakcij, vpliv okoliščin iz okolja, kot tudi dejavnikov, ki izvirajo iz značilnosti večnivojske kompleksnosti vodenja hierarhičnih organizacij. »Vodenje je v največji meri določeno z združitvijo osebnostnih lastnosti, ki odražajo kognitivne zmožnosti, osebnostno orientacijo, motive in vrednote, socialne veščine, veščine reševanja problemov in splošno ter specifično znanje« (Zaccaro in drugi v Durić 2015, 49).

Literatura navaja ogromno definicij, od najbolj preproste, ki pravi, da je gre za »... proces, pri katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupen cilj« (Northouse 2007, 3), do bolj kompleksne »... kot proces vplivanja, največkrat ene osebe, ki vpliva na drugega posameznika ali skupino proti postavljanju in doseganju

določenih ciljev. Obstajajo seveda številni načini vplivanja, tako kot obstajajo številne vrste vodenja, ki se lahko pojavljajo istočasno. Pogosto imajo tudi skupine in organizacije pogosto številne cilje, ki jim sledijo različni vodje« (Bowditch in drugi v Durić 2015, 23). Tako nekatere definicije opredeljujejo vodenje kot skupinski proces (koncept participativnega vodenja).¹³ Vodja je središčni element skupine, jo poseeblja in usmerja. Skupina definicij, ki opredeljuje vodenje z vidika osebnostnih perspektiv vodje, ki so instrument, ki omogoči, prepričati druge k izvedbi nalog. Vodje uporabljajo pri vodenju različne vodstvene stile.¹⁴ Naslednja skupina definicij zajema manifestivno raven, tisto, kar vodja dejansko stori, da pride do določenih sprememb. Mnogi avtorji razumejo vodenje kot transformacijski proces, kot motivacijo, da se doseže več od pričakovanega. Kot zadnji, peti sklop definicij, so tiste, ki vodenje obravnavajo z vidika veščin in znanj vodij, ki so potrebna za uspešno vodenje (Durić 2015, 22).

Tudi v našem prostoru je bilo vodenje v preteklosti že preučevano. Možina razume vodenje kot: »... kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim bolj izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu« (Možina 1992, 8). Te bolj ali manj kompleksne definicije implicirajo tudi različne načine vodenja organizacije. Seveda ni preprostega odgovora na to, kateri način vodenja je najboljši. Jasno je, da ne moremo enačiti organizacije, katere obstoj je odvisen od sposobnosti prilagoditve stalno spreminjajočim se ekonomskim okoljem, z organizacijo, ki ne tekmuje za svoj obstoj, ki je izrazito hierarhična,¹⁵ katere zaposlenih opravljanje nalog izhaja na podlagi zakonskega pooblastila, ki temelji na monopolu fizičnega prisiljevanja.¹⁶

Glavna značilnost organizacij, ki v instrumentalnem smislu omogočajo uresničitev vse bolj kompleksnih ciljev, kot posledica diferenciacije družbe in vse bolj kompleksnega

¹³ Participatorno vodenje črpa svojo moč iz vedenja, ki obstaja kjerkoli v družbi; podjetju, šoli ali organizaciji. Participatorno vodenje je dialog, ki spodbudi znanje in modrost, ki omogočata uveljavitev trajnostnih in inovativnih rešitev (Magzan 2011, 22).

¹⁴ »konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja, ko dela z ljudmi in ga ti ljudje sprejemajo. Odzivajo se podobno v podobnih situacijah in razmerah« (Adair v Možina 1992, 45).

¹⁵ Hierarhija, hierarhija -e ž (i) razvrstitev po položaju, funkcijah, pomembnosti: hierarhija v politiki, vojski / hierarhija jezikov; hierarhija vrednot / razporediti po hierarhiji // visoki dostojanstveniki, zlasti cerkveni: verniki in hierarhija; v navzočnosti uradniške hierarhije (Institut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU).

¹⁶ Monopol fizičnega prisiljevanja; hierarhija se navezuje na pojem monopola fizičnega prisiljevanja. »Oblast pomeni moč prisiliti druge k določenemu ravnanju, politična oblast pa je izraz, ki se uporablja za označitev oblasti na določenem teritoriju« (Virant 1998, 23). Virant prav tako opozarja na spreminjanje vloge države, kar povezuje s pojmi demokratizacije, zmanjšanje vloge fizičnega prisiljevanja in servisna vloga države.

načina življenja, je prehod na kontinuumu od avtokratičnega proti demokratičnemu. Vodenje je bilo preučevano predvsem z zornega kota vodij. Šele moderne študije vodenja preučujejo tudi posameznika kot del organizacije, kateremu dodajo več kot zgolj vlogo objekta. Vodja se preučuje tudi v smislu čustvene komponente, kot sposobnost vodje, da vpliva na zaposlene bodisi z dajanjem spodbud bodisi s komunikacijo, jih ustrezno usmerja, vodi organizacijo k doseganju določenih ciljev. Razdalja med dobrim počutjem posameznika in uspešnim delovanjem organizacije je skoraj nepremostljiva. A ravno dobro počutje posameznika je temelj za uspešno delovanje organizacije. Možina trdi, da »... so pomembni tudi vzdušje, medsebojni odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji« (Možina 1992, 8). V izhodiščnem smislu se pri preučevanju vodenja hierarhične organizacije, kar Policija je, moramo strinjati s trditvijo: »Zgodovinsko gledano je policijsko vodenje najboljše kot avtoritativno in reaktivno. Včasih je bil ta tip vodenja tudi uspešen, še posebej v kvazi vojaški organizaciji. Ampak bodoči policijski vodje bodo morali uporabljati drugačno vrsto vodenja. Vprašanje je, kakšno vodenje bo potrebno.« (Dantzeker v Durić 2015, 163).

Imperativ procesa vodenja je sposobnost vodje, da vpliva na vodene v procesu, da se izvede neki cilj. Legitimnost procesa vodenja črpa iz zasnove moči. »Moč pa je ena od osrednjih kategorij pri študiju političnih ved. Politična znanost preučuje dejanski izvor, uporabo, pridobitev, ohranitev ali izgubo moči, njeno delitev ali povečanje in za vodenje še posebej pomembno, v kakšnih oblikah se moč izraža« (Brezovšek in Kukovič 2014, 97). Pomena moči so se zavedali številni avtorji, kot so; Nietzsche, Weber, Marx, Parsons, Foucault, Giddens, ki so postavili temelje razumevanja koncepta moči. O moči je razmišljal že Aristotel. Lahko se opremo tudi na Darwina in na njegovo paradigmo preživetja najbolj prilagodljivih.

Vodenje je zgolj imperativni del širšega konteksta izraza menedžiranje oziroma ravnateljevanje. »Vsebina in smisel vodenja (management) sta torej v doseganju organizacijskih ciljev z uporabljanjem dosegljivih virov, ali še natančneje: »vodenje zajema opravljanje nalog s pomočjo ljudi z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji« oziroma: »je delovanje skozi ljudi in skupine za doseganje organizacijskih ciljev« (Možina in drugi v Udrih 2011, 11).

Za konec, a mogoče najbolj pomembno, poudarjam še razumevanje pojmov javno in zasebno. V tem primeru literatura uporablja izraz vodenje kot generičen pojem za oba

konteksta. Brezovšek in Kukovič (2014, 52) navajata Georga Fredricksona, ki vodenju v povezavi s konceptom velikega vodje priznava generično dimenzijo vodenja, saj bo v vsakem kontekstu omenjeni veliki vodja sposoben učinkovitega vodenja. Delitev na javno in zasebno je po njegovem mnenju nesmiselna. Kellerman pa zagovarja uniformnost obeh kontekstov, saj so razlike presežene oziroma so preteklost.

3.2 Preučevanje vodenja

Preučevanje vodenja je bilo sprva izrazito spoznavnoteoretske narave. Stremljenje vodij, ki so se sklicevali na božanski izvor, je bilo usmerjeno ne toliko v boljšo skupno prihodnost kot v dosego osebne slave. Moderno znanstveno raziskovanje temelji na empiričnosti in je vsaj v idealnem smislu usmerjeno v boljšo skupno prihodnost. Preučevanje vodenja je imelo znatno pozornost znanstvenega miljeja. »Veliko je bilo napisanega o pomenu razvoja vodstvenih sposobnosti, saj obstaja obsežen korpus literature, programov usposabljanja trenutnih in prihodnjih vodij. Večina literature temelji na preučevanju poslovnega sveta« (Schafer 2009, 241).

Northouse je navedel, da obstaja 65 različnih sistemov klasificiranja vodenja (Northouse 2007). Joseph C. Rost (1991) je na podlagi analize relevantne literature, objavljene v času od leta 1900 do leta 1990 v 587 knjigah analiziral 221 definicij vodenja. Hkrati je poudaril, da so bila dela izdana v zahodnem akademskem miljeju in da so bili avtorji do osemdesetih let skoraj izključno samo moškega spola (Rost 1991, 44–45).

Popolnoma na začetku pojava kompleksnih družbenih struktur so začeli ta fenomen preučevati in voditelji so »iskali in dobivali« navodila, kako voditi. Evolucijo vodenja opredeljujeta Brezovšek in Kukovič (2014, 7–16) kot začetne klasične študije vodenja, sledijo renesančne in sodobne študije vodenja. Ohranjena začetna spoznanja o vodenju, klasične študije segajo v četrto stoletje pred našim štetjem. Brezovšek in Kukovič (2014, 9–11) navajata Sun Tzjevo Umetnost vojne, opozorilo Platona Grkom, da »...demokracija zagotavlja, da prevlada najboljši demagog – in vodi ladjo naravnost na skale« (Brezovšek in Kukovič 2014, 11).

Če je rezultat klasičnih študij predvsem tendenca opravičevanja vodenja na podlagi božanskega pooblastila, je Niccolo Machivelli v Vladarju, čeprav ga naj ne bi bil napisal zato, da bi se spet prikupil Medičejcem, svojemu mučitelju Lorenzu Medičejckemu z namenom, da bi se tako vrnil v politiko Firenc, dopustil »da prevlada najbolj nemoralno« (Brezovšek in Kukovič 2014, 12). S tem loči moralo in zasledovanje političnih interesov, še več, politiko loči od vsega.

Sodobne študije vodenja sovpadajo z začetkom industrijske revolucije. Viktorijanski ideal vodje, ki ga je postavil Thomas Carlyle, ni bil več kos izzivom časa. Razvoj industrije je povzročil premik od junaka kolonialnih osvajanj, za katerega je kazalo, da bo podjarmil ves svet, k racionalnemu, kar je pomenilo znanstveni pristop preučevanja,¹⁷ kjer omenjeni ideal zamenja racionalnost. Evolucija ideje vodenja je pomikanje po sinusoidi na kontinuumu od avtokratičnega k demokratičnemu in *vice versa*.

Vodenje se nanaša na ljudi, ki jih Možina označi kot tiste, »... ki niso neposredni oziroma končni izvajalci delovnih nalog« (Možina 1992, 15). Omenil sem, da je bilo vodenje že zelo zgodaj (hieroglifi v Starem Egiptu) prepoznano kot zelo pomembno pri doseganju določenih ciljev. To je razumljivo, saj je način izgradnje in upravljanja namakalnih sistemov zahteval obstoj kompleksnega sistema vodenja.

Preučevanje vodenja je stalno premikanje na kontinuum od avtokratičnega proti demokratičnemu vodenju in *vice versa*. Gre za premik iz upravljanja (mehanicistični pogled) v voditi (psihološke dimenzije). Način vodenja je vedno odraz časa. Uspešnost Rimskega cesarstva je temeljila ravno na organizaciji, zlasti vodenja vojske, gradnje in upravljanja cestne infrastrukture. Srednji vek je za Evropo pomenil obdobje nazadovanja, kar velja tudi za področja organizacije, posledično tudi vodenja. V organizacijskem smislu je bila svetla izjema katoliška cerkev, ki je ravno tedaj postala globalna, odlično organizirana in vodena. Avtarkične agrarne družbe, ki so bile prevladujoče na ozemlju Evrope, niti niso potrebovale kompleksnih organizacijskih struktur. »Poslovnih organizacij v današnjem smislu seveda niso poznali, saj ekonomski dobiček ni bil nikoli osnovni cilj, pravi dobiček se je pridobival predvsem z vojnami. Vojske so bile tudi najbolj organizirani segmenti družbe. Seveda je bilo tudi nekaj

¹⁷ »Frederik Taylor, začetnik znanstvenega upravljanja, se je osredotočal na obvladovanje znanja s strani vodstva na račun delovne sile in na zmanjševanje zahtevanih spretnosti na delovnem mestu v skladu s širitvijo delitve dela« (Brezovšek in Kukovič 2014, 14).

izjem, med katere štejemo Beneško republiko, ki je svojo moč gradila predvsem na ekonomski uspešnosti in temu primerni organiziranosti« (Bavec 2004, 10).

Z industrijsko revolucijo so se pojavile bolj kompleksne organizacije, ki so si prizadevale zlasti za ekonomski dobiček. »Prvi podjetniki so se srečevali s povsem novimi izzivi in problemi, ki jih sistemi, kot sta bila država ali vojska, nista imeli« (Bavec 2004, 10).

Znanstveni pristop pri preučevanju vodenja se začne ob koncu devetnajstega stoletja. Začetna spoznanja so strjena v klasično organizacijsko teorijo, katere elementi so avtokratično vodenje, popolnost vodje in sledenje navodilom, danim podrejenim. Henri Fayol, Frederik Winslow Taylor in Max Weber sodijo med klasike menedžmenta. Na načelih taylorizma, mehničnega ponavljanja s skupnim ciljem, je Ford vodil oziroma organiziral način proizvodnje svojih podjetij. V ospredju stopajo predvsem učinkovitost, interes kapitala in njegova rast. Odtujitev med delom in človekom se je izrazila t. i. kritiki klasične šole menedžmenta. Posledica nagle industrializacije je bil nastanek velikih proizvodnih enot, ki so delovale na principu množične proizvodnje. Stopnja odtujenosti med kapitalom in delavci narašča, posledično je bil tak tip proizvodnje deležen vse več kritik. Raziskovalci uvajajo nove paradigme, pozornost je usmerjena na področja novo nastajajočih vej znanosti, zlasti psihologije. Razvijati se začne vedenjski pristop. »Začela se je pojavljati potreba po izboljšanju teh odnosov predvsem prek oblikovanja delovnega mesta v podjetju, ki skrbi za kvaliteto življenja delavcev v in izven podjetja« (Wren v Winterleitner 2002, 15). Ta čas štejemo tudi za začetke industrijske psihologije. Hugo Münsterberg se je osredotočil na problem »...iskanja najprimernejšega človeka za določeno delovno mesto, s čimer je izpostavil potrebo po analizi delovnega mesta in po metodah, ki bi omogočile odkriti najprimernejšega človeka za tovrstno delovno mesto« (Winterleitner 2002, 16).

Kritiki potisnejo ekonomsko dimenzijo, kot glavni razlog kritike v ozadje, v ospredje pa postavijo zadovoljstvo delavcev pri delu in ostale neekonomske dimenzije. Sredi 20-ih let prejšnjega stoletja se razvije teorija medčloveških odnosov, ki promovira demokratično vodenje s participacijo zaposlenih, implicira pomen zadovoljstva v smislu poistovetenja ciljev organizacije in zaposlenih. Na področju vedenjske psihologije so bili pomembni še Emil Durkheim, ki je poudarjal vpliv skupine pri oblikovanju vrednot in norm posameznika, Elton Mayo z znanim Hawthornskim eksperimentom, ki poudari

probleme medsebojnih komunikacij in pomen neformalnih skupin (Winterleitner 2002, 16–18). »Mayo je zato začel iskati rešitev v preureditvi družbe, v kateri bi vodje bili usposobljeni za socialno razumevanje in reševanje tako človeških kot tudi tehničnih problemov. Najučinkovitejše sredstvo za reševanje teh problemov je videl v odnosih med ljudmi in verjel v možnost ustvarjanja takšnih odnosov, ki osvobajajo in odpirajo ljudi v medsebojni komunikaciji« (Ivanko v Winterleitner 2002, 18).

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja avtorji razvijejo situacijske modele vodenja. Kot pove ime, je situacija ključni dejavnik, ki determinira način vodenja. Osemdeseta leta prejšnjega stoletja vsaj v pojmovnem smislu pomenijo vrnitev na začetek. Avtorji razvijejo neokarizmatične modele: karizmatično vodenje, vodenje z vizijo, transformacijsko in transakcijsko vodenje. »Če je bilo v preteklosti ukazovanje glavni vzvod za sprožitev akcije, danes vse bolj govorimo o vodenju, ki je sposobno vplivati na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev« (Dolžan 2004, 14).

Jasno je, da raziskovalci niso dosegli soglasja, kateri model¹⁸ vodenja je najboljši. Zavedati se moramo, da gre pri vodenju za prepletanje spoznanj številnih ved od filozofije, psihologije, menedžmenta, komunikologije in političnih znanosti.

3.3 Znanstveno preučevanje vodenja

Znanstveno preučevanje vodenja je bilo vedno usmerjeno v preučevanje vodenja organizacij. Sprva je bila pozornost usmerjena na posameznika, ki vodi organizacijo, na »ugotavljanje determinant uspešnega vodenja« (Durić 2015, 13), kar pomeni, da so se preučevale notranje osebne značilnosti velikih vodij. Ob zavedanju tega se zdi Carlysova teorija »velikega človeka« (angl. *Great man*) iz leta 1907 popolnoma logična. V prvi polovici je bila popularna literatura zelo pod vplivom teorije »velikega človeka«. Tako je bila pozornost raziskovalcev usmerjena na vodjo, še posebej na njegove osebne značilnosti in njegov vedenjski pristop (Durić 2015, 72).

Prvo dokumentirano znanstveno raziskavo je leta 1869 opravil sir Francis Galton. »Galton je trdil, da je nenavadna inteligenca ključna lastnost vodje, da so ta in druge

¹⁸ »Model lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih variabel, kot posebno obliko strukture ...« (Možina 1992, 33).

edinstvene lastnosti vodij podedovane in se prenašajo iz roda v rod« (Durić 2015, 44). Durić (2015, 42) skladno z večino popularne literature razdeli raziskovanje na staro paradigmo, ki »... predstavlja vse pristope teorije in modele vodenja, ki so zgodovinsko in razvojno nastali pred pojavom nove paradigme oziroma teorij transformacijskega in karizmatičnega vodenja«.

Znanstveno preučevanje vodenja se je začelo na začetku 20. stoletja. »Čeprav se proučevanje vodenja skozi zgodovino deli na različne pristope, se v osnovi prepletata dve vprašanji, in sicer: kako naj vodja postopa, da bo učinkovito vodil skupino, ter kako se vodje dejansko vedejo« (Brezovšek in Kukovič 2014, 125). Že omenjena štafetna maršalska palica, za katero je veliki Bonaparte trdil, da jo ima v nahrbtniku vsak vojak njegove *Grande Armée*, nasprotuje klasični ideji teoriji osebnostnih značilnosti, ki implicira pomen osebnostnih lastnosti vodij.

Northouse (2007) je opredelil t. i. »pet velikih osebnostnih dejavnikov«,¹⁹ s katerimi opisuje, katerih pet lastnosti mora imeti vsak uspešni vodja. Raziskovalci so osredotočeni na povezavo med inteligenco vodij in drugimi osebnimi značilnostmi, iskali so imanentne lastnosti, tiste bistvene, da je oseba uspešen vodja. Skupno tem teorijam je, da nasprotujejo imanentnemu konceptu štafetne maršalske palice, podpirajo pa idejo sira Francis Galtona, ki implicira karizmatično poreklo osebnostnih značilnosti in sposobnosti..

Pogledu, da vodenje ni samo vodja in njegove osebnostne lastnosti, nasprotuje »Marxov (Marx 1906) "zeitgeist" pristop«, ki se je zanimivo pojavil že leto pred dominantno teorijo »velikega moža«. Prevlado zadnje teorije so prekinile teorije, ki pojasnjujejo, da je vodenje več kot samo osebna lastnost vodje, da je interakcija med vodjo in tiranijo trenutka (kako položaj vpliva na vzorec vodenja). Zato na vodenje gledajo kot na »konsistenten vzorec vedenja« (Durić 2015, 62). Vodja je v stalnih interakcijah s svojim okoljem in svojimi podrejenimi, pomembno je, kakšen je njegov pristop do rezultatov dela (kako deli naloge, kako spremlja delovni proces) in kakšen je njegov pristop do podrejenih (osebni odnos).

¹⁹ Angleško: *Five Factor Personality Model*: opredeljuje idealne lastnosti za vodenje (vestnost, odprtost, prijetnost, ekstrovertiranost in stabilnost) (Brezovšek in Kukovič 2014, 127).

Klub trudu raziskovalcem ni uspelo doseči konsenza glede znanj in veščin, ki jih mora imeti vodja za uspešno vodenje. Durić (2015) govori o zatonu preučevanja. »Sredi 20. stoletja so bile objavljene pregledne študije (Stogdill 1948, 1973; Mann 1959; Gibb 1949; Jenkins 1947), katerih skupni zaključek je bil, da pristop osebnostnih lastnosti nezadostno razlaga vodenje in uspešnost vodij« (Durić 2015, 44). Behavioristične študije so se oddaljile od iskanja konsistentnega »vzorca osebnostnih lastnosti, ki ločijo vodje od nevodij« (Durić 2015, 46).

Tabela 3.1: Študije osebnostnih značilnosti vodij

| Stogdill (1948) | Mann (1959) | Stogdill (1974) |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| - Inteligenca | - Inteligenca | - Dosežki (<i>achievements</i>) |
| - Živahnost (<i>alertness</i>) | - Možatost | - Vztrajnost |
| - Uvidevnost (<i>insight</i>) | (<i>masculinity</i>) | -Uvidevnost |
| - Odgovornost | -Prilagajanje | -Iniciativa |
| - Iniciativa | (<i>adjustment</i>) | -Samozaupanje |
| - Vztrajnost | -Dominiranje | -Odgovornost |
| - Samozaupanje | (<i>dominance</i>) | -Koooperativnost |
| - Družabnost | -Ekstravertiranost | -Toleranca |
| | -Konservativnost | -Vpliv |
| | | -Družabnost |

Vir: Povzeto in prirejeno po Northouse v Durić (2015, 45).

Behavioristične študije tudi implicirajo, »da lahko vedenje vodij opazujemo in se ga (na)učimo, kar pri osebnih značilnostih vodij ni mogoče« (Brezovšek in Kukovič 2014, 129). Kaj in kako vodje nekaj naredijo? Kaj loči uspešnega od neuspešnega vodje? Znale so študije univerz Iowa, Ohio in Michigan. Te preučujejo stile vodenja, usmerjenost na izvedbo naloge²⁰ in usmerjenost na odnose z zaposlenimi.²¹ Vedenjske teorije lahko razumemo kot kritiko dela raziskovalcev, ki so preučevali povezanost med osebnimi lastnostmi in vodenjem. Izhodišče vedenjskih teorij je, da je stil vodenja vedno treba prilagoditi situacijam, kar je bilo izhodišče za oblikovanje številnih

²⁰ Angleško: *task oriented behavior*.

²¹ Angleško: *relationship-oriented behavior*

modelov vodenj. Študija na univerzi v Iowi je bila izvedena leta 1939, drugi dve študiji pa sta potekali v 50-ih letih 20. stoletja.

Situacijske teorije so podlaga kontingenčnim teorijam, ki preučujejo interakcije med osebo (vodjem) in zunanjim okoljem. »Pri ugotavljanju situacijskih vplivov so bili nekateri bolj opaženi kot drugi; med najbolj odmevne lahko štejemo Fiedlerjev kontingenčni model, Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja, Vroom-Yettonov model normativnega odločanja, Hausejev model vodenja pot-cilj ter 4D model vodenja...« (Brezovšek in Kukovič 2014, 134). Usmerjevalni model vodenja: Tannenbaum in Schmidt, ki sta preučevala odnos med vodenjem. Tako sta razvila Tannenbaumov in Schmidtov kontinuum, ki preučuje odvisnost med uporabo avtoritete vodje in svobode zaposlenih, »... vodje naj bil bili demokratični ali avtoritativni ali nekje vmes« (Brezovšek in Kukovič 2014, 143). Model menjave vodja – člen po Robbinsu (2001, 323), »... vodja je vedno tisti, ki izbira, in da so sledilčeve karakteristike tiste, ki pripeljejo vodjo do odločitve preko razporejanja po kategorijah. Vodje investirajo vire s tistimi, za katere pričakujejo, da bodo svojo nalogo izvršili najbolj« (Robbins v Krapež 2005, 23). Vodja si izbere nekatere podrejene, ki so mu bolj lojalni, katerim zato zaupa bolj, da bodo izvedli nalogo skladno s pričakovanji. Posledično imajo izbranci več ugodnosti in privilegijev v nasprotju s podrejenimi, ki niso člani izbranega kroga.

3.4 Sodobni pristopi preučevanje vodenja

3.4.1 Karizmatično vodenje

Beseda karizma je grško-latinskega izvora, pomeni gr. *kharisima* (milost, dobrota) in lat. *charisima* (božje darilo). Izvor besedi doda nekaj mističnega. Gre za kakovost, ki je dana in pomeni neko moč, prednost. Glede na izvor jo je težko definirati. Razumljivo je, da so se pomena karizme pri vodenju zavedali že pred razvojem modernih in sodobnih teorij. Eden privih je bil Max Weber že na začetku prejšnjega stoletja. V svojem delu Ekonomija in družba (nem. *Wirtschaft und Gesellschaft*) je preučeval pomen karizme za vodenja, ki jo je opredelil »... kot določeno individualno kakovost, na temelju katere je posameznik ločen od običajnih ljudi in obravnavan kot obdarjen z nadnaravno,

nadčloveško ali vsaj posebno, nenavadno močjo ali lastnostjo« (Mihelič in drugi 2010, 803).

Sodobni pristopi preučevanja se tako vračajo k svojim izhodiščem, saj implicirajo, da je odziv vodje na situacijo notranjega oziroma osebnostnega izvora. Zaccaro je s sodelavci (Zaccaro in drugi 2004, 109–123; Zaccaro 2007) je na podlagi empiričnih raziskav opredelil pet kategorij osebnostnih lastnosti, ki so bile v raziskavah osebnostnih lastnosti v obdobju od leta 1990 do leta 2003 povezane z uspešnim vodenjem (Durić 2015, 47).

Pod vplivi procesov globalizacije in hitrih družbenih sprememb zlasti na ekonomskih in socialnih področjih se ponovno začne povečevati zanimanje za karizmatično in transakcijsko vodenje. Spremenjeno okolje je organizacije prisililo k spreminjanju svojih lastnih ustrojev kot k iskanju novih idej za soočenje z vsakodnevnimi spremembami. Popolnoma logično je, da organizacija pričakuje nabor rešitev iz svojih lastnih vrst, od svojih lastnih zaposlenih. Spremenjeno zunanje okolje ima znaten vpliv tudi na pravila o delu. Goleman (2001) pomenljivo poudari: »Storiti moramo vse, da inteligentnost v skupini, njena sinergijska interakcija ali vzajemno dopolnjevanje delovnega postopka z najboljšimi od osebnih nadarjenosti vsakega posameznika, doseže najvišjo mejo« (Goleman 2001, 16). Organizacije so tako prisiljene k ponovnemu razmisleku o vlogi vodij, kako spodbuditi vodene. Tako se ponovno vračamo k področju čustev in medsebojnih odnosov.

Raziskovalci so ponovno pred zelo zahtevno nalogo. Gre za bogat univerzum osebnostnih lastnosti vodij in vodenih članov organizacije. Že v času pred sodobnimi študijami so potekale številne raziskave, na podlagi katerih so bili izoblikovani številni modeli vodenja. Z uvedbo osebnih računalnikov v raziskovanje so se začele uporabljati novejšje matematične in statistične metode. »Lord in sodelavci (Lord in drugi 1986) so ponovno analizirali podatke Mannove študije iz leta 1959. V nasprotju s popularno literaturo so ugotovili, da so osebnostne lastnosti vodij bolj konsistentne in močno povezane z vodenjem« (Durić 2015, 47).

Tabela 3.2: Ključne lastnosti vodje, 1990–2003

| |
|---|
| <p>KATEGORIJA/OSEBNOSTNE LASTNOSTI</p> <p>KOGNITIVNE ZMOŽNOSTI/SPOSOBNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Splošna inteligentnost - Zmožnosti ustvarjalnega razmišljanja <p>OSEBNOST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ekstravertiranost - Skrbnost, natančnost, vestnost - Čustvena stabilnost - Odprtost - Naklonjenost - Dimenzije iz MBTI testa: ekstravertiranost, intuicija, razmišljanje in presojanje <p>MOTIVI IN POTREBE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potreba po moči - Potreba po dosežkih - Motivacija za vodenje <p>SOCIALNE ZMOŽNOSTI/SPOSOBNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samonadzorovanje (<i>self-monitoring</i>) - Socialna inteligentnost - Čustvena inteligentnost <p>VEŠČINA REŠEVANJA PROBLEMOV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opredeljevanje problemov - Razvijanje rešitev - Metakognicija (<i>metacognition</i>) <p>TACITNO ZNANJE</p> |
|---|

Vir: Zaccaro in drugi v Durić (2015, 48).

Pri pregledu ključnih lastnosti vodij, razvidnih iz tabele 3.2, poudarjam socialne zmožnosti oziroma sposobnosti, kjer sta navedeni socialna²² in čustvena inteligentnost.²³

Fenomen vodenja lahko bolje razumemo ob zavedanju tega, kako pomembna je družabnost za ljudi kot družabna bitja. Omenjena socialna in čustvena inteligentnost ponovno vpeljujeta v preučevanja vodenje osebnostne lastnosti na podlagi novih spoznanj nevroznanosti (povezave med neokorteksom in amigdalom). Sodobne teorije vodenja poudarjajo usmerjenost v človekovo notranjost. »Prvič, poudarjajo čustveno ganljivo in simbolično vedenje vodij. Drugič, ti pristopi poskušajo razložiti, kako so določeni vodje sposobni doseči izredne stopnje zvestobe in lojalnosti svojih privržencev oziroma sledilcev. Tretjič, neokarizmatični pristopi poudarjajo teoretično zapletenost vodenja in pogled nanj, kot ga vidi vsakdanji človek« (Brezovšek in Kukovič 2014, 147).

3.4.2 Sodobne teorije karizmatičnega vodenja

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se pojavijo nove teorije vodenja, ki preučujejo koncepte vodenja, ki izhajajo iz karizme. Raziskovalci razvijejo množico konceptov, ki so povezani s karizmo, kar je razvidno iz spodnje tabele. Ponovno je pozornost usmerjena v lastnosti vodij.

Tabela 3.3: Koncepti vodenja, ki izhajajo iz karizme

| Avtor, leto | Koncept (slovensko) | Koncept (angleško) |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Burns, 1978 | Junaško vodenje | Heroic leadership |
| House, 1977; Conger & Kanungo, 1987 | Karizmatično vodenje | Charismatic leadership |
| Burns, 1978 | Transakcijsko vodenje | Transactional leadership |

²² Socialna inteligenca; pojem je opredelil psiholog Edward Thorndike v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. V mislih imam nedavna odkritja s področja socialno kognitivne nevroznanosti, dognanja glede na novo odkrite vrste nevrona, vretenaste celice, ki deluje hitreje od vseh drugih nevronov in upravlja sprejemanje bliskovitih socialnih odločitev (Goleman 2010, 13). Poudarek je na dogajanju med interakcijami, sestavini socialne inteligence sta razdeljeni na dve skupini: 1. socialna zavest (osnovna empatija, uglasitev, pravilnost empatije in poznavanje delovanje družbe in 2. socialna sposobnost (sinhronost, samopredstavitev, vpliv in skrb) (Goleman 2010, 83–84).

²³ Čustvena inteligentnost ni genetsko pogojena, za razliko od IQ, ki se po najstniških letih ne spreminja, se lahko čustvene inteligentnosti učimo, jo bogatimo z izkušnjami, kar označujemo s staromodnim izrazom; zrelost (Goleman 2001,19).

| | | |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Kouzes & Posner, 1987 | Vodenje z zgledom | Exemplary leadership |
| Saskin, 1988 | Vizionarsko vodenje | Visionary leadership |
| Burns, 1978 & Bass, 1985 | Transformacijsko vodenje | Transformational leadership |
| Bass in Avolio, 1994 | Idealiziran vpliv | Idealized influence |
| House, 1996 | Vodenje na osnovi vrednot | Value based leadership |

Vir: Costley in ostali v Ruter (2008, 11).

3.4.3 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Po Burnsu je razlika med transformacijskim in transakcijskim vodenjem v tem, kaj vodja in vodeni drug drugemu nudijo (Durić 2011, 190). Transakcijsko vodenje implicira interakcijo med vodjo in vodenim, ki temelji »... na pogojni okrepitevi, ki je lahko pozitivna v obliki pogojnega nagrajevanja, ali pa bolj negativna v obliki aktivnega in pasivnega menedžmenta z izjemami« (Bass in Riggio v Durić 2015, 123). Ko vodja spremlja, pravočasno posreduje, preventivno ukrepa pred pojavom problemov, preprečuje, želi biti seznanjen s podrobnostmi o poteku delovnega procesa, kar pri podrejenih zbuja občutek nezaupanja, govorimo o aktivnem menedžmentu z izjemami. Ko vodja vodenim zaupa in ukrepa šele, če nastanejo težave v delovnem procesu, pa govorimo o pasivnem menedžmentu z izjemami (gre za iskanje napak podrejenih, logiko korenčka in palice). Ko vodja uporablja postavljanje ciljev in s tem pogojno nagrajevanje govorimo o konstruktivni transakciji oziroma pogojnem nagrajevanju. »Pogojna nagrada je transakcijska, kadar je nagrada v materialni obliki, lahko pa je tudi transformacijska, kadar je izražena v simbolni oziroma psihološki obliki, kot je na primer pohvala« (Durić 2015, 123).

V idealnem smislu si transformacijski vodje želijo več kot zgolj dobre rezultate, zato v interakcijah z vodenimi uporabljajo med drugim tudi naslednje elemente transformacijskega vodenja, in sicer: idealizira vpliv, inspiracijsko motiviranje, intelektualno stimulacijo in individualno skrb (Sosik in drugi v Durić 2015, 124) in tako vplivajo na svoje podrejene. Transformacijski način vodenja implicira večjo stopnjo

zadovoljstva zaposlenih zaradi učinkovanja²⁴ vodje na podrejene, ki so zato bolj prizadevni za doseganje boljših poslovnih rezultatov, se posebej v stalno spreminjajočem se okolju.

Literatura ni enotno odgovorila na to, ali je boljši transformacijski ali transakcijski pristop vodenja. »Organizacije, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno delovno silo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklusom so lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem« (Možina 1992, 45). Pri transakcijskem vodenju je pomembno izpostaviti še dejstvo, da menjava ugodnosti temelji na vrednotah trenutka, ki pogojuje motivacijo obeh, vodje in vodenega. Transakcijsko vodenje ne zajema samo nagrajevanja, ampak v primeru nedoseganja pričakovanega pomeni tudi kritiko oziroma kazen vodenega. » ..., medtem ko transformacijsko vodenje navdušuje vodene, da presežejo zgolj lastne interese in delujejo v dobro organizacije (Acha in Lussier v Durić 2015, 95).

²⁴ Tako karizmatične in transformacijske teorije znova poudarjajo in razlagajo, kako imajo karizmatični in transformacijski vodje izjemen učinek na vodene, prav tako pa na celovite socialne, kulturne, ekonomske in politične sisteme (Acha in Lussier v Durić 2015, 94).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Policija kot osrednji varnostni subjekt

Policija kot osrednji organ za zagotavljanje notranje varnosti izvaja naloge, ki jih določa 4. člen Zakona o nalogah in pooblastilih policije (v nadaljnjem besedilu: ZNPPol).²⁵

Policijsko dejavnost opravljajo pooblašteni državni uslužbenci v okviru organizacije, ki jo najpogosteje imenujemo policija, s širokimi pooblastili za upravljanje kriminalitete in vzpostavljanje in vzdrževanje javnega reda. Poleg uslužbencev policije policijsko dejavnost izvajajo tudi drugi (državni) uslužbenci. na lokalni in državni ravni, katerih primarne naloge spadajo na področje policijske dejavnosti (na primer določene naloge carine, agencije za preprečevanje pranja denarja, obveščevalnih služb, vojaške policije in podobno) (Modic in drugi 2014, 218–219).

Gre za organizacijo, ki je centralizirana in zelo hierarhično vodena. Sestavljajo jo številne enote na treh organizacijskih ravneh – državni, regionalni ter lokalni, ki jih vodijo neposredni vodje in še višji vodje glede na hierarhično strukturo. Vodje na nižjih ravneh so odgovorni vodji na višji ravni. Glede na število subjektov je taka narava organizacije razumljiva, saj omogoča relativno majhnemu številu usposobljenih oseb voditi veliko število zaposlenih, skladno z izvornim pomenom besede organizacija. »Slovenska policija ni le hierarhična organizacija, ki kot eden izmed dejavnikov za nacionalno varnost skrbi za notranjo varnost Slovenije, njenih prebivalcev in njihovega premoženja; je tudi mozaik dogodkov, prelomnic in dejanj množice posameznikov, ki teče že poldrugo stoletje – od orožnikov, stražnikov, narodnih zaščitnikov, miličnikov do policistov« (Policija 2016).

Pomembno se je zavedati, da se je v zadnjih letih močno spremenila izobrazbena struktura zaposlenih²⁶ v policiji. Vidna je povečana stopnja izobrazbe zaposlenih v policiji. Organizacijo policije določa Zakon o organiziranosti in delu v policiji (v nadaljnjem besedilu: ZODPol),²⁷ kjer je v prvem členu zakona navedeno »Ta zakon

²⁵ Zakon o nalogah in pooblastilih policije (Ur. l. RS, 15/2013).

²⁶ Priloga A: Grafična predstavitev izobrazbene strukture v slovenski med letoma 2001 in 2015.

²⁷ Zakon o organiziranosti in delu v policiji (Ur. l. RS, 15/2013).

ureja organizacijo, delovanje in vodenje policije ter določa posebnosti delovno pravnih razmerij zaposlenih v policiji ter njihove pravice in obveznosti. Zakon opredeljuje tudi razmerje ministrstva, pristojnega za notranje zadeve (v nadaljnjem besedilu: ministrstvo), do policije in ureja delovanje pomožne policije« (1. člen ZODPol). V policiji je zaposlenih 8157²⁸ oseb (Policija 2016). Zaradi tradicije je vodenje policije v Republiki Sloveniji (v nadaljnjem besedilu: RS) zelo centralizirano, kar ne ostaja brez posledic.²⁹ Opozarjam na normativne in empirične vidike lokalne demokracije. Kot pravita Brezovšek in Kukovič (2012, 12): »Temeljna ideja sega daleč nazaj h klasičnemu upravičenju lokalne samouprave, ki ga je podal J. S. Mill (1991), saj lokalna demokracija ponuja državljanom možnosti za uresničevanje njihove svobode in za izražanje njihove lokalne identitete na način, ki je drugačen od višjih ravni oblasti, hkrati pa se z višjimi ravnmi oblasti dopolnjuje«.

Decentralizacija in približanje lokalnemu okolju bi pomenila dodatno demokratično kakovost tudi za delovanje policije. Kot opozarja Jeršin: »Bolj, ko je bila družba avtokratična, manj pristojnosti je imela lokalna skupnost in manj je bilo mestnih stražnikov/občinskih redarjev. Bolj, ko je bila družba demokratična, večje pristojnosti so bile dodeljene lokalni skupnosti, kar je pripeljalo do večjega števila mestnih stražnikov/občinskih redarjev« (Jeršin 2008, 12).

Policisti ne glede čas dnevi delujejo v razmerah, ki so velikokrat zelo stresne, svoje odločitve morajo sprejemati hipoma, zanje nosijo veliko odgovornost. Pri delu policistov na kraju nekega kriznega dogodka je bistveno, da so njihovi prvi nujni ukrepi ustrezni za ugodno rešitev situacije. »Slednje temelji na konceptu, da je vsak policist vodja, kot pravi Anderson in ostali (2006), ki artikulirajo povezavo med fenomenom vodenja in dolžnostjo vsakega policista, da izvaja vsaj nekatere elemente vodenja pri opravljanju svojih nalog« (Schafer 2009, 241).

Na tem mestu moram poudariti poslanstvo, ki ga ima in se ga mora zavedati policija in vsak njen pripadnik oziroma pripadnica. »V tem smislu je policija imunski sistem demokratične, socialne in pravne države; prvi garant svobode in varnosti. Seveda samo toliko in samo takrat, ko svoje delo opravlja optimalno, strokovno in ob spoštovanju

²⁸ Stanje na dan 1. marca 2016.

²⁹ Ti mislim na neposredno kontrolo, ki jo izvaja ena institucija, z atributi transakcijskega vodenja, zlasti negativnega nagrajevanja.

dostojanstva in ostalih pravic slehernega posameznika, ki je udeležen v policijskih postopkih« (Anželj 2012, 2).

4.2 Organizacija policije

Policijo sestavljajo generalna policijska uprava³⁰ (v nadaljnjem besedilu: GPU), policijske uprave³¹ (v nadaljnjem besedilu: PU), NOE PU³² in policijske postaje (v nadaljnjem besedilu PP). Hierarhično najvišja je GPU, ki ima številne pristojnosti, določene z Zakonom o organiziranosti in delu v policiji (v nadaljnjem besedilu: ZODPol).³³ Tako nadzira in po potrebi prevzame določeno nalogo ali naloge od PU, če meni, da je to potrebno.

Slovenska policija izvaja svoje naloge in poslanstvo skladno s pozitivno zakonodajo RS oziroma skladno z ožjim pravnim okvirom.³⁴ Slovensko policijo vodi generalni direktor policije. Naloge GPU izvajajo notranje organizacijske enote (v nadaljnjem besedilu: NOE), ki jih vodijo vodje, ki so za svoje delo odgovorni generalnemu direktorju policije. PU je območna organizacijska enota policije. Vodi jo direktor PU, ki je za svoje delo in delo PU, ki jo vodi, odgovoren generalnemu direktorju policije. PU ima z zakonom določene naloge, ki jih opravlja v NOE. Vodje teh enot so odgovorni za svoje delo in delo NOE direktorju PU. Če PU ugotovi, da PP ne opravlja svojih nalog oziroma jih ne opravlja pravilno ali pravočasno, mora na to opozoriti komandirja PP, ki se mu naloži, da mora poskrbeti, da bodo naloge opravljene, nepravilnosti pa odpravljene v roku, ki mu ga določi. V Sloveniji je osem PU³⁵. PP³⁶ je območna organizacijska enota policije, vodi jo komandir in je odgovoren za svoje delo, stanje na PP in za delo PP direktorju policijske uprave. Generalni direktor policije lahko za občasno opravljanje

³⁰ Priloga B: Generalna policijska uprava – organigram.

³¹ Priloga C: Organizacija policijske uprave – organigram.

³² Notranje organizacijske enote PU: služba direktorja PU, sektor uniformirane policije, sektor kriminalistične policije, operativno-komunikacijski center PU, služba za operativno podpor in PP na območju PU. (ZODPol, 23. in 24. člen).

³³ Zakon o organiziranosti in delu v policiji (Ur. l. RS, 15/2013).

³⁴ Ožji pravni okvir: določbe ZODPol, ZNPPol in določbe Akta o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji (Durić 2015, 172).

³⁵ Policijske uprave v Sloveniji: PU Celje, PU Koper, PU Kranj, PU Ljubljana, PU Maribor, PU Murska Sobota, PU Nova Gorica, PU Novo mesto.

³⁶ Skupno število policijskih postaj (ne glede na delovno področje, lokalna raven), policijskih pisarn, mejnih prehodov za mednarodni cestni promet, mejnih prehodov za obmejni promet, mednarodnih mejnih prehodov za železniški promet, mednarodnih mejnih prehodov za zračni promet, mejnih prehodov za mednarodni morski promet v RS je 230.

določenih nalog ali za izvedbo posamezne naloge policije ustanovi posebno policijsko enoto ter določi njene naloge in način delovanja.

Nacionalni preiskovalni urad (v nadaljnjem besedilu: NPU) je specializirana kriminalistična preiskovalna enota Uprave kriminalistične policije pri GPU, ustanovljena za posebne primere odkrivanja in preiskovanja zahtevnih kaznivih dejanj (področje gospodarstva, korupcije in organiziranega kriminala). Prav ta terja še posebno usposobljenost, organiziranost in opremljenost. Delo NPU vodi direktor NPU, ki ga imenuje generalni direktor policije za dobo šestih let.

Ministrstvo za notranje zadeve, ki ga vodi minister, »določa razvojne, organizacijske, kadrovske in druge temeljne usmeritve za delo policije« (ZODPol, 3. člen). Minister lahko zahteva poročila oziroma druge podatke v zvezi z delom policije, na njegovo posebno zahtevo ga mora predstavnik policije obveščati o vseh pomembnejših vprašanjih z delovnega področja policije. Minister policijo usmerja, tako da izdaja obvezna navodila za delo. Tako lahko policiji določa, da v mejah svoje pristojnosti opravi neke naloge in sprejme določene ukrepe ter mu o tem poroča. Pristojnosti ministra ne veljajo za tiste policijske postopke, katerih usmerjanje prevzame pristojni državni tožilec, kot to določa zakon, ki ureja kazenski postopek. Ko je obveščen o kaznivem dejanju, se šteje, da je državni tožilec prevzame usmerjanje dela policije v predkazenskem postopku (ZODPol 2013).

4.3 Vodenje v slovenski policiji

Delovno področje Policije v RS zajema trenutno poleg že omenjenega ožjega pravnega okvira, tudi korpus pozitivne zakonodaje RS, od Ustave Republike Slovenije (v nadaljnjem besedilu URS) neposredno ali posredno še 97 zakonov, 97 mednarodnih pogodb, 1913 podzakonskih predpisov.³⁷

Edina stalnica modernega sveta so stalne spremembe in organizacije se vsakodnevno srečujejo z novimi izzivi. Policija v Sloveniji ni nobena izjema. Če naj bo vodenje v takem svetu učinkovito, se mora nujno odzivati na izzive, ki prihajajo iz okolja. Spremembe v vodenju se ne morejo dogajati čez noč, ravno zaradi kompleksne

³⁷ Vsebina podzakonskega akta omogoči, da se doseže zakonski cilj tako, da natančneje določi nedoločen pravni pojem v zakonu.

strukture množice služb, ki so del organizacije, zaradi mnogih zakonskih in podzakonskih aktov, ki določajo naloge, urejajo delovanje in zaradi velikega števila zaposlenih.

Policija je vodena v skladu s t. i. izvršilno klavzulo.³⁸ Izvršilne naloge ne opredeljujejo načina, kako naj bo policija vodena, temveč zgolj določajo, kaj so cilji zakonodajnih rešitev. Vodenje policijskih enot je opredeljeno tudi s Pravili policije³⁹ (v nadaljnjem besedilu Pravila). »Ta pravila urejajo medsebojna razmerja, odnose in način dela policijskih enot in uslužbencev policije« (1. člen Pravilnika). Za vse zaposlene v policiji velja, še posebej pa za policistke in policiste, da so izpostavljeni stalnim spremembam zakonodaje, kar zahteva stalno usposabljanje in izobraževanje, ki ga lahko povežemo s konceptom vseživljenjskega učenja.

Če je veljala v preteklosti za delovanje Organov za notranje zadeve oziroma milice za izobraževalni sistem stigma avtarkičnosti, tega za policijo tega ne moremo več trditi. Spremembe političnega sistema so povzročile številne druge sistemske spremembe, a tradicija avtoritete je ostala. V svoji preteklosti, kot tudi času sprememb, je policija kot organizacija nenehno pridobivala nova znanja in izkušnje. Akumulacija znanja brez bistvenega, to je prenosa na preostale člane v organizacije, je povsem brez smisla.

V literaturo o vodenju je bil konec 80. let prejšnjega stoletja uveden pojem »učeča se organizacija«. Pojem učeče se organizacije implicira povezavo med učečim se posameznikom in učečo se organizacijo. Posameznik s svojim znanjem, sposobnostmi obogati organizacijo. Policija je bila skladno z omenjenim konceptom zaradi pomembnih okoliščin, ki so nastopile kot posledica političnih odločitev, prisiljena zelo spremeniti svoj sistem izobraževanja in usposabljanja. Izkušnje in znanje, ki so temeljile na preteklosti, so ogromne.

»Policijska akademija prispeva k uresničevanju poslanstva, vizije in vrednot Policije z izvajanjem programov izobraževanj in usposabljanj ter drugih nalog, ki so zapisane v načrtih. Sistem izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja skušamo graditi in

³⁸ Izvršilna klavzula (zakonska določba, da je treba izdajati izvršilne predpise) seveda ne pomeni, da je zakonodajalec preložil svojo pristojnost na izvršilno oblast. Gre zgolj za zakonsko določbo, da izvršilna oblast določena vprašanja uredi ob upoštevanju omejitev, ki izhajajo iz drugega odstavka, 3. člena URS. Gre za ustavno kategorijo (drugi odstavek 120. člena URS), po katerem so upravni organi pri svojem delu vezani na ustavno-zakonski okvir, predpise lahko izdajajo samo na podlagi zakona. Izvršilne klavzule so lahko zelo splošne ali pa popolnoma natančne v skladu s prosto presojo zakonodajalca.

³⁹ Pravila policije veljajo od 1. januarja 2014. Pri sestavi so sodelovali: mag. Srečko Jarc, Božidar Štemberger, Janez Rupnik, Breda Iskra, Rudi Ivančič, Andrej Zbašnik, Senad Jusić in Reimond Jeršin.

razvijati sistematično« (Durić in Žagar 2012, 1). V okviru PA od leta 1998 Center za izpopolnjevanje in usposabljanje s svojimi enotami (Vadbeni center Gotenica, Oddelek za šolanje službenih psov, Oddelek vrhunskih športnikov), (v nadaljnjem besedilu: CIU PA GPU) izvaja programe policijskega izpopolnjevanja in usposabljanj.

Seveda se moramo zavedati, da je javno vodenje zgolj ena od perspektiv in da uresničuje odločitve političnega vodenja. V idealnem smislu naj bi bilo javno vodenje sicer ločeno od političnega vodenja.

4.4 Trendi transformacije policijske dejavnosti

Nobena organizacija ne obstaja v vakuumu. Policija kot organ je umeščena v družbo in vse spremembe v družbi zelo vplivajo na način dela, s tem pa tudi na vodenje organizacije. Spremembe v družbi, katere del je policija, so bile radikalne. Okoliščine so zahtevale revolucionarne spremembe. »Javno vodenje poteka v odprtih sistemih in zahteva neprestano proučevanje vplivov iz okolja, torej konteksta, ki deluje nanj« (Brezovšek in Kukovič 2014, 51).

Zavedati se moramo, da »transformacije, pluralizacije in privatizacije policijske dejavnosti povežemo z dogajanjem na ekonomsko-socialnem področju – avtorji izpostavljajo predvsem varčevalne ukrepe, ki vodijo v primanjkovanje kadrovskih in tehničnih virov ter naraščajočo stopnjo kriminalitete« (Edelbacher in Norden 2013; Feltes in drugi 2013; Kešetović 2013; Leyrer 2013; Tabur v Modic in drugi 2014, 220), zato niso fenomeni, ki bi bili značilni zgolj za slovensko policijo. Gre za proces stalnega prilagajanja organizacije vedno novim okoliščinam, ki so edina stalnica v stalno spreminjajočem se svetu.

Lahko povzamemo, da je slovenska policija v zadnjih stopetdesetih letih doživela veliko organizacijskih pa tudi funkcijskih sprememb. Od organizacije, katere temeljna naloga je bilo vzdrževanje reda in miru (orožništvo), je postala narodno-zaščitna institucija (narodna zaščita in narodna milica), prešla obdobje politično-determinirane institucije vsenarodne kontrole (milica) ter se s prilagoditvijo spremenjenim družbenopolitičnim razmeram konec osemdesetih in

v devetdesetih letih počasi preoblikovala v demokratično in profesionalno policijsko organizacijo zahodnega tipa (Modic in drugi 2014, 227).

Zaradi spremembe političnega sistema so nastopile številne spremembe, ki so vplivale na delovanje in vodenje policije. Policija je bila od leta 1991 podvržena številnim projektom reorganizacije.⁴⁰ Z reorganizacijami so se vnašale v policijsko delo nove paradigme, kot na primer »v skupnost usmerjeno policijsko delo«.

Prehod iz avtokratičnega v demokratičen politični sistem je najbolj vplival na delo policije. Nastale so obsežne zakonodajne spremembe ključnih zakonov, ki so določali naloge policije. V tem poglavju analiziram spremembe v okolju, ki so vplivale na organizacijo. Navkljub demokratičnemu prehodu je policija ostala zelo centralizirana. Številni zunanji dejavniki so bistveno vplivali na policijo kot organizacijo. Gotovo je najpomembnejša okoliščina, ki je bistveno vplivala na delovanje policije, demokratični prehod. Zaposleni v tedanjih organih za notranje zadeve in miličniki so v času procesa osamosvajanja bistveno prispevali.⁴¹ Sprememba imena, menjava simbolov in kroja uniforme ob demokratičnem prehodu je imela velik simbolni pomen. »Politično vodenje je povezano s številnimi strateškimi in ponavljajočimi se izzivi, s katerimi se soočajo družbe in njihove vlade« (Brezovšek in Kukovič 2014, 57).

Sledile so številne spremembe obstoječe zakonodaje, z ukinitvijo Srednje policijske šole 1. aprila 2000, leta 2002 je zaključila srednješolsko izobraževanje zadnja 31. generacija policistov – kadetov. Tako je bila zaključena izobraževalna dejavnost, ki se je izvajala z ustanovitvijo Srednje strokovne šole za notranje zadeve, Oddelka za miličnike – kadete od leta 1967. S tem je bila zaključena tudi tradicija srednješolskega izobraževanja. Razlogi za ukinitvev srednješolskega izobraževanja so bili mnogoteri, kot jih navede Damjan Žagar v poglobljenem polstrukturiranem družboslovnem intervjuju.⁴²

⁴⁰ Projekt »Makro-organizacija organov za notranje zadeve« je stekel že pred letom 1991, intenziven poseg v organizacijo policije bil projekt »Javna varnost«. Aktivnosti so bile izvedene že v letu 1991 – »Izhodiščni cilj projekta na lokalnem nivoju so bili predvsem boljša uspešnost in učinkovitost policije, razmejitev represivnega in preventivnega dela policije, vprašanje odgovornosti vodilnih oziroma želja po decentralizaciji s ciljem prenosa odločitev in odgovornosti na nižje ravni vodenja, ki so bližje neposrednemu operativnemu delovanju policije« (Anželj 2009, 1–2). V organizacijskem smislu je bil zelo zahteven tudi projekt vzpostavitve »schengenskega varovanja južne meje s Hrvaško«.

⁴¹ »Milica oziroma policija v obdobju družbenopolitičnih sprememb (pozna osemdeseta in zgodnja devetdeseta leta) ni igrala zaviralne vloge, kot v nekaterih državah, narodno-zaščitniško in državotvorno držo je potrdila v času osamosvajanja, še posebej v osamosvojitveni vojni 1991« (Modic in drugi 2014, 224).

⁴² Žagar tako navaja razloge za ukinitvev kadetnice: ker je bila unikum izobraževanja, nikjer v zahodnem svetu niso imeli tega načina izobraževanja; ker je to življenjska odločitev, ki jo sprejme otrok pri 14.

Zadnjih nekaj let je policija stalno soočena s trendom upadanja zaposlenih in pomanjkanjem zaposlenih⁴³ zlasti na najnižji lokalni ravni – policijskih postaj. Zmanjšanje števila zaposlenih bi bilo verjetno še večje, saj je deloma na število zaposlenih vplivala tudi sprememba zakonodaje na področju upokojevanja. Dejstvo je, da izpada stalnega dotoka usposobljenega kadra iz sistema višješolskega izobraževanja ni bilo mogoče nadomestiti.

V CIU so se še toliko bolj zavedali pomena vodenja iz več razlogov, prvi so finančni razlogi (stalno zmanjševanje proračunskih sredstev za policijo), drugi že omenjeni kadrovske razlogi (upad zaposlenih na najnižji ravni – na policijskih postajah), tretji pa so bila nova spoznanja stroke na področju vodenja (zlasti uspehi timskega dela, transformacijsko vodenje). Kot pravita Durić in Žagar (2011a, 1) »Uspešnost tradicionalnega, avtoritativnega in birokratskega policijskega modela, ki so ga implementirale številne policijske organizacije, je pred velikimi izzivi in pozivi najvišjim policijskim vodjem, da naj sprejmejo bolj moderne pristope vodenja, so vse glasnejši«.

Širitev »pluralne policijske družine⁴⁴« pomeni detronizacijo policije kot osrednjega dejavnika, ki zadovoljuje potrebo po varnosti. »Lobnikar, Sotlar in Meško (2013) ugotavljajo, da delovanje policije v Evropi z vidika organiziranosti počasi dobiva skupne značilnosti; demokratizacija policijske dejavnosti je osnovni moto v vseh državah tega območja, iskanja virov odgovornosti in legitimnosti, vezanih na prebivalce, pa visoko na agendi vseh policijskih vodstev« (Modic in drugi 2014, 227).

Poleg proračunskih omejitev se je policija kot organizacija v nedavni preteklosti borila s popolnoma novimi fenomeni (migrantska kriza), ki so zahtevali maksimalne napore vseh udeleženi.

letih starosti; ker je prišlo do znatnega dviga standardov na področju izvajanja urjenja streljanja in na področju opravljanja voznških izpitov A in B kategorije; ker so se pojavljale negativne posledice indoktrinacije (problema vživetja v socialno okolje); ker se otroštvo podaljšuje v leta, ki so še ne dolgo nazaj veljala za čas adolescence, ta pa se pomika v čas, ki je veljal predhodno za zgodnjo odraslo dobo, gre za »pomik let«; ker poteka komunikacija s starejšimi osebami na bistveno višji ravni; res je tudi, da je kadetnica omogočala štiriletno usposabljanje predvsem glede telesne pripravljenosti, posledično so bili doseženi odlični rezultati zaradi dalj trajajočega pripravljavanja (4 leta).

⁴³ Padec števila zaposlenih v policiji je razviden tudi iz primerjave glede izobrazbene strukture med letoma 2001 in 2015 (glej Prilogo F).

⁴⁴ Razvoj institucij »pluralne policijske družine« v članku Modic in drugi (2014).

Da je v zadnjih letih socialni konflikt med vlado in sindikalno stranjo v Policiji dobil že domačijsko pravico, je postalo popolnoma samoumevno. Sporazumevanje z Vlado RS ni mogoče drugače kot s konfliktom, grožnjami in izvedbo stavke, ki se je končala nedavno s podpisom stavkovnega sporazuma⁴⁵.

Nedvomno organizacijska klima zelo pomembno vpliva na delovanje organizacije, ki je pod vplivom številnih dejavnikov zato prisiljena korenito spreminjati svoje delovanje. »Zadovoljstvo zaposlenih postaja vedno bolj pomembna kategorija. Zadovoljni zaposleni naredi več in bolje. Je pa res, da nas iste stvari ne zadovoljujejo« (Sakanovič in Mayer 2006, 253).

Na to se navezuje koncept transformacijskega vodenja, zlasti v smislu predstavljanja vizije, ponosa, da je doseženo bistvo poslanstva, povečuje se zaupanje in spoštovanje. Dejstvo je, da lahko razumemo nujen odziv policije kot učeče se organizacije, ki je bila v preteklosti izpostavljena velikim omejitvam, ki so bile posledice političnega konsenza. Sprožile bi lahko razgradnjo nacionalnega varnostnega sistema, kar je deloma izraženo tudi Mnenju predsednika republike Boruta Pahorja o stanju pripravljenosti Slovenske vojske iz dne 28. april 2016.⁴⁶ »Pozitivna povezava zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacije je nemalokrat dokazana, medtem ko se dejavniki raztezajo od enostavnih, kot so plača, delo z ljudmi, varna služba in podobno, do celotnih organizacijskih procesov, kot so komuniciranje, informiranje, napredovanje in podobno« (Sakanovič in Mayer 2006, 256). Ni torej nepomembno, zakaj zaposleni izvajajo zahteve vodij.

4.5 Raziskovalna dejavnost v slovenski policiji

Brez dvoma lahko ovrednotimo uvajanje programa kot velik korak za izboljšanje vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh. »Prav za vsako združbo velja, da ima merjenje kakovosti storitev usodno vlogo na delovanje, organizacijo in vodenje, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani odjemalcev.

⁴⁵ Vlada in policijska sindikata podpisali 10 milijonov vreden stavkovni sporazum, dne 2. 6. 2016. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042740306/slovenija/vlada-in-policijska-sindikata-podpisali-10-milijonov-evrov-vreden-stavkovni-sporazum> (14. junij 2016).

⁴⁶ Mnenje predsednika Republike Slovenije Boruta Pahorja o stanju pripravljenosti Slovenske vojske. Dostopno prek: <http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/objave/C81C1823FEC78751C1257FA90030FFB7?OpenDocument> (12. junij 2016).

Kakovost je z objektivnimi kazalci zelo težko ugotavljati« (Aristovnik in drugi 2012, 14). V obdobju od leta 1993 do 2012 je bilo izvedenih več raziskav o zadovoljstvu zaposlenih v policiji,⁴⁷ kar kaže, da obstaja visoka stopnja zavedanja pomena vloge zaposlenih.

V letu 2007 sta Gašič in Pagon (Gašič in Pagon 2007) izvedla prvo študijo, kjer sta ugotavljala stile vodenja v slovenski policiji. Osredotočila sta se na povezavo med stili vodenja: transakcijsko, transformacijo in laissez-faire vodenje in organizacijsko pripadnostjo, zadovoljstvom z delom, frustracijo in cinizmom. Pomembno pri tej raziskavi je, da so v njej sodelovali policisti in njihovi nadrejeni na lokalni ravni in kriminalisti petih PU na regionalni ravni. Rezultati te raziskave so pokazali, da policisti zaznavajo najmanj elementov transakcijskega vodenja in več elementov transformacijskega in laissez-faire vodenja. Vodje na lokalni ravni so ocenili, da bolj uporabljajo transformacijsko vodenje kot transakcijsko in laissez-faire vodenje. Na regionalni ravni so kriminalisti zaznali najmanj elementov transakcijskega vodenja, zatem laissez-faire vodenje in nato transformacijsko vodenje. Podobno so se tudi vodje na regionalni ravni opredelili kot bolj transformacijski, kot pa transakcijski (Durić 2015, 182–183).

Leta 2009 je Durić Džemal s sodelavci izvedel raziskavo z naslovom »Ugotavljanje potreb – analiza vodenja«, katere namen je bil preučiti značilnosti vodenja v slovenski policiji na vseh treh ravneh. Raziskava je bila temelj za izdelavo Programa. Raziskovala se je povezava med stili vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh in kriteriji uspešnosti vodenja, zadovoljstva z delom in motivacijo. V raziskavi so sodelovale vodje na vseh treh organizacijskih ravneh slovenske policije (Durić 2015, 183).

Treba je poudariti dejavnosti Centra za raziskovanje in socialne veččine (v nadaljnjem besedilu: CRSV), ki ga lahko v skladu z načeli analitske stroke sicer pogojno poimenujem *think tank*⁴⁸ na področju raziskovanja v slovenski policiji. Lastna

⁴⁷ Leta 1993 je Visoka policijsko–varnostna šola izvedla raziskavo Psihosocialni status in delovne razmere delavcev ONZ in leta 2002 So policistke in policisti zadovoljni s svojim delom; leta 2006 v okviru Ciljnega raziskovalnega projekta Konkurenčnost Slovenije 2000–2006 je Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani izvedla raziskavo Analiza vzrokov odškodninskih zahtevkov pri uporabi policijskih prisilnih sredstev in ukrepi za njihovo odpravo in leta 2009 Raziskavo o ocenah in stališčih policistov o zadovoljstvu z delom in zaupanju v slovenski policiji' Fakulteta za varnostne vede (Aristovnik in ostali 2012, 60–61).

⁴⁸ V mislih imam nabor strokovnjakov, ki nudijo ustvarjalne rešitve in zbirajo relevantne informacije, ki omogočajo lažje odločanje za sprejem odločitev. Izraz sicer uporabljam pogojno, saj ne moremo govoriti o kvazi neodvisnem think tanku v skladu z definicijo McGanna.

raziskovalna dejavnost je bistvena za uspešen razvoj organizacije. Dne 18. maja 2016 je bil organiziran Prvi posvet o raziskovalni dejavnosti v Policiji.⁴⁹ Seveda sta potrebna čas in znanje, da se opusti rutinsko ravnanje, ki se je v preteklosti nemalokrat izkazalo kot dobro. Zavedanje pomena raziskovalne dejavnosti še posebej na področju socialnih veščin in organizacijske klime je izpostavil moderator in urednik posveta dr. Džemal Durić z besedami: »Veseli smo takšnega odziva in si želimo dobrega in konstruktivnega sodelovanja tudi v prihodnje. Spodbudno je, da so številni strokovnjaki danes tukaj z nami in da so nekateri svoje raziskovalne rezultate predstavili na tem posvetu« (Policija 2016).

Jasno je, da so za preučevanje fenomena vodenja potrebne nadaljnje raziskave, še posebej na področju organizacijske klime v policiji. Izključno longitudinalne raziskave dodajo potrebno empirijo, kar pa je povezano z znatnimi stroški. Poudariti moram, da vsaj na področju preučevanja fenomena vodenja v slovenski policiji raziskovalci niso v bistvenem zaostanku. »Precejšen napor raziskovalcev je bil vložen v preučevanje osebnostnih lastnosti vodij, ocenjevanje njihove uspešnosti, preučevanje procesa usposabljanja in razvoja vodstvenih veščin na korporativnem in vojaškem področju« (Bass 1990; Bass in Riggio 2006; Burns 2003; Kouzes in Posner v Schafer 2010, 645). Schafer navaja: »Nasprotno je zbrano malo empirije glede tega, kako se vodenje manifestira, ocenjuje in razvija« (Schfer 2010, 645).

4.6 Potek dejavnosti za uvedbo programa »Vodenje v policiji«

Kot temelj za začetek dejavnosti izpostavljam spoznanje, ki temelji na sintezi vseh zgoraj naštetih razlogov. V okviru Delovne skupine v CIU⁵⁰ se je pojavilo razmišljanje, da je treba vodilne delavce v policiji ustrezno dodatno usposobiti, saj z redkimi izjemami v izobraževalnem procesu niso pridobili spretnosti, veščin in znanj s področja vodenja. To spoznanje je bilo temelj za sprejem strateške odločitve, ki je bila izražena v Srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za obdobje 2008–2012 iz leta 2007, kjer je bil opredeljen tudi program za usposabljanje policijskih vodij o upravljanju s

⁴⁹ Vir: Policija 2016. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/component/content/article/35-sporocila-za-javnost/84285-prvi-posvet-o-raziskovalni-dejavnosti-v-policiji?lang=> (19. maj 2016).

⁵⁰ Durić tako navaja, da je člane Delovne skupine imenoval direktor PA. Predstavljajo think tank na področju usposabljanja za vodenje v okviru slovenske policije.

človeškimi viri. Nosilec programa je bila PA v sodelovanju z drugimi NOE GPU in zunanjimi ustanovami. V letnem načrtu dela policije za leto 2008 je bila konkretizirana naloga za izdelavo programa usposabljanja za vodenje na podlagi Standardov znanj in veščin za delovna področja in delovna mesta v policiji.⁵¹ V operativnem načrtu dela PA za leto 2008 je bila naloga konkretizirana v operativnem načrtu dela Policijske akademije, kjer so bile določene naslednje dejavnosti za izvedbo naloge: »1. Priprava izhodišč za izvedbo naloge; 2. Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja; 3. Načrtovanje in izvedba programov usposabljanj« (Durić in Žagar 2012, 2).

Izhodišče za izvedbo naloge je bila analiza sistema vodenja v slovenski policiji, opravljena v letu 2009. »Glavni namen raziskave je bil proučiti značilnosti vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh – državni, regionalni ter lokalni – in ugotoviti potrebe po usposabljanjih vodij na vseh treh organizacijskih ravneh« (Durić in Žagar 2012, 2). To je dalo potrebne povratne informacije za ugotavljanje dejanskega stanja na področju vodenja v policiji na vseh treh ravneh. Uporabljena je bila kvantitativna metoda poizvedovanja oziroma anketiranje z vprašalniki. Poudarjam, da je bil namen opraviti raziskavo na celotni populaciji vodij iz vseh treh ravni z izjemo vodij pod ravnijo oddelka. V raziskavi je sodelovalo 488 oseb od skupaj posredovanih 690 vprašalnikov vseh udeležencem usposabljanja.

Vprašalnik v raziskavi je bil razdeljen na šest sklopov (Durić in Žagar 2012, 4):

1. Stili vodenja – samoocena.
2. Obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela.
3. Tematski sklopi in vsebine.
4. Vodstvene kompetence.
5. Predlogi dodatnih tem.
6. Demografski podatki in neodvisne spremenljivke.

ad. 1 »Ugotovljeno je bilo, da v Policiji prevladuje transformacijsko vodenje pred transakcijskim vodenjem in odsotnostjo vodenja« (Durić in Žagar 2012, 4). Na podlagi

⁵¹ Standardi strokovnih znanj, spretnosti in veščin za področja dela v policiji – dopolnilna, dodatna in specialistična znanja. Gre za nabor vseh veščin in znanj, izdelan na podlagi ključnih del in nalog, ki jih mora obvladovati policist na vseh treh organizacijskih ravneh slovenske policije, od policista prometnika do komandirja policijske postaje na lokalni ravni, od policista operaterja OKC do vodje NOE na PU na regionalni ravni in od policista varnostnika do vodje NOE na GPU na državni ravni. Obstaja dokument pod številko 900-868/2006/55 (2631-1).

teh ugotovitev je Delovna skupna predlagala vnos vsebine stilov transformacijskega vodenja⁵² v program. Višje kot je na hierarhiji javni uslužbenec, bolj zaželeno je *laissez faire* vodenje, saj ima tako javni uslužbenec bolj proste roke in je bolj avtonomen pri svojem delu (Durić 2016).

ad. 2 »Pri vseh treh ciljnih skupinah je potrebno obravnavati področje kognitivnih in medosebnih veščin enako, pri vodjih na regionalni in državni ravni pa je treba bolj poudariti področje poslovnih in strateških veščin« (Durić in Žagar 2012, 5). Ugotovljene so bile veščine za opravljanje dela. V vprašalniku so bile navedene: kognitivne veščine, medosebne veščine, strateške veščine in poslovne veščine. Iz ankete je razvidno, da obstajajo razlike med različnimi organizacijskimi ravni.

ad. 3 Vodje na vseh treh ravneh so pripisali pomen reševanju konfliktov in motivaciji. Ugotovljeno je bilo, da s hierarhijo narašča tudi preferenca do kreativnega reševanja problemov. »Z organizacijsko ravniyo naraščajo potrebe po kognitivnih (odločanje, ustvarjalno reševanje problemov), medosebnih (timsko delo, medčloveški odnosi) in strateških veščinah (uvajanje in vodenje organizacijskih sprememb)« (Durić in Žagar 2012, 6).

ad. 4 »Skupna lastnost za vodje na vseh ravneh je, da kot najmanj pomembne ocenjujejo osebne kompetence (razvijanje samozavedanja, upravljanje s stresom), pridobivanje moči in vpliva ter delegiranje in pooblašanje« (Durić in Žagar 2012, 6).

ad. 5 Z izjemo kriznega vodenja oziroma vodenja v kriznih operativnih anketiranci niso podali predlogov.

Omenjena anketa je podala izhodišča, ugotovljene so bile preference za področja, na katerih so si anketirani želeli svoje znanje nadgraditi oziroma pridobiti nova znanja. Tako je stekel razvoj programa usposabljanja. Bistveni cilj programa je »... konsistenten sistem vodenja v Policiji in s tem kvalitetno vplivamo na višji nivo organizacijske kulture v Policiji« (Durić in Žagar 2012, 8).

Programski svet Policijske akademije je januarju 2010 potrdil program. Program se je začel izvajati tudi skladno z Letnim načrtom izpopolnjevanj in usposabljanj za delavce v

⁵² Stili transformacijskega vodenja so: idealizirani vpliv – atributi in vodenje, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija in individualna skrb.

Policiji.⁵³ V prvi polovici leta 2010 je bila izvedena tudi prva pilotna izvedba programa. (Durić in Žagar 2012, 8). V času trajanja in po zaključenem programu so na PA zbirali povratne informacije o izvajanju programa. Pri tem je bil uporabljen Kirkpatrickov model evalvacije.⁵⁴ Ugotavljalo se je predvsem zadovoljstvo udeležencev v programu z organizacijo in vsebino usposabljanja.

4.7 Predstavitev programa Vodenje v policiji

Vsebine v programu so razporejene v sedem modulov, v skladu z ugotovljenimi potrebami na vseh treh organizacijskih ravneh policije. Vsebino vključno s petim modulom so namenjene vodjem na lokalni ravni, vsebine šestega modula vodjem na regionalni in vsebine sedmega modula vodjem na državni ravni. »Cilji programa ustrezajo ugotovljenim potrebam vodij lokalne, regionalne in državne ravni. Vsebine so razporejene v 7 modulov⁵⁵ – Menedžment in vodenje, Menedžment človeških virov, Poslovno komuniciranje, Timsko delo, Operativni menedžment I, Operativni menedžment II, Strateški menedžment in obsegajo skupaj s praktičnim usposabljanjem 480-ur« (1. evalvacijsko poročilo 2013).

Izvirnost programa je ravno v njegovi celovitosti, saj so se vodje na vseh treh organizacijskih ravneh prvič usposabljali na celovit način. Dosedanja usposabljanja so potekala v skladu s trenutnimi potrebami. Le izjemoma so se nekateri vodje izobraževali s področja vodenja. »Vodje, predvsem na lokalni ravni, so ostali mnogokrat brez vsakršnega usposabljanja, kar je pokazala tudi raziskava. Zaradi največjih potreb po usposabljanjih vodij na lokalni ravni smo do zdaj izvedli tudi največ usposabljanj zanje« (1. evalvacijsko poročilo 2013).

⁵³ NOE GPU pošljejo PA potrebe po usposabljanju, ki jih posameznih policijskih enot prilagodijo glede na finančna sredstva in druge resurse. Te uskladi PA in izdela predlog letnega načrta usposabljanj v policiji, ki ga potrdi generalni direktor policije novembra za eno leto vnaprej.

⁵⁴ Kirkpatrickov model evalvacije je štiristopenjski model, ki meri štiri ravni; **1. na ravni reakcije udeležencev** (osredotočeni smo na zadovoljstvo in subjektivne vtise udeležencev, predvsem, kaj menijo o organizaciji in uporabnosti programa), **2. na ravni znanja** (kaj so se udeleženci naučili, ali so doseženi izobraževalni cilji, so osvojili spretnosti, znanje in veščine, kot je bilo načrtovano, na tej ravni se preverjajo znanja pred vstopom in po zaključku usposabljanja), **3. na ravni delovne učinkovitosti oz. prenosa v prakso** (se je zgodil prenos znanja in veščin v prakso, se pridobljeno znanje uporablja, je opazna večja učinkovitost pri delu), **4. na ravni rezultatov podjetja ali drugih organizacij** (ali ima in kakšen vpliv ima izvedeno izobraževanje na delovanje organizacije, podjetja, institucije) (Ličen 2015, 12).

⁵⁵ Več o tem v Prilogi Č.

Kot bistveno pri programu poudarjam, da je bil izveden na podlagi ugotovljenih realnih potreb (na podlagi opravljene raziskave sistema vodenja iz leta 2009).

Na podlagi Kirkpatrickovega modela evalvacije je bilo izvedeno mirjenje (1. raven – reakcija), kaj udeleženci mislijo oziroma čutijo v zvezi z opravljenim usposabljanjem. Tako so bile izvedene ustne evalvacije po teoretičnem delu vsakega modula. Izvajalci so tako takoj dobili povratno informacijo in ustrezno temu prilagodili usposabljanje vsake nadaljnje skupine. Hkrati so izvajalci ugotavljali napredek udeležencev, (2. raven – učenje). Vsi udeleženci so opravljali končne izpite (praktični in pisni del). V sklopu 3. ravni – vedenje sta bila predstojnikom in udeležencem posredovana dva vprašalnika, ki merita učinke usposabljanja na delovno uspešnost udeleženi. Gre za metodo opazovanja, kako udeleženci opravljajo svoje delo. Tretja raven je bila izvedena delno. Končna 4. raven – rezultati, predvideva meritev rezultatov kot posledico udeležbe na usposabljanju. Ta še ni bila izvedena. (1. evalvacijsko poročilo 2013)

Posebnost Policije je PA, ki je izobraževalna institucija v državnem organu, ki prvenstveno zagotavlja notranjo varnost. Opisan je dober primer vzpostavljenega učinkovitega sistema, ki poleg podajanja osnovnega znanja omogoča pridobitev dodatnih znanj na podlagi ugotovljenih realnih potreb na področju vodenja.

V 1. evalvacijskem poročilu so jasno poudarjene naslednje ugotovitve, da udeleženci:

- *izražajo skupno zelo visoko zadovoljstvo s celovitim programom,*
- *visoko ocenjujejo izbor in s tem ustreznost vsebin,*
- *zelo dobro ocenjujejo doseganje ciljev,*
- *vidijo uporabno vrednost pridobljenih znanj in veščin za posameznika in organizacijo,*
- *zaznavajo spremembe v ravnanju vodij,*
- *pohvalijo izvajalce in organizacijo,*
- *podpirajo in spodbujajo nadaljevanje usposabljanja na lokalni ravni in vidijo potrebo po usposabljanju vodij drugih dveh ravni (1. evalvacijsko poročilo 2013).*

Iz zbranih konstruktivnih pripomb in predlogov za izboljšanje kakovosti programa je tako povzeto: da je smiselno program umestiti v karierni sistem, izdelati izbirni postopek, podrobno preučiti cilje programa, predvsem 2. in 5. modula, predlagane so

izboljšave, selekcija vsebin, metodološke izboljšave (več praktičnega dela) in predvsem poskrbeti za še bolj kakovostna in preglednejša gradiva ter povečati uporabo e-učilnice (1. evalvacijsko poročilo 2013).

V okviru Delovne skupine je bila ugotovljena potreba po dodatnem razvijanju vodstvenih sposobnosti vodij. V tem primeru se razmere v našem prostoru ne razlikujejo bistveno od tujine. Do zelo podobnih ugotovitev je prišel tudi Schafer: »Bistveno pri vodenju je bilo, kako naj se vodja vede in kako naj doseže predvidene cilje (koliko in kako se posvetijo vodenju). Večinoma pa se vsaj v sferi državnega ne posveča veliko pozornosti razvoju vodstvenih sposobnosti« (Schafer 2009, 241).

5 INTERVJUJI S KLJUČNIMI DELEŽNIKI PROGRAMA VODENJE V POLICIJI

Opravi sem poglobljene polstrukturirane družboslovne intervjuje s tremi ključnimi osebami, ki so v Programu nastopali kot snovalci, organizatorji ali izvajalci programa. Z analizo odgovorov sem predstavil organizacijski pristop k razvijanju in vsebinski pristop njegovega razvijanja, organizacijo in izvajanje, sprotne evalvacije o Programu, njegove učinke in njegov nadaljnji razvoj. Pri sekundarni analizi primarne literature so se mi pojavila številna dodatna vprašanja, ki sem jih postavil vsem trem intervjuvanim posameznikom. S sekundarno analizo intervjujev in primarne literature sem pridobil odgovore na postavljeni hipotezi.

5.1 Analiza intervjujev in sinteza ugotovitev

V diplomskem delu raziskujem izvor ideje za nastanek Programa. Damjan Žagar je povedal: »Pobuda je bila naša (PA), in sicer smo jo vnesli v sistemske načrte zaradi potrebe po sistemskem pristopu k usposabljanju s tega področja« (Žagar 2016). Kot enega temeljnih ciljev je opredelil med drugim tudi krepitev ugleda policije, pri čemer je Žagar poudaril usposabljanje policijskih vodij: »V okviru 6. strateškega cilja: Krepitev ugleda policije; je pod 1. usmeritvijo: vzpodbujati krepitev pripadnosti organizaciji z uresničevanjem poslanstva in vrednot policije, z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja in skrbjo za zaposlene ter njihov razvoj; opredeljen tudi program Usposabljanje policijskih vodij o upravljanju s človeškimi viri. Nosilec programa je Policijska akademija v sodelovanju z drugimi NOE GPU in zunanjimi ustanovami« (Žagar 2016). Durić ob tem poudari, da so pobude za program prišle: » ... predvsem z lokalne ravni (policijske postaje), kjer so se soočali s pomanjkanjem števila in kakovosti ustreznih kadrov za vodstvena delovna mesta« (Durić 2016). Zaposlene v CIU lahko razumemo tudi kot think tank na področju ugotavljanja dejanskih potreb za usposabljanja kadra v slovenski policiji. Seveda je potekal proces oblikovanja programa popolnoma formalno. »Imenovana je bila formalna delovna skupina, v katero so bili imenovani predstavniki iz Policijske akademije in predstavniki iz različnih operativnih enot policije na vseh treh organizacijskih ravneh (PP, PU, GPU). V obliki

brainstorminga so se izoblikovale ideje, stališča. Ugotovljena je bila potreba po ugotovitvi dejanskega stanja glede vodenja v slovenski policiji« (Durić 2016). Začetna ideja, da je treba uvesti dodatno izobraževanje oziroma usposabljanja s področja vodenja, je bila podkrepljena še z rezultati analize, opravljene v letu 2009, Analiza, ugotavljanje potreb – analiza vodenja,⁵⁶ s katero so bile ugotovljene dejanske potrebe. »Načrtovani vzorec je obsegal 690 vodij« (Žagar 2016). Hkrati se je z omenjeno raziskavo ugotavljalo, kateri vodstveni stil bi bil najbolj primeren za naše okolje in je tudi pozitivno povezan s kriterijem uspešnosti. »Z ugotavljanjem potreb po usposabljanju pa želimo ugotoviti konkretne potrebe vodij na različnih organizacijskih ravneh – znanja, spretnosti in ostale kompetence« (Žagar 2016).

Formalna delovna skupina je izdelala osnutek programa, na podlagi preučenih ciljev. Glede na to so bili izbrani kompetentni izvajalci, s katerimi so bili opravljeni delovni posveti. Izbor izvajalcev je potekal v skladu s cilji programa in ciljno skupino, (sprva so bili to pomočniki komandirjev, komandirji in vodje skupin na ravni PU). Poudarek je bil na prenosu izkušenj vodenja in ne teoretskih osnov vodenja. Metode in oblike usposabljanja so bile predvsem delo v skupini, razprava, predstavitev konkretnih primerov iz prakse, študije primera in interaktivno učenje. Analiza ugotavljanja potreb – analiza vodenja v letu 2009 je pokazala primernost transakcijskega in transformacijskega vodenja. Kot pravi Durić: »potrebo po t. i. »mehkih veščinah« za delo z ljudmi, potrebo po timskem delu in vidikih operativnega dela« (Durić 2016). Izvajalci usposabljanja niso izvajali frontalnega pouka, temveč so bili bolj v vlogi mentorjev, usmerjevalcev. Hkrati so bili izvajalci usposabljanja tudi pripravljavci programa. Izvajalci so bili vedno v tandemu, poleg tega pa je bila vedno predviden še rezervni izvajalec. Zaradi tega ob izvajanju posameznih modulov niso imeli odpovedi usposabljanj (Lumbar 2016).

Osnutek programa je bil posredovan Programskemu svetu PA. Ta je januarja leta 2010 program potrdil, čemur je v prvi polovici leta 2010 sledila pilotna izvedba. V dobrih štirih letih je bilo v programu udeleženih 10 skupin, (skupaj 199 udeležencev, ciljna skupina so bili vodje na lokalni organizacijski ravni, izveden pa je bil tudi 7. modul – strateški modul, kjer so bili udeleženci vsi direktorji NOE GPU in PU v RS).

⁵⁶ Več v članku: Durić, Džemal in Damjan Žagar. 2012. Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji. Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci.

Program je v formalnem smislu organiziran tako, da CIU na podlagi načrta skupaj s PU razpiše termin izvedbe.

Zaradi želje po izboljšanju izvedbe in posredovanju relevantne materije so izvajalci programa po vsakem izvedenem usposabljanju izvajali sprotne evalvacije, ki so potekale v obliki skupinske razprave z izvajalcem usposabljanja. Glede sprotnih evalvacij je Durić (2016) izpostavil pet vidikov, in sicer: ocenjevanje pridobljenega znanja (v obliki zaključnih izpitov), tako so bile pridobljene pomembne informacije od udeležencev v programu in tudi vodstev PU, ki so zaznali razlike v vodenju pri udeležencih. S primerjalno analizo med raziskavama s področja vodenja v slovenski policiji med letoma 2009 in 2011 je bil ugotovljen trend oziroma obstoj elementov transformacijskega vodenja na lokalni ravni. Zadnje je Durić sicer špekulativno pripisal obstoju kritične mase, vsaj posredno prav uvedbi programa, kajti znanj so pridobili predvsem vodje z lokalne ravni. Poudaril pa je tudi nujnost longitudinalnega raziskovanja področij vodenja v slovenski policiji (Durić 2016).

Poleg sprotnih evalvacij so v PA izvedli tudi evalvacijsko raziskavo. V prvem evalvacijskem poročilu je bilo kritično ugotovljeno: »Le izjemoma so se lahko nekateri vodje na državni ali regionalni ravni udeležili usposabljanj v zunanjih ustanovah. Vodje, predvsem na lokalni ravni, so ostali mnogokrat brez vsakršnega usposabljanja, kar je pokazala tudi raziskava. Zaradi največjih potreb po usposabljanjih vodij na lokalni ravni smo do zdaj izvedli tudi največ usposabljanj zanje« (1. evalvacijsko poročilo 2013, 1).

Pri evalvacijski raziskavi je bil uporabljen štiristopenjski Kirkpatrickov model evalvacije. Prva stopnja je reakcija, ki meri subjektivno oceno glede udeležencev. Poleg ustnih evalvacij po teoretičnem delu so udeleženci zadnjo uro vsakega modula izpolnjevali vprašalnik. Izvedeni so bili tudi evalvacijski sestanki po PU. Druga raven meri učenje, gre za merjenje sprememb v znanju in spretnostih, ki so jih udeleženci pridobili. Poleg sprotnega opazovanja udeležencev so vsi opravili tudi končne izpite. Preizkus znanja je potekal v pisni obliki in predstavlja 60 % ocene, uspešno opravljen pisni del pa je pogoj za pristop k ustnemu delu, ki poteka pred tričlansko komisijo,⁵⁷ katere člani postavljajo udeležencu t. i. sintetična vprašanja. Po poteku šestih mesecev od udeležbe v programu so iz PA udeležencem in njihovim vodjem posredovali poizvedovanje z ugotavljanjem samoocene, ali se je njihov način dela oziroma vodenja

⁵⁷ Člani komisije so; direktor PU, ali iz NOE GPU, predstavnik PA in izvajalec modula.

spremenil (ugotavljanje t. i. mehkih veščin). Četrta raven še ni bila izvedena (1. evalvacijsko poročilo 2013).

Seveda so me zanimali učinki programa. Žagar (2016) tako navaja, da se: »Učinki se kažejo na lokalni ravni, kar priznavajo vsi direktorji PU in ugotavljajo vodje na državni ravni«. Durić (2016) navaja kot pomemben dosežek programa doseženo kritično maso na lokalni ravni in nastop transformacijskih elementov vodenja. Poudarja pomanjkanje empiričnosti in nesistematičnosti, kajti ni bilo merjeno znanje pred usposabljanjem oziroma izobraževanjem in po njem ter to, da obstajata zgolj dve raziskavi na področju vodenja v slovenski policiji iz leta 2009 in 2011. Lumbarjeva (2016) izpostavi poleg subjektivne ocene udeležencev programa, da nalogo vodenja izvajajo bolj kakovostno, tudi vzpostavitev socialne mreže, kar omogoča tudi boljše sodelovanje.

Zavedati se moramo, da je nabor vodij iz vseh treh ravni končen. Durić omenja, da je bila kritična masa prenosa znanja vsaj na lokalni ravni že dosežena: »... da bi sodelovali vsi bodoči vodje« (Durić 2016). Žagar (2016) poudari, da je potrebno ugotoviti in razviti profil policijskega vodje in izdelati selekcijski postopek. Postopek usposabljanja mora biti temu ustrezno prilagojen. Povsem enako navaja tudi Durić, da je potrebno izbirni postopek vodstvenega kadra v slovenski policiji zelo natančno ločiti od identifikacije in ocenjevanja posameznika s poudarkom na ugotavljanju njegovega potenciala za vodenje, čemur šele sledi usposabljanje in nameščanje na delovna mesta. To velja za vse tri organizacijske ravni slovenske policije. Durić se zavzema tudi za to, da je usposabljanje v okviru programa tudi pogoj za zasedbo vodstvenega delovnega mesta. Posledično je po Duriću treba uvesti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti vodij.

Za prihodnost predlaga Durić nadgradnjo kurikulumu s transformacijskimi prvinami (coaching, timsko delo). Žagar poudari, da se v naslednjem letu začne prioritarno izvajati 6. modul programa (vodje na regionalni ravni).

6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu nisem uresničeval zgolj enega cilja. Seveda sem si postavil vprašanje, kateri stil vodenja prevladuje v slovenski policiji. Na podlagi preučene literature sem ugotovil, da je na razpolago premalo empiričnih podatkov, da bi lahko z gotovostjo trdil, da obstaja trend določenega stila vodenja. Osredotočen sem bil na tri stile vodenja, in sicer transakcijsko, transformacijsko in laissez-faire vodenje.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati zgolj del⁵⁸ sistema usposabljanja v slovenski policiji. Gre za plod trdega in večletnega dela številnih strokovnjakov. Preučevani primer program Vodenje v policiji je bil utemeljen na podlagi strateške odločitve, ki je utemeljena na številnih dokumentih⁵⁹ in dolgoročni viziji. »Doseči želimo komplementarno povezanost podsistemov izobraževanja, usposabljanja in kariernega sistema enoten sistem, ki bo pregledno povezoval splošne in posebne pogoje vstopnega praga policistov, standardov, kompetenc usposobljenosti v smislu učinkovitega, uspešnega izvajanja nalog v Policiji« (Durić in Žagar 2012, 1).

V okviru Delovne skupine je bila ugotovljena potreba po dodatnem razvijanju vodstvenih sposobnosti vodij. V tem primeru se razmere v našem prostoru, vsaj do uveljavitve programa, ne razlikujejo bistveno od tujine. Do zelo podobnih ugotovitev je prišel tudi Schafer (2009, 241): »Bistveno pri vodenju je bilo, kako naj se vodja vede in kako naj doseže predvidene cilje (koliko in kako se posvetijo vodenju). Večinoma se vsaj v sferi državnega ne posveča veliko pozornosti samemu razvoju vodstvenih sposobnosti«.

»Kot vse v življenju je tudi usposabljanje podvrženo nenehnemu razvoju ter številnim zunanjim in notranjim vplivom« (Žagar 2008, 11). Izhajam iz dejstva, da je za delovanje policije vsako leto namenjenega manj proračunskega denarja. Vsi ti ukrepi so zelo močno poslabšali razmere v Policiji, s tem pa tudi položaj zaposlenih v njej. »Od leta

⁵⁸ Opozarjam na kvantitativno dimenzijo oz. output PA. »Glede t. i. kvantitativne dimenzije oz. »outputa PA«, lahko povem, da imamo letno približno 1000 izvedenih usposabljanj, udeležencev je približno 30.000, pomembno je, da je izvedenih približno 150 usposabljanj različnih tematik (določena so izvedena večkrat letno, glede na področje dela, npr. okoli 50 različnih usposabljanj s področja kriminalitete, določena so izvedena večkrat letno npr. družinsko nasilje, glede na število udeležencev, gibanje kriminalitete)« (Žagar 2016).

⁵⁹ Analiza sistema vodenja (2009), Srednjeročni načrt dela Policije iz leta 2007 za obdobje od 2008–2012, sprejet Standard znanj in veščin za delovna mesta v policiji in drugi.

2008, ko je bil spremenjen sistem nagrajevanja javnih uslužbencev, postaja vodenje v policiji še večji izziv« (Končno poročilo raziskave 2012, 59).

V PA oziroma v CIU se zelo dobro zavedajo izzivov modernega časa in tudi okoliščin, ki zelo vplivajo na organizacijsko klimo v slovenski policiji, s tem pa tudi na vodenje. »Slovenska policija je bila v zadnjih dveh desetletjih podvržena mnogim spremembam, predvsem na področjih ciljev, vrednot, organizacije in infrastrukture« (Končno poročilo raziskave 2012, 59).

»Sistematičen razvoj raziskovalne dejavnosti v Policiji se je začel z ustanovitvijo Centra za raziskovalno dejavnost in socialne veščine leta 2014. V Policiji sledimo trendom sodobnih in naprednih policijskih organizacij. Zavedamo se, kaj pomeni znanje, ki ne temelji le na izkušnjah, temveč tudi na novih trendih in razvoju policije kot sodobne institucije« (Policija 2016).

Dosežena je bila zavidanja vredna raven na področju ugotavljanja potreb in tudi pri izvajanju usposabljanj za vodenje in na koncu merjenje učinkovitosti. Tak pristop in tudi obravnava področja vodenja sta edinstvena v javni upravi.

Na podlagi preučene relevantne literature, opravljenih družboslovnih intervjujev in analiz v diplomskem delu, ugotovitev pri preučevanju fenomena vodenja v slovenski policiji suvereno trdim, da je delovna skupina v okviru PA na področju vodenja opravila pionirsko delo, ki se nadgrajuje še z dejavnostmi CRSV. To samo potrjuje odločenost, da se na področju vodenja v slovenski policiji nadaljuje sistematično preučevanje.

Dejstvo, da policisti, ki prvi pridejo na kraj različnih odklonov, potrebujejo ogromno znanj in sposobnosti. Vodenje je sicer le ena od veščin, ki jih mora obvladovati že vodja policijske patrulje kot prvi na kraju kriznega dogodka.⁶⁰ Pomembno vlogo odigra torej že vodja patrulje kot neposredni vodja pri operativnem delu policije in nato posredni vodja navzgor po hierarhiji, vse do vrha piramide v organizacijski strukturi. Policija je zelo hierarhična organizacija, področja njenega dela in način dela so zakonsko zelo regulirani. Poveza med stilom vodenja in položajem v organizacijski strukturi se gotovo zelo ujema z mojo drugo hipotezo v diplomski nalogi: »*Višje v hierarhični strukturi prevladuje transformacijski stil vodenja.*« Položaj nižje v organizacijski strukturi zaradi

⁶⁰ Kot krizni dogodek ne mislim zgolj deviantnih ravnanj, temveč tudi izredne dogodke, pri katerih so policisti oz. je policija kot osrednji organ, ki skrbi za varnost, največkrat prvi na kraju.

zakonskih določil pomeni manj možnosti za prosto presojo, kar povezujem z obstojem obsežnega korpusa podzakonskih aktov, ki usmerjajo delovanje policistov, vse od uporabe strelnega orožja do zapetega zadnjega gumba na srajci uniforme.

Z izdelano predhodno analizo v letu 2009 je bilo ugotovljeno, katere veščine vodenja bi potrebovali vodje na lokalni ravni. S tem je bila omogočena izdelava kakovostnega programa. Udeleženci so z dodatno pridobljenim znanjem nadgradili svoje veščine vodenja, kar je razvidno iz 1. evalvacijskega poročila in subjektivnih ocen udeležencev. Oblikovalci programa zelo podpirajo vse konstruktivne predloge slušateljev in jim služijo kot pomembno vodilo za izboljševanje obstoječih in dodajanje novih vsebin.

Opozarjam na moje epistemološko izkustvo ob pisanju diplomskega dela. Seveda me je zanimalo, kako lahko apliciram trditve in spoznanja popularne literature na resničnost. Nisem si delal iluzij o generični dimenziji koncepta vodenja. Vprašal sem se, kakšno je vodenje v slovenski policiji. Kot pravi Durić:

V policiji je vodenje izraz organizacijske strukture in organizacijske kulture. Prisotna je logika transakcijskega vodenja. Zaradi pomanjkanja znanja na tem področju je transakcijsko vodenje včasih nekorektno izvajano. Rezultati raziskav so pokazali, da je transformacijsko vodenje primerno za policijo, saj pozitivno vpliva na medsebojne odnose in cilje. Menim, da program usposabljanja predstavlja pomembno prelomnico v razvoju vodenja v slovenski policiji (Durić 2016).

Na podlagi opravljenih intervjujev in poudarkov iz raziskave avtorjev Gašič in Pagon v Durić (2015, 182–183) lahko potrdim prvo hipotezo diplomskega dela:

Več elementov nedemokratičnega vodenja je nižje v hierarhičnih strukturi, višje v hierarhični strukturi je prisotnih več elementov demokratičnega vodenja.

Kot prvi Durić: »Višje na hierarhiji je javni uslužbenec, bolj zaželeno je *laissez faire* vodenje, saj ima tako javni uslužbenec bolj proste roke in je bolj avtonomen pri svojem delu« (Durić 2016). Na podlagi preučene literature povezujem demokratične elemente vodenja⁶¹ in transformacijski stil vodenja. To sicer pomeni, da je manj demokratičnega vodenja na lokalni ravni, višje v hierarhični strukturi pa je več elementov

⁶¹ Nasprotje demokratičnega vodenja so: avtoritativno vodenje, pomanjkanje podpore zaposlenim in nizka raven komunikacijskih veščin.

demokracičnega vodenja. Poudariti moram obstoj t. i. kritične mase, kar je prineslo določene spremembe v načinu vodenja na lokalni ravni, kot je to navedeno v 1. evalvacijskem poročilu in kot pravi Lumbar: »Po šestih mesecih smo udeležencem posredovali vprašalnik glede njihovih opažanj, ali so se spremenili kot vodje, kako vodijo, imajo bolj osebni odnos do podrejenih, manj avtoritarnosti. Skoraj brez izjeme so vsi potrdili spremembe pri načinu vodenja. Gre torej za spremembe organizacijske kulture od spodaj navzgor« (Lumbar 2016).

Sprememb v načinu vodenja ne gre pričakovati čez noč, gre za dolgotrajen proces. Seveda v realnem svetu ne obstajajo t. i. idealni tipi stilov vodenja. Praviloma gre za kombinacijo več tipov. To velja tudi za vodenje v slovenski policiji. Enako trdi Durić: »Poudarim pa, da pri preučevanju stilov vodenja v slovenski policiji na vseh treh ravneh ni bil zaznan čisti stil vodenja v skladu s t. i. idealnimi tipi, temveč gre za kombinacijo transformacijskega, transakcijskega, kot *lassiez-faire* vodenja. Enako ugotavlja tudi Densten za avstralsko policijo« (Durić 2016). Na tem mestu poudarim še pomen raziskave Sakanovič in Mayer, ki povezujeta večjo uspešnost vodenja z usmerjenostjo k socialno emocionalnim odnosom v enotah (Sakanovič in Mayer 2006, 263).

Kot zaposlen v slovenski policiji sem svoje teoretično znanje nadgradil in definiral lastnosti vodenja v organizaciji, katere član sem. Pri tem moram kritično poudariti, da je organizacijska struktura policije v nasprotju z načeli Zakona o javnih uslužbencih (ZJU),⁶² ki opredeljuje samostojnost uradnika pri delu. Načela Zakona o splošnem upravnem postopku (ZUP)⁶³ podeljujejo pravico uradniku do samostojnega odločanja in odločanja o dokazih. Načela omenjenih dveh zakonov so popolnoma v nasprotju s centralističnim vodenjem,^{64, 65} ki je značilno za slovensko policijo.

Okvir za razvoj uspešnega vodenja sestavlja množica omejitev, ki izhajajo iz višine namenjenih finančnih sredstev, strukturnih ovir, kulturnih razlik, zunanjih vplivov, popolnoma političnih odločitev in tudi dosedanjih napak pri vodenju. Bistvo vsake

⁶² Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, 63/2007).

⁶³ Zakon o splošnem upravnem postopku (Ur. l. RS, 24/2006).

⁶⁴ S tem imam v mislih podzakonske akte.

⁶⁵ Vodenje slovenske policije si lahko predstavljamo v smislu odgovornosti kot piramido, ki je obrnjena navpično na podlago. V simbolnem smislu je podlaga slovenska družba. Stik konice piramide in podlage je mesto odklona. V tej točki igra odločilno vlogo oseba, ki v skladu s pozitivno zakonodajo RS opravlja naloge oz. dolžnosti. Za svoje delo je odgovorna navzgor po načelu posrednega vodje. Odgovornost je v tem primeru jasna, popolnoma na plečih osebe, ki je konica piramide. Če naj bo poseg konice zakonit, strokoven in uspešen, si domišljam, da je konica diamantna, seveda v prenesenem pomenu besede. To je lahko le oseba, ki je pri svojem delu strokovna, zakonita in ustrezno vodena.

organizacije so posamezniki. »Razmišljanje o človeški naravi, ki izključuje moč čustev, je močno kratkovidno« (Goleman 1997, 18).

V svoji karieri so me vodili vodje, ki so imeli karizmo in čut za sočloveka, vodje, ki jih lahko označim »*Sine ira et studio*«, kot pravi Weber »brez sovraštva ali strasti in zato brez čustev ali zanosa« (Weber v Šadl 2002, 5), in vodje, ki se jih niti ne želim spominjati. A veliko bolj sem hvaležen tistim, katerih vodenje povežem s pozitivno izkušnjo. Od njih sem se veliko naučil, dali so mi zgled, kakšen moram biti, če bom kdaj vodja.

7 LITERATURA

1. Anželj, Darko. 2009. *Reorganizacije slovenske policije*. Dostopno prek: <http://www.fvv.um.si/dv2009/zbornik/clanki/anzelj.pdf>. (9. december 2015).
2. Aristovnik, Aleksander. Stanka Setnikar – Cankar in Simon Čadež, Aleksandar Kešeljević, Mirko Pečarič, Primož Pevcin, Janko Seljak, Nina Tomaževič, Jernej Mencinger, ur. 2012. *Ciljni raziskovalni projekt: Vzpostavitev sistema merjenja učinkovitosti, uspešnost in kakovosti v slovenski policiji (končno poročilo raziskave)*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
3. Bavec, Cene. 2004. *Izbrana poglavja iz sodobne teorije organizacije – Klasična teorija organizacije*. Dostopno prek: http://www.visjales-mb.org/visja_students/skriptarna/vse_skripte/skripte_pred/skripte/steblovnik_z/BAVEC_gradiva/KLASICNA%20TEORIJA%20ORGANIZACIJE.pdf (7. december 2015).
4. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Dolžan, Miha. 2004. *Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in raziskavi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Durić, Džemal in Damjan Žagar. 2012. *Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
7. Durić, Džemal. 2011. Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *Varstvoslovje* (2): 188–202.
8. Durić, Džemal. 2015. *Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Durić, Džemal. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 8. junij.

10. Ferlič, Mojca in Maruša Naglič. 2011. *Razvoj in evalvacija treninga socialnih veščin*. Diplomsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
11. Goleman, Daniel. 1997. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Goleman, Daniel. 2010. *Socialna inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
14. Jeršin, Reimond in Jerneja Šifrer, ur. 2008. *Naloge pooblaščenih uradnih oseb občinskega redarstva včeraj, danes in jutri*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
15. Krapež, Irena. 2005. *Analiza vodenja: Usmerjenost k nalogam ali k zaposlenim v organizaciji*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Ličen, Nives. 2015. *Evalvacija za začetnike*. Ajdovščina: Ljudska univerza.
17. Lumbar, Cvetka. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 21. julij.
18. Magzan, Maša. 2011. *The art of participatory leadership: A tool for social and organisational development and change*. Zagreb: School of Economics and Managemen. Dostopno prek: <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc/files/V1N1-22011-05.pdf> (11. junij 2016).
19. Mali, Franc. 2002. *Razvoj moderne znanosti: socialni mehanizmi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Mihelič, Katarina Katja., Ruter, Rok in Lipičnik, Bogdan. 2010. Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnost karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa* 47 (4): 801–818.
21. Mnenje predsednika Republike Slovenije Boruta Pahorja o stanju pripravljenosti Slovenske vojske. Dostopno prek: <http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/objave/C81C1823FEC78751C1257FA90030FFB7?OpenDocument> (12. junij 2016).

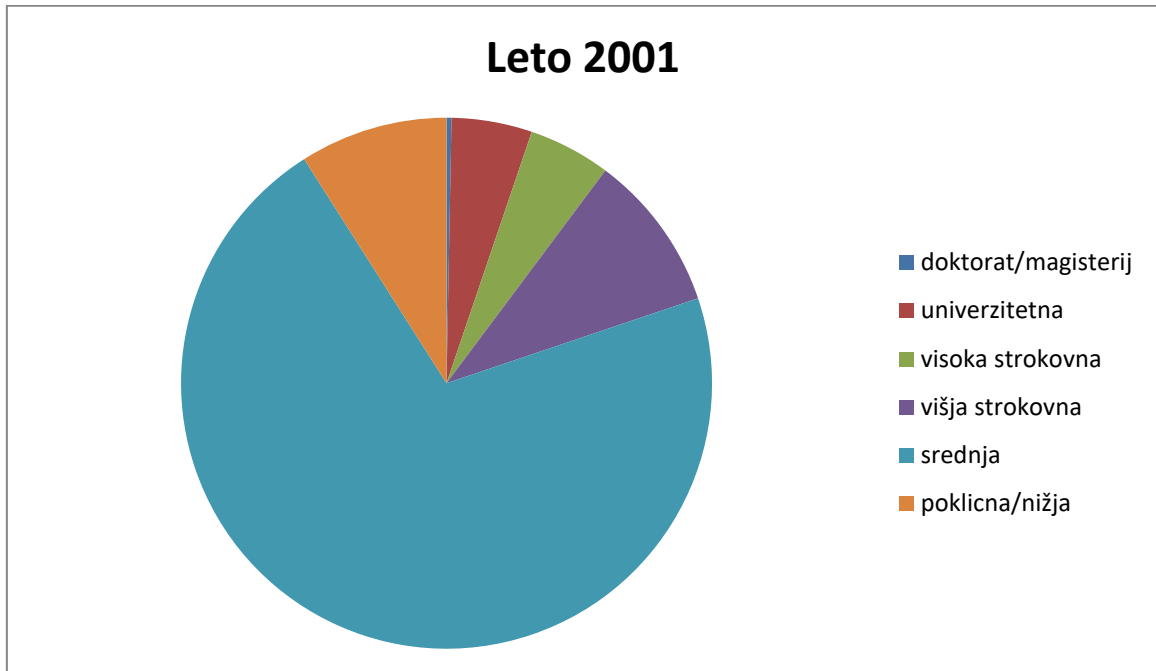
22. Modic, Maja in Lobnikar, Branko, Dvojmoč Miha. 2014. Policijska dejavnost v Sloveniji: analiza procesov transformacije, pluralizacije in privatizacije. *Varstvoslovje* 16 (3): 217–241.
23. Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. London: Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.
25. Novak, Simona. 2011. *Pomen pravljic za moralni razvoj predšolskih otrok*. Diplomsko delo. Pedagoška fakulteta.
26. *Policija*. 2016. Dostopno prek: <http://www.policija.si/> (1. marec 2016)
27. Rost, Joseph. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Preager.
28. Schafer, J. A. 2009. Developing effective leadership in policing: perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32 (2): 238–260.
29. --- 2010. Developing effective leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33 (4): 644–663.
30. Starman, Adrijana Biba. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika* 64 (1): 66–81.
31. Sakanovič, Zlatko in Mayer Janez. 2006. Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija* 39 (4): 254–264.
32. Šadl, Zdenka. 2002. De-racionalizacija organizacij. *Teorija in praksa* 39 (1): 5–9.

33. Udrih, Urban. 2011. *Vloga managementskih orodij v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
34. Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna služba.
35. Winterleitner, Tanja. 2002. *Razvoj znanosti o managementu in organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. *Zakon o javnih uslužbencih (ZUJ)*. Ur. l. RS, 63/2007 (18. december 2015).
37. *Zakon o nalogah in pooblastilih policije (ZNNPol)*. Ur. l. RS 15/2013 (18. december 2015).
38. *Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol)*. Ur. l. RS 15/2013 (18. december 2015).
39. *Zakon o splošnem upravnem postopku (ZUP-A)*. Ur. l. RS 24/2006 (18. december 2015).
40. Žagar, Damjan in Jerneja Šifrer, ur. 2008. *Razvoj usposabljanj v policiji*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
41. Žagar, Damjan. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 4. junij.

PRILOGE:

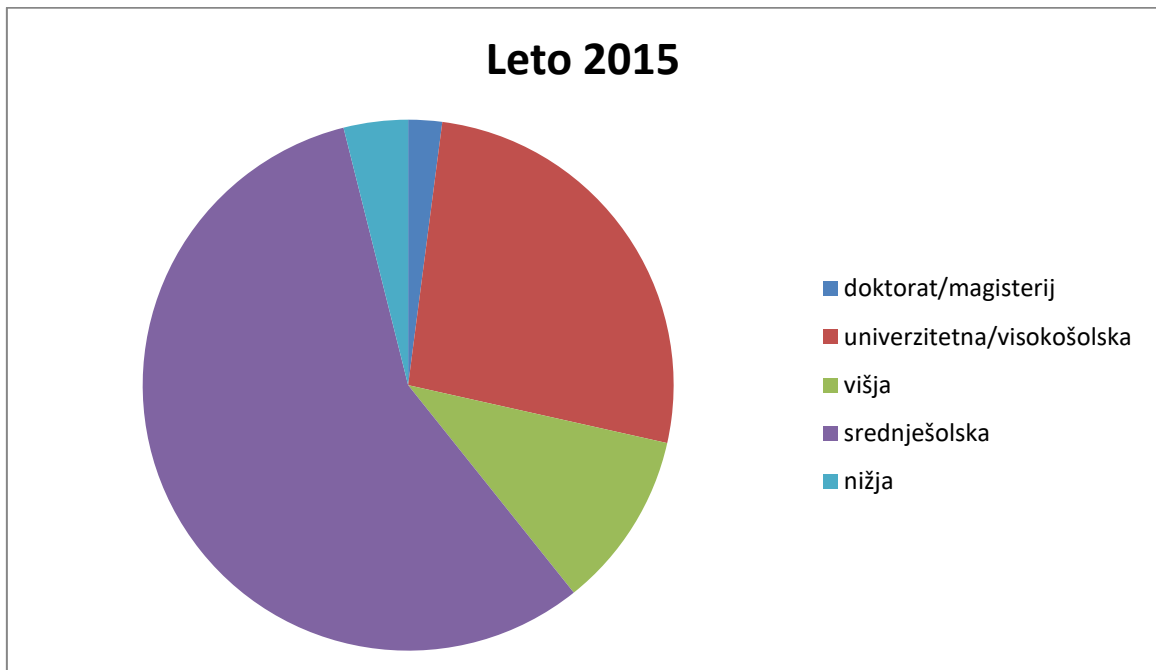
PRILOGA A: Grafična primerjava izobrazbene strukture v slovenski policiji med letoma 2001 in 2015

Graf 0.1: Leto 2001



Vir: Poročilo o delu policije za leto 2001 (2001)

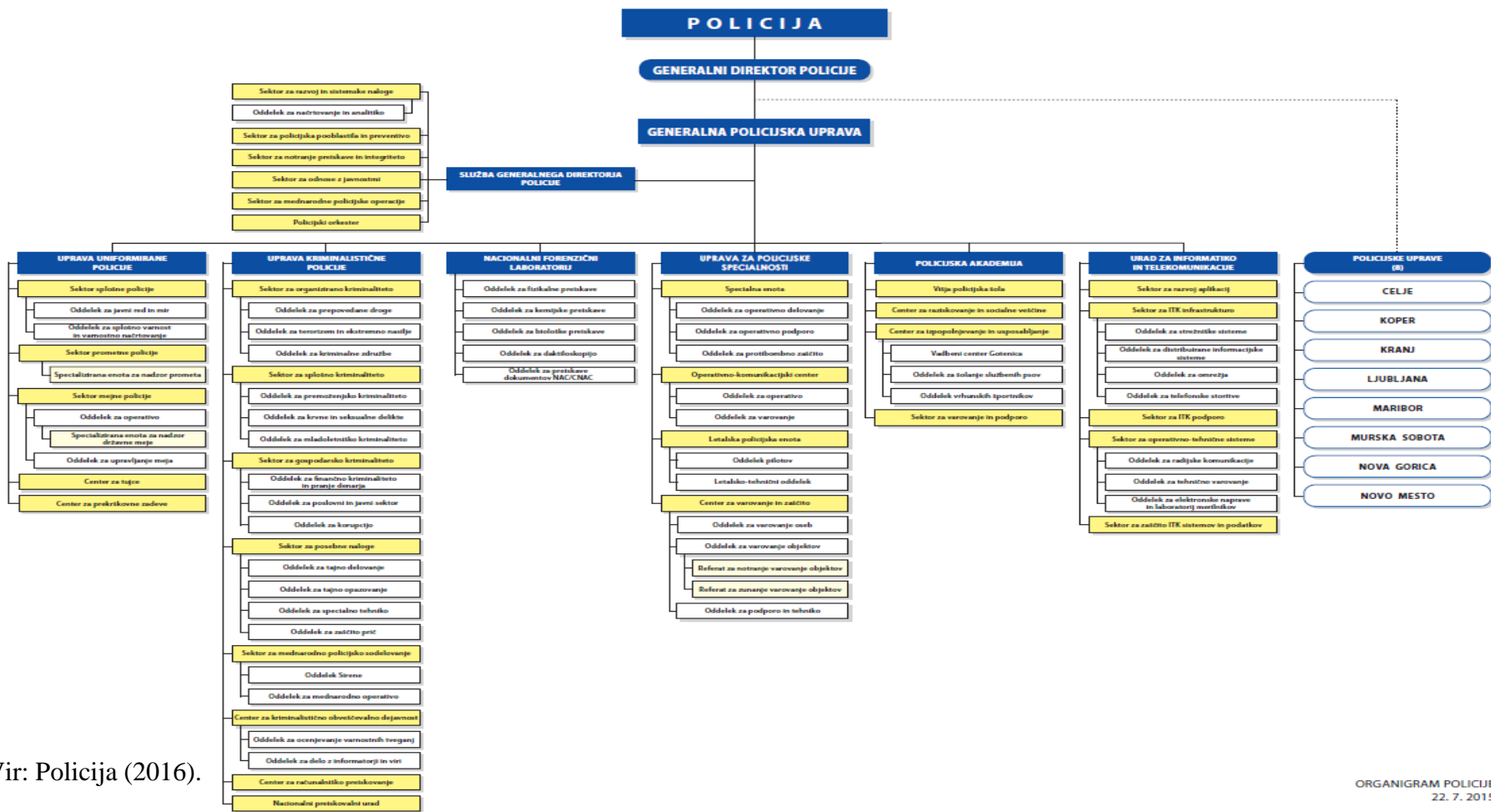
Graf 0.2: Leto 2015



Vir: Policija (2016).

PRILOGA B: Generalna policijska uprava - organigram

Slika 0.1: Grafični prikaz - organigram

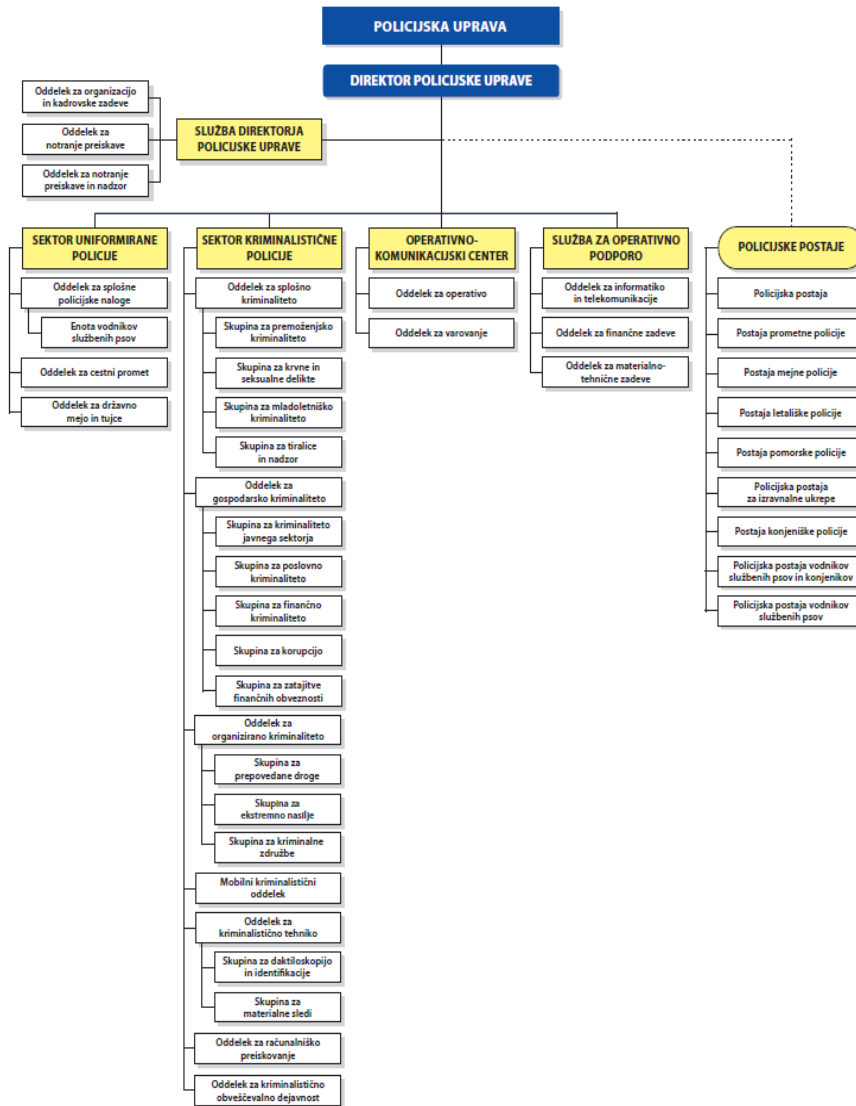


Vir: Policija (2016).

ORGANIGRAM POLICIJE
22. 7. 2015

PRILOGA C: Policijska uprava – organigram

Slika 0.2: Grafični prikaz - organigram policijske uprave



Vir: Policija (2016).

ORGANIGRAM POLICIJSKE UPRAVE
15. 2. 2012

PRILOGA Č: Kurikulum Programa »Vodenje v policiji«

Tabela 8.1: Glavne vsebine programa usposabljanja Vodenje v policiji (Program usposabljanja Vodenje v Policiji)

| | | |
|------|-----------------------------|---|
| I. | Menedžment in vodenje | <ul style="list-style-type: none">- Profil policijskega vodje- Proces menedžmenta- Proces vodenja- Pomen medsebojnih odnosov za uspešno vodenje- Etika menedžmenta in vodenja |
| II. | Menedžment in človeški viri | <ul style="list-style-type: none">- Sistem menedžmenta človeških virov- Sistem javnih uslužbencev- Ocenjevanje delovne uspešnosti- Letni razgovori- Elementi plačnega sistema |
| III. | Poslovno komuniciranje | <ul style="list-style-type: none">- Pisno komuniciranje- Komunikacija (verbalna)- Retorika in javno nastopanje- Konflikti, mediacija, pogajanje |
| IV. | Timsko delo | <ul style="list-style-type: none">- Značilnosti timskega dela- Oblikovanje timov- Vodenje timov- Timsko odločanje in reševanje problemov |
| V. | Operativni menedžment I. | <ul style="list-style-type: none">- Osnovne naloge in odgovornosti vodje na policijski postaji- Operativno načrtovanje- Organiziranje dela- Vodenje operativnega dela- Spremljanje in kontroliranje dela |
| VI. | Operativni menedžment II | <ul style="list-style-type: none">- Osnovne naloge in odgovornosti vodje na ravni policijske uprave- Operativno načrtovanje- Organiziranje dela- Vodenje operativnega dela- Spremljanje in kontroliranje dela |
| VII. | Strateški menedžment | <ul style="list-style-type: none">- Koncept strateškega menedžmenta- Osnove projektne vodenja- Menedžment sprememb |

Vir: Durić in Žagar (2012b, 6–7).

PRILOGA D: Prepis intervjuja z Damjanom Žagarjem

Vodja Centra za izpopolnjevanje in usposabljanje v policiji, Policijska akademija, Rocenska cesta 56 v Ljubljani, dne 4. 7. 2016 ob 10. uri.

1. Razlogi in pobude za nastanek programa »Vodenje v policiji«.

Damjan Žagar: »Pobuda je bila naša (PA), in sicer smo jo vnesli v sistemske načrte zaradi potrebe po sistemskem pristopu k usposabljanju s tega področja.

V srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za obdobje 2008–2012 so v okviru strateških ciljev in usmeritev opredeljeni *programi* za njihovo uresničevanje. V okviru 6. strateškega cilja: Krepitev ugleda policije; je pod 1. usmeritvijo: vzpodbujati krepitev pripadnosti organizaciji z uresničevanjem poslanstva in vrednot policije, z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja in skrbjo za zaposlene ter njihov razvoj; opredeljen tudi program **Usposabljanje policijskih vodij o upravljanju s človeškimi viri**. Nosilec programa je Policijska akademija v sodelovanju z drugimi NOE GPU in zunanjimi ustanovami.«

2. Organizacijski pristop k razvijanju programa.

Damjan Žagar: »izpostavim;

- Priprava izhodišč za izvedbo naloge;
- Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja;
- Načrtovanje in izvedba programov usposabljanj.

V izhodiščih za izvedbo naloge izdelava programa usposabljanja za vodenje so bili opredeljeni operativni cilji za obsežno analizo sistema vodenja: analiza obstoječih programov usposabljanj in analiza značilnosti uspešnega vodenja na vseh treh ravneh (anketiranje vodij in zaposlenih) ter nabor tematskih področij ter vsebin. Služba generalnega direktorja je izhodišča potrdila in soglašala z izvedbo ankete med vodilnimi. Generalni direktor policije je s sklepom imenoval člane delovne skupine za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delovna mesta v Policiji. Naloga delovne skupine je, da ugotovi potrebe za usposabljanje na vseh ravneh vodenja in pripravi programe usposabljanj za policijske vodje organizacijskih in notranje organizacijskih enot GPU, PU in PP.«

3. Vsebinski pristop pri razvijanju programa.

Damjan Žagar: »V usposabljanje vključiti vse strukture vodji v Policiji (lokalna, regionalna in državna raven). Izvedli smo raziskavo. Načrtovani vzorec je obsegal **690** vodij.

Glavni namen raziskave je proučiti značilnosti vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh – državni, regionalni ter lokalni – in ugotoviti potrebe po usposabljanjih vodij na vseh treh organizacijskih ravneh. Z analizo sistema vodenja želimo predvsem ugotoviti, kakšno vodenje imamo v policiji in predvsem ali obstajajo razlike v vodenju na različnih organizacijskih ravneh. Če razlike obstajajo, želimo ugotoviti, kako so stili vodenja povezani z uspešnostjo vodenja, zadovoljstvom z vodenjem ter motivacijo. Na ta način lahko v programe usposabljanj vključimo tiste značilnosti vodenja (stile), ki so pozitivno povezani s kriteriji uspešnosti. Z ugotavljanjem potreb po usposabljanju pa želimo ugotoviti konkretne potrebe vodij na različnih organizacijskih ravneh – znanja, spretnosti in ostale kompetence. Rezultati sistematične analize značilnosti vodenja in sistematičnega ugotavljanja potreb, v nadaljevanju, predstavljajo strokovno podlago za odločanje o vrsti in številu programov usposabljanj za vodenje, prav tako za odločanje o razvoju celovitega modela vodenja v policiji, ki bi omogočil doseganje oziroma uresničitvev strateških ciljev.

Cilji raziskave so:

1. Ugotoviti, kateri stili vodenja so izraženi na različnih organizacijskih ravneh in kako so ti stili povezani s kriteriji uspešnosti, zadovoljstva in motivacije.
2. Ugotoviti obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela vodij na različnih organizacijskih ravneh.
3. Ugotoviti potrebe po konkretnih tematskih sklopih in vsebinah vodenja na različnih organizacijskih ravneh.
4. Ugotoviti prioriteto vodstvenih kompetenc na različnih organizacijskih ravneh.
5. Ugotoviti predloge dodatnih tem, ki bi jih bilo treba vključiti v prihodnja usposabljanja.«

4. Organizacija in izvajanje programa »Vodenje v policiji«.

Damjan Žagar: »Za organizacijo in izvedbo usposabljanje je zadolžen Center za izpopolnjevanje in usposabljanje PA. Za osnovno lokalno raven smo v zadnjih 5 letih izvedli dve izvedbi po 5 modulov. Izveden je bil še 1-krat 7. modul za strateški menedžment.«

5. Sprotne evalvacije programa »Vodenje v policiji«.

Damjan Žagar: »Pri vsaki izvedbi delamo evalvacijo 1 stopnje, in sicer merimo reakcijo oziroma zadovoljstvo udeležencev z usposabljanjem. Vedno merimo tudi 2 raven, in sicer učenje, to se meri z ustnim in pisnim preverjanjem po končanem usposabljanju. 3

in 4 raven, in sicer sprememba vedenja in učinki na organizacijski ravni so se merili le 2014 (Lumbar C.).«

6. Učinki programa »Vodenje v policiji« (rezultati v praksi).

Damjan Žagar: »Učinki se kažejo na lokalni ravni, kar priznavajo vsi direktorji PU in ugotavljajo vodje na državni ravni.«

7. Nadaljnji razvoj programa »Vodenje v policiji«.

Damjan Žagar: »Treba je ugotoviti in razviti profil policijskega vodje, izdelati selekcijski postopek in temu prilagoditi usposabljanje.

Nadaljevali bomo z enakim tempom usposabljanja. V naslednjem letu bomo prioriteto začeli izvajati 6. modul programa Vodenje v Policiji.«

Podvprašanja:

Naknadno sem postavil še naslednja podvprašanja:

ad. evalvacijska raziskava

Damjan Žagar: »Izvedena je bila ena evalvacijska raziskava, 1. evalvacijsko poročilo. Uporabljen je bil štiristopenjski Kirkpatrickov model:

- 1. stopnja Kirkpatrickovega modela evalvacije je bila izvedena po vsakem modulu (sodelovali so vsi slušatelji, potekala pa je v obliki skupinskega razgovora med izvajalcem in udeleženci.
- 2. stopnja Kirkpatrickovega modela evalvacije je bila izvedena po vseh petih modulih; udeleženci so opravili izpite.
- 3. stopnja; v zvezi tretje in četrte stopnje svetujem, da se obrnete na dr. Džemala Durića. oz. go. Cvetko Lumbar.«

ad. Delovna skupina:

Damjan Žagar: »Glede delovne skupine povem, da so potekali intenzivni pogovori. Glede članov povem, da so bili iz naslednjih NOE policije:

- predstavnik PA,
- predstavnik iz SGDP,
- predstavnik UKP,
- predstavnik uniformirane policije,
- predstavnik uprave za policijske specialnosti,
- regionalna raven (trije direktorji policijskih uprav),
- lokalna raven (dva komandirja policijskih postaj),

- predstavnik kadrovske službe;
- skupaj od 15 do 20 oseb.«

ad. Razlogi ukinitve kadetnice:

Damjan Žagar: »Razlogi so bili številni, finančni niso bili edini, poudarjam pa naslednje:

- kot unikum izobraževanja;
- odločitev za poklic pri 14 letih (prezgodaj za »življenjsko« odločitev);
- dvig standardov tako za urjenja streljanj, opravljanja voznških izpitov A in B kategorije;
- negativne posledice indoktrinacije (težave vživetja v socialno okolje);
- otroštvo se podaljšuje v leta, ki so bila predhodno čas adolescence, ta v zrelo dobo, »pomik let« ;
- komunikacija s starejšimi osebami poteka na višji ravni;
- odlični rezultati glede telesne pripravljenosti, posledično dalj trajajočega pripravljanja (4 leta).«

Damjan Žagar: »Izpostaviti moram krucialnost dveh stebrov:

- vodenje v policiji,
- usposabljanje izvajalca (to train the trainer)«.

Damjan Žagar: »Glede t. i. kvantitativne dimenzije oz. »outputa PA«, povem, da imamo letno približno 1000 izvedenih usposabljanj na leto, udeleženih približno 30.000 posameznikov, pomembno je, da je izvajanih približno 150 usposabljanj različnih tematik (določena so izvedena večkrat letno, glede na področje dela, npr. okoli 50 različnih usposabljanj s področja kriminalitete, določena so izvedena večkrat letno npr. družinsko nasilje, glede na število udeležencev, gibanje kriminalitete)

- Uredba vlade RS, ki nalaga usposabljanja (npr. vsakoletno usposabljanje v zvezi tajnih podatkov);
- usposabljanja kot živ sistem: npr. e-usposabljanje, pomen spomina, gradi se sistem, ki je daleč od idealnega, potreba po stalnih izboljšavah, pomen, da se udeleženci usposabljujejo zaradi lastnega interesa (da se samostojno odločijo, kaj PA nudi, možnost eklektičnega izbora ... graditev znanja, posredno tudi kariere), ne zato, ker so nekam napoteni.«

Damjan Žagar: »Poudarjam, da so bile z raziskavo v letu 2009 ugotovljene realne potrebe (ocena stanja), hkrati ugotoviti, kakšni stili vodenja so v slovenski policiji.

Na mestu je pomislek, koliko je sploh mogoče voditi policijsko postajo, namreč komandir se pri vodenju sooča z dvema nevplivnima spremenljivkama (kadrovska politika in finančna politika, posledično to pomeni, da so zaposleni »nekako dani«, kot tudi, da nima nobenega bistvenega vpliva na višino finančnih sredstev, namenjenih enoti, ki jo vodi).«

PRILOGA E: Prepis intervjuja s Cvetko Lumbar

Prepis intervjuja s Cvetko Lumbar, vodjo Sektorja za varovanje in podporo Policijske akademije Policijska akademija, Rocenska cesta 56 v Ljubljani, dne 21. 7. 2016 ob 10. uri.

1. Organizacija in izvajanje programa »Vodenje v policiji«.

Cvetka Lumbar:

» Vodja Centra za izpopolnjevanje in usposabljanje PA je po sprejetju programa določil vodjo organizacije in izvedbe usposabljanja, strokovnega vodjo in vodjo izvedbe praktičnega dela;

- glede na cilje programa smo izmed pripravljavcev programa izbrali kompetentčne izvajalce, ki so želeli izvajati program in so že imeli izkušnje z usposabljanjem odraslih (izbrani so bili strokovnjaki z bogatim teoretičnim in praktičnim znanjem);

- z izbranimi izvajalci smo pripravili delovni posvet, na katerem smo glede na cilje programa in ciljno skupino (pomočniki komandirjev, komandirji) razdelili vsebine (tematske sklope) programa po izvajalcih;

- dogovorili smo se za aktivni način usposabljanja odraslih, temelječ na izkušenjskem učenju. Pogovorili smo se tudi o izboru aktivnih oblik in metod usposabljanja. Osredotočili smo se predvsem na to, kako doseči cilje (izhodišče je bilo, da prenos znanja ne poteka frontalno, čim manj predavanj, več interaktivnega učenja, izmenjave izkušenj, študij primera, problemsko učenje, poudarjanje dobrih praks, urjenja). Izvajalci usposabljanja naj bi odigrali vlogo motivatorjev, usmerjevalcev, svetovalcev, ki dopolnjujejo in usmerjajo potek prenosa znanja, spodbujajo in omogočajo pridobivanje veščin in doseganje ciljev.

Pomembno se mi zdi poudariti, da so omenjeni kandidati za izvajalce zelo motivirano in odgovorno izbrali oblike in metode dela, za čim bolj kakovostno usposabljanje, da so pripravili učne pripomočke in gradiva.

Dogovorili smo se, da bodo vsebine oz. teme preudarno izbirali, tudi širili ali krčili na podlagi ugotovljenih potreb, upoštevajoč raven znanja, že pridobljene izkušnje in

veščine udeležencev usposabljanj – vodij lokalne ravni. Vključevali naj bi čim več uporabnih, praktičnih primerov iz prakse, usmerili smo se v urjenje veščin vodenja na podlagi teorije o vodenju. Po izdelanih izvedbenih načrtih smo skupaj pripravili, učne pripomočke, prostor, učno gradivo (skripta, predstavitev, e-gradivo).

Usposabljanje je potekalo v modularnih izvedbah, vsak mesec po en modul. Dva modula sta potekala v Vadbenem centru Gotenica, trije pa v Policijski akademiji. Vzpostavljena je bila e-učilnica, kot učna podpora in dobra možnost za dostop do literature za prvih pet modulov.

Na podlagi raziskave v letu 2009 je bilo ugotovljeno, da obstaja zlasti na lokalni ravni velika potreba po usposobljenosti vodij za izvajanje vodenja. Prav lokalni vodje so se veliko udeleževali usposabljanj, kjer so pridobivali predvsem policijske strokovne kompetence, manj so se usposabljali za krepitev osebnostnih in generičnih kompetenc, torej tudi za delo s človeškimi viri. V štirih letih in pol je bilo zaključenih 10 izvedb, skupaj 199 udeležencev, ciljne skupine so bili pomočniki komandirjev in komandirji ter vodje oddelkov z regionalne ravni. Vsi so opravili tudi obvezno praktično usposabljanje. Po izvedenih petih moduli so vsi opravili pisni in praktični preizkus znanja, skladno s sprejetimi merili preizkusa. V letu 2011 je bil izveden tudi enotedenski 7. modul programa – strateško vodenje, ki je namenjen vodjem državne ravni (udeleženci vsi direktorji NOE GPU in PU).

2. Evalvacija programa »Vodenje v policiji«.

Cvetka Lumbar: »Po vsakem izvedenem usposabljanju je potekala do 1,5 ure dolga skupinska razprava, sprotne evalvacije, pogovor o prednostih in slabostih programa. Udeleženci so izražali visoko stopnjo zadovoljstva z izvedbo, vsebinami, metodami dela in doseganjem ciljev. Izpolnjena je bila večina pričakovanj. Po petem modulu so priznavali, da so pridobili nova uporabna znanja, spretnosti in veščine vodenja. Obžalovali so, da programa niso končali že pred zasedbo delovnega mesta vodje.

Kritično so poudarjali prednosti in opozorili na manjše slabosti programa in predlagali izboljšave. Podobno so izražali tudi v izpolnjenih vprašalnikih, ki smo jih vedno sproti obdelali. Ugotovitve ustne in pisne sprotne evalvacije smo upoštevali takoj, že pri organizaciji in izvedbi usposabljanja za vsako naslednjo skupino. Zadovoljstvo s programom se je samo še stopnjevalo.

Skupaj smo ugotavljali, da je bilo zadovoljstvo s programom tako veliko predvsem zaradi:

- večletnega zanemarjanja področja usposabljanja za vodenje;
- program je nastal na podlagi z raziskavo ugotovljenih potreb po usposabljanju;
- izvajali so ga vrhunski strokovnjaki iz policije, s preverjenimi kompetencami za usposabljanje za delo s človeškimi viri v policiji, v zunanjih ustanovah v Sloveniji in celo v tujini;
- izvajalce smo izbrali iz vseh PU in NOE GPU;
- v vsaki skupini so bili udeleženci iz vseh policijskih uprav, zato smo gradili tudi zelo pomembno socialno mrežo, prijateljske vezi in poenotenje prakse v policiji;
- udeleženci so bili zelo motivirani za aktivno delo in so prepoznali kakovost in aplikativno uporabnost prenesenega znanja;
- program smo izvajali redno, v desetih izvedbah ni bil prestavljen ali odpovedan noben modul;
- vsa usposabljanja smo zaključili s kratko slovesnostjo, z nagovorom generalnega direktorja ali njegovega namestnika in v prisotnosti neposrednih vodij udeležencev usposabljanj, s čimer smo še poudarili pomen programa.

Po šestih mesecih smo izvedli drugi korak evalvacije, udeležencem smo posredovali vprašalnik o njihovih opažanjih, ali so se spremenili kot vodje, kako vodijo, imajo bolj osebni odnos do podrejenih, manj avtoritarnosti. Skoraj brez izjeme so vsi potrdili spremembe pri načinu vodenja. gre torej za spremembe organizacijske kulture od spodaj navzgor; o enem letu in pol smo poslali evalvacijski vprašalnik o učinku programa tudi vodjem udeležencev programa. Tudi v teh je bilo mogoče zaznati pozitivne učinke programa.

3. Učinki programa »Vodenje v policiji« (rezultati v praksi).

Povratne informacije od udeležencev so: da lažje in bolj organizirano vodijo enote, da je več sodelovanja med enotami in različnimi službami (več je izmenjav operativnih informacij, izkušenj), da se utrjuje socialna mreža med udeleženci, da prihaja do

poenotenja prakse, postopkov in naravnosti vodij, pa tudi dela s človeškimi viri v enotah.

4. Nadaljnji razvoj programa »Vodenje v policiji«.

Načrtuje se izvedba 6. modula v letu 2016. Usposobljenih na lokalni ravni je doslej daleč največ, prihaja do sprememb v stilih vodenja, zato je potrebno usposabljanje navzgor po organizacijski strukturi.«

PRILOGA F: Prepis intervjuja z dr. Džemalom Durićem

Prepis intervjuja z dr. Džemalom Durićem, javnim uslužbencem Centra za raziskovanje in socialne veščine v Policijski akademiji, Rocenska cesta 56 v Ljubljani, dne 8. 7. 2016 ob 10.40.

1. Razlogi in pobude za nastanek Programa »Vodenje v policiji« (Program).

Džemal Durić: »Pobude za nastanek programa so bile izražene v srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije za obdobje 2008 – 2012, kjer je bil opredeljen tudi program Usposabljanje policijskih vodij o upravljanju s človeškimi viri. Namen je bil posredno tudi dvigniti ugled policije (strateški cilj). Sama ideja se je izoblikovala v okviru Policijske akademije, kjer so se posamezni zaposleni tudi študijsko ukvarjali s področjem vodenja. Največ pobud je prišlo iz okolja predvsem iz lokalne ravni (policijske postaje), kjer so se soočali s pomanjkanjem števila in kakovosti ustreznih kadrov za vodstvena delovna mesta. Z lokalno raven, predvsem v večjih policijskih upravah, je značilna hitra fluktuacija kadrov.«

2. Organizacijski pristop k razvijanju programa.

Džemal Durić: »Imenovana je bila formalna delovna skupina, v katero so bili imenovani predstavniki iz Policijske akademije in predstavniki iz različnih operativnih enot policije na vseh treh organizacijskih ravneh (PP, PU, GPU). V obliki brainstorminga so se izoblikovale ideje, stališča. Ugotovljena je bila potreba po ugotovitvi dejanskega stanja glede vodenja v slovenski policiji. Posledično je bila izvedena raziskava v letu 2009, Analiza, ugotavljanje potreb – analiza vodenja⁶⁶ (analiza 2009), s katero je bilo ugotovljeno dejansko stanje. Glede na ugotovljene dejanske potrebe je bil izdelan osnutek programa Vodenje v policiji. Ta je bil posredovan v Programski svet PA. Pri sestavi osnutka so sodelovali člani delovne skupine iz poznavalcev področja iz vseh treh organizacijskih ravni slovenske policije. Programski svet PA je zatem v januarju 2010 potrdil program. Določene so bile ciljne skupine in namen programa. V prvi polovici leta 2010 je bila izvedena pilotna izvedba.«

⁶⁶ Več v članku: Durić, Džemal in Žagar Damjan. 2012. Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji.

3. Vsebinski pristop pri razvijanju programa.

Džemal Durić: »Na vsebino programa so najbolj vplivale ugotovitve oz. rezultati analize 2009, ki so pokazali primernost transformacijskega in transakcijskega vodenja v policiji, potrebo po t. i. »mehkih veččinah« za delo z ljudmi, potrebo po timskem delu in vidikih operativnega dela. Drugi modul programa je v celoti namenjen upravljanju s človeškimi viri. Vsebina programa je nastala na podlagi testiranja preverjenih teoretičnih in praktičnih modelov vodenja in na podlagi trendov v literaturi o vodenju.«

4. Organizacija in izvajanje programa »Vodenje v policiji«.

Džemal Durić: »CIU razpišejo termin Programa v skladu z načrtom skupaj z NOE, PU, razpis termina izvedbe. Pri izvedbi programa se kombinirajo različne metode in pristopi: e-učenje, učenje v učilnicah, praksa v organizacijskih enotah policije itd.«

5. Sprotne evalvacije Programa »Vodenje v policiji«.

Džemal Durić: »izpostavim

1. vidik; Ocenjevanje znanja v okviru Programa (zaključni izpiti),
2. vidik; V skladu z II. ravniyo Kirkpatrickovega modela je bila merjena reakcija; takoj neposredno po opravljenem izobraževanju so bili zbrani vtisi udeležencev (skupinska razprava z izvajalcem),
3. vidik; pomemben vir informacij od bodočih udeležencev v programu, ki so temeljile na pozitivni izkušnji glede programa udeleženih posameznikov, povratna informacija od vodstev policijskih uprav, ki so poročala o zaznanih razlikah v vodenju in rezultatih vodenja vodij, ki so že končali program usposabljanja,
4. vidik; predstavlja primerjava rezultatov raziskav 2009 in 2011: namreč, v letu 2009 je bila izvedena že omenjena raziskava, kjer so vodje ocenjevali sami sebe. Ugotovljen je bil trend oz. obstoj elementov transformacijskega vodenja na

državni ravni. V letu 2011 je bila izvedena raziskava⁶⁷, v kateri so sodelovali policisti. Ugotovljeno je bilo, da tudi na lokalni ravni obstajajo elementi transformacijskega vodenja, kar lahko vsaj posredno pripisujemo izvedbi Programa, kjer so bili prenosa znanja deležni predvsem vodje z lokalne ravni. Dovolim si špekulacijo, da rezultati kažejo, da je bila dosežena kritična masa usposobljenih vodij na lokalni ravni, zaradi česar se pojavijo elementi transformacijskega vodenja tudi na lokalne ravni.

5. kot zadnje poudarjam pomen potrebe po sistematičnem evalviranju učinkov programa, s katerim bi se ugotavljali doseganje ciljev programa, spremembe v vodenju in potrebe po izboljšavi programa. Poudarim pa, da pri preučevanju stilov vodenja v slovenski policiji na vseh treh ravneh ni bil zaznan čisti stil vodenja v skladu s t. i. idealnimi tipi, temveč gre za kombinacijo transformacijskega, transakcijskega, in *lassiez-faire* vodenja. Enako ugotavlja tudi Densten za avstralsko policijo⁶⁸.«»

6. Učinki programa »Vodenje v policiji« (rezultati v praksi).

Džemal Durić: »Določene PU so napotile v program vse vodje na lokalni ravni (tudi bodoče vodje), kar je tudi sicer namen programa; da bi sodelovali vsi bodoči vodje. O tej zadevi pišem tudi v doktorski disertaciji, in sicer: »Rezultati raziskave doktorske disertacije se razlikujejo od rezultatov raziskave delovne skupine v tem, da rezultati naše raziskave (zaposleni so ocenjevali vodje) kažejo na večjo prisotnost transformacijskega vodenja na lokalni organizacijski ravni kot pa v raziskavi delovne skupine (vodje so ocenjevali sami sebe). Ker nismo merili stanja pred začetkom izvajanja usposabljanja, lahko samo ugibamo, ali so boljši rezultati posledica tega, da je program usposabljanja končala kritična masa policijskih vodij lokalne organizacijske ravni in ali je zaradi tega v letu 2011, ko smo izvedli raziskavo, bila večja prisotnost transformacijskega vodenja na lokalni organizacijski ravni« (Durić 2015, 411).«

⁶⁷ Več v moji doktorski disertaciji: stran 411.

⁶⁸ Več v moji doktorski disertaciji: stran 168.

7. Nadaljnji razvoj programa »Vodenje v policiji«.

Džemal Durić: »Izbirni postopki vodstvenega kadra:

Vizija je bila, da bi pri izboru vodstvenega kadra potekalo nekako takole:

1. stopnja:

- identifikacija in ocenjevanje posameznika ugotavljanje potenciala za vodenje (ali je oseba osebno primerna za vodenje?),
- usposabljanje,
- nameščanje na delovna mesta.
- da se program izvaja za udeležence iz vseh treh organizacijskih ravni, da bodo pravi ljudje na pravem mestu,
- da je usposabljanje v okviru programa, pogoj za zasedbo delovnega mesta,
- da se uvedbe sistem ocenjevanja delovne uspešnosti vodij (da bi se ugotavljalo, kako vodijo),
- da se v prihodnje kurikulum v Programu izpopolnjuje (coaching, timsko delo ...)

Podvprašanja:

Dodatno sem postavil še naslednja podvprašanja:

ad. Evalvacijsko poročilo;

Džemal Durić: »Sprotne evalvacije so bile pomemben povratni tok informacij o uspešnosti programa, tako od posameznikov (nap; direktorjev policijskih uprav), ki imajo pregled nad delom tako pomočnikov kot komandirjev PP. Kako se odraža vodenje na rezultat dela oz. uspešnosti določene PP. Neformalno dvig kakovosti dela oz. večje uspešnosti lahko pripišemo tudi programu.

Da bi lahko zagotovo trdili, da gre za vpliv programa na bolj učinkovito in uspešno vodenje določene enote, bi morali izvajati sistematične (longitudinalne) evalvacije vodenja, pred udeležbo na programu in po njej, ob tem bi se spremljali stili vodenja, zlasti percepcija podrejenih.

Zadovoljstvo z vodenjem in medsebojnimi odnosi«

ad. Vprašalnik (raziskava leta 2009)

Džemal Durić: »Glavni namen omenjenega vprašalnika oz. raziskave je bil:

- test teoretičnih modelov, ali so aplikativni za naše oz. z našim okoljem,
- ugotoviti, kako oseba, ki je vodja, vidi sebe kot vodjo,
- ugotoviti neposredne potrebe,
- ali so razlike v stilu vodenja glede na nivo; lokalni, regionalni, državni,
- splošno prepričanje je bilo, da so na različnih ravneh (lokalni, regionalni, državni) različni stili vodenja, kar je raziskava v letu 2009 ovrgla.
- hkrati je potekla živahna razprava o ciljnih skupinah, ki se še nadaljuje, kdo naj se usposablja, do katere ravni, dejstvo je, da je usposabljanje »živ koncept«, ki se še dopolnjuje. Bili so predlogi za združevanje 6. in 7. modula in drugi.«

ad Vodenje:

Džemal Durić: »V policiji je vodenje izraz organizacijske strukture in organizacijske kulture. Prisotna je logika transakcijskega vodenja. Zaradi pomanjkanja znanja na tem področju je transakcijsko vodenje včasih nekorektno izvajano. Rezultati raziskav so pokazali, da je transformacijsko vodenje primerno za policijo, saj pozitivno vpliva na medsebojne odnose in cilje. Menim, da program usposabljanja predstavlja pomembno prelomnico v razvoju vodenja v slovenski policiji.«

Džemal Durić: »Višje kot je na hierarhiji javni uslužbenec, bolj zaželeno je *laissez faire* vodenje, saj ima tako javni uslužbenec bolj proste roke in je bolj avtonomen pri svojem delu.«

PRILOGA G: Posredovan obrazec: Prošnja za raziskovalno delo v policiji

OBRAZEC: PROŠNJA ZA RAZISKOVALNO DELO V POLICIJI

| A. PROSILEC – FIZIČNA OSEBA | |
|---|---|
| <i>Ime in priimek prosilca (študent/raziskovalec)</i> | Anton Gale, študent IV. letnik Politologije, smer analiza politik in javna uprava |
| <i>Naslov bivališča</i> | ██████████ |
| <i>Telefonska številka⁶⁹</i> | ██████████ |
| <i>Elektronski naslov</i> | ████████████████████ |

| B. PROSILEC – IZOBRAŽEVALNA ALI RAZISKOVALNA INSTITUCIJA | |
|---|--|
| <i>Naziv organizacije ali institucije</i> | Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani |
| <i>Ime in priimek nosilca oz. vodje</i> | Prof. dr. Simona Kukovič, prof. dr. Marjan Brezovšek |
| <i>Imena in priimki raziskovalcev</i> | |
| <i>Podatki o drugih organizacijah ali institucijah, ki bodo sodelovale pri raziskovanju</i> | Policija |

| C. RAZISKOVALNA NALOGA | |
|---|--|
| <i>Vrsta raziskovalne naloge/projekta (obkrožite)</i> | Diplomsko delo |
| <i>Naslov</i> | Razvoj programa usposabljanja Vodenje v policiji |

⁶⁹ Podatek ni obvezen, je pa zaželen zaradi hitrejšega obravnavanja vloge.

| | |
|---|--|
| <i>naloge/projekta</i> | |
| <i>Naročnik naloge/projekta</i> | |
| <i>Financiranje (obkrožite)</i> | Lastni vir financiranja (fizična oseba) |
| <i>Kratek opis področja in problema raziskovanja</i> | Program Vodenje v policiji je v zadnjih letih v Policiji dosegel zavidanja vredno raven na področju ugotavljanja potreb do izvajanja in na koncu merjenje učinkovitosti. Tak pristop in tudi obravnava področja vodenja sta edinstvena v javni upravi. |
| <i>Namen in cilji raziskovanja</i> | Namen tega diplomskega dela je preučiti program »Vodenje v policiji« ter ugotoviti in poudariti razvoj, ugotavljanje potreb, izvedbe in dobre prakse omenjenega programa. Diplomsko delo bo aplikativna študija z namenom predstaviti policijo kot učečo se organizacijo, ki ima natančno izdelan sistem ter mehanizme, ki zaznajo potrebe po določenem znanju in hitro odziven izobraževalni sistem. |
| <i>Raziskovalna vprašanja in/ali raziskovalne hipoteze</i> | Kako ocenjujejo programa Vodenje v policiji avtorji izvajalci programa Vodenje v policiji? |
| <i>Metode raziskovanja (opis kvantitativnih ali kvalitativnih metod)</i> | <ul style="list-style-type: none"> - študija primera: vodenje v policiji in analiza programa »Vodenje v policiji«, - uporaba deskriptivne metode in metode zbiranja pisnih virov – analiza primarnih in sekundarnih virov (predstavitev programa Vodenje v policiji), - kvalitativno zbiranje podatkov s pomočjo družboslovnega intervjuja: polstrukturiran z ustvarjalci programa Vodenje v policiji; - tabelarični in slikovni prikaz ter analiza in interpretacija zbranih podatkov, iz česar bo sledila sinteza ugotovitev v smiselno celoto ter predlaganje morebitnih izboljšav. |
| <i>Populacija in načrtovani vzorec</i> | Vzorec treh posameznikov/posameznic, ki so bili v preteklosti avtorji, organizatorji ali izvajalci programa Vodenje v policiji. |
| <i>Priloge</i> | |

| | |
|---|--|
| <i>(Opis priloge: npr. dispozicija, raziskovalni načrt, opis projekta itd.)</i> | |
|---|--|

| D. PRISPEVEK POLICIJE PRI RAZISKOVANJU | |
|---|---|
| <i>Katero področje policijskega dela želite proučevati?</i> | Program Vodenje v policiji, ki se izvaja v sklopu CIU PA GPU. |
| <i>S katero organizacijsko enoto/enotami želite sodelovati?</i> | Policijska akademija |
| <i>S katerimi posamezniki želite sodelovati?</i> | dr. Džemal Durić, CRSV PA GPU Cvetka Lumbar, SVP PA GPU Damjan Žagar, CIU PA GPU |
| <i>Ali potrebujete mentorstvo oziroma somentorstvo policijskih strokovnjakov?</i> | Ne |
| <i>Kaj potrebujete od policije (katere statistične podatke, dokumentacijo, vpogled v spis, kadrovske podatke, ...)?</i> | Dostop do: <ul style="list-style-type: none"> - internega poročila analize sistema vodenja iz leta 2009, - evalvacijska poročila, - statistični podatki o številu udeležencev vključno s podatki o uspešnosti za obdobje od začetka usposabljanja do leta 2015, - soglasje za izvedbo polstrukturiranih intervjujev z zgoraj navedenimi posamezniki (v prilogi so priložena okvirna vprašanja za polstrukturiran intervju) Vpogled v zadeve, ki se vodijo v tekoči evidenci dokumentarnega gradiva CIU PA GPU iz naslova programa Vodenje v policiji. |
| <i>Opišite, kako boste uporabili metode</i> | Znanstvene metode bom uporabljal v vednosti in soglasju sodelujočih pri nalogi in skladno z določili Zakona o varstvu |

| | |
|---|--|
| <i>raziskovanja in kakšno pomoč potrebujete.</i> | osebnih podatkov in Pravilnika o varovanju podatkov v policiji. |
| <i>Morebitna druga pomoč, ki naj bi jo nudila policija?</i> | Družboslovni intervju z: <ul style="list-style-type: none"> - dr. Džemalom Durićem, CRSV PA GPU - Cvetko Lumbar, SVP PA GPU - Damjanom Žagarjem, CIU PA GPU |

| E. ČASOVNICA | |
|---|--|
| <i>Predstavite časovni potek raziskave.</i> | Časovni okvir: Od 1. julija 2016 do 30. septembra 2016. |

| F. POMEN RAZISKAVE ZA POLICIJO | |
|---|--|
| <i>Teoretični prispevek raziskave za policijsko delo. (Npr. nova spoznanja, boljše razumevanje procesov, odnosov ...)</i> | Posebnost Policije je Policijska akademija, ki je izobraževalna institucija v državnem organu, katera prvenstvena naloga je zagotavljanje notranje varnosti. Policijska akademija ima razvit dober in učinkovit izobraževalni sistem, ki poleg usvajanja osnovnih znanj poklica ponuja dober sistem izpopolnjevanj in usposabljanj. V tem segmentu se je pred leti pojavil nov program Vodenje v policiji, ki je prinesel prelomnico na področju razumevanja potreb po specifičnih znanjih o vodenju. Z nalogo imam namen prikazati Policijo kot učečo se organizacijo in kako se odzove na ugotovljene potrebe po novih znanjih. Menim, da javna uprava mora spoznati dobre prakse v policiji in jih prenesti še v druge službe. Z nalogo imam namen seznaniti javnost o Policiji, ki poleg stalne zaznave potrebe družbe po varnosti zna prisluhniti tudi notranjim potrebam. Moja naloga bo dvignila ugled Policije v družbi. |
| <i>Praktični prispevek raziskave za policijsko delo. (Npr. predlogi sprememb postopkov, priporočila za prakso)</i> | Praktični prispevek bodo predstavljale ugotovitve naloge, ki bodo posredno seznanjale možne nove kandidate programa Vodenje v policiji. Na terenu je bil program dobro sprejet, vendar je še dokaj neznan. Vloga moje naloge je tudi nagovoriti nove kandidate za program, da podajo predloge na letnih razgovorih za svoj osebni razvoj v smeri vodenja. |

| | |
|---|---|
| ...) | |
| <i>Drugi relevantni učinki raziskave za policijo in družbo?</i> | Naloga bo predstavila slovenski javnosti inovativnost policije na področju izobraževanj in potek programa Vodenja v Policiji. S tem bom poskušal pomagati policiji k večji transparentnosti in prepoznavnosti policije kot učeče se organizacije. |

| G. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKOVANJA | |
|--|--|
| <i>Načrtovana objava rezultatov? V kakšni obliki in v katerih publikacijah nameravate objaviti rezultate raziskovanja?</i> | Diplomsko delo in na Dnevih raziskovanja v Policiji. |
| <i>Ali ste pripravljeni za policijo pripraviti povzetek rezultatov raziskav (v primeru načrtovane objave)?</i> | Da |
| <i>Ali ste pripravljeni za policijo pripraviti poročilo o raziskavi (če objava rezultatov ni načrtovana)?</i> | Da |
| <i>Ali soglašate objavo (povzetek, poročilo) v publikacijah in spletnih straneh policije?</i> | Da |

Kraj in datum: Turjak, 25. 6. 2016

Podpis prosilca: Anton Gale

Vloge za raziskovalno delo v policiji sprejema in obravnava Center za raziskovanje in socialne veščine v Policijski akademiji. Prosilci izpolnijo obrazec *Prošnja za raziskovalno delo v policiji* glede na svoj raziskovalni interes oziroma naravo storitve, ki jo potrebuje od policije. Tabela predstavlja informacijo o tem, katere storitve nudi policija in o tem, katere dele obrazca je treba izpolniti za posamezno storitev.

| ČE STE: | in ZA POTREBE: | POTREBUJETE STORITVE: | IZPOLNITE naslednje točke v obrazcu: |
|--|---|------------------------------|---|
| Fizična oseba: - dijak - študent - raziskovalec | - Seminarske naloge - Diplomске naloge - Magistrske naloge - Doktorske disertacije | Statistične podatke policije | A, C, D, F |
| | | Dovoljenje za anketiranje | A, C, D, E, F, G |
| | | Dovoljenje za intervjuje | A, C, D, E, F, G |
| Pravna oseba: - izobraževalna organizacija - raziskovalna organizacija | - Raziskovalnega projekta - Institucionalnega sodelovanja | Statistične podatke policije | B, D, F, G |
| | | Dovoljenje za anketiranje | B, C, D, E, F, G |
| | | Dovoljenje za intervjuje | B, C, D, E, F, G |
| | | Dogovor o sodelovanju | B, D |

Dodatne informacije:

Pravna podlaga za raziskovalno dejavnost v policiji je podana v 100. členu Zakona o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) (Ur. l. RS, št. 15/13 in 11/14), ki določa:

»100. člen

(raziskovalna dejavnost)

- (1) Policija izvaja raziskovalno dejavnost s svojega delovnega področja.
- (2) Policija na podlagi izobraževalnih potreb in potreb po raziskovalni dejavnosti sodeluje z drugimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami.
- (3) Obseg, vrste in način sodelovanja iz prejšnjega odstavka ter medsebojna razmerja se urejajo s pogodbo.«

Izvajalci raziskovalne dejavnosti morajo pri svojem delu upoštevati določbe predpisov, ki to področje urejajo ali se nanj navezujejo, in sicer:

- Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD), (Ur. l. RS, št. 96/02, 115/05, 112/07 in 9/11,
- Zakon o visokem šolstvu (uradno prečiščeno besedilo) (ZViS-UPB7), (Ur. l. RS, št. 32/12),
- Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (uradno prečiščeno besedilo) (ZASP-UPB3), (Ur. l. RS, št. 16/07).

Glede dostopanja do raznih podatkov in evidenc pa so za izvajanje raziskovalne dejavnosti pomembni še naslednji predpisi:

- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (uradno prečiščeno besedilo) (ZDIJZ-UPB2), (Ur. l. RS, št. 51/06),
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (uradno prečiščeno besedilo) (ZVOP-1-UPB1), (Ur. l. RS, št. 94/07),
- Uredba o upravnem poslovanju, (Ur. l. RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08, 35/09, 101/10 in 81/13),
- Zakon o tajnih podatkih (ZTP), (Ur. l. RS, št. 87/01, 101/03, 28/06, 9/10 in 60/11),
- **Uredba** o varovanju tajnih podatkov, (Ur. l. RS, št. 74/05),
- **Uredba** o varovanju tajnih podatkov v komunikacijsko informacijskih sistemih, (Ur. l. RS, št. 48/07 in 86/11),

in za raziskovanje v policiji še:

- Zakon o nalogah in pooblastilih policije (ZNPPol), (Ur. l. RS, št. 15/13), predvsem 5. Poglavje »Zbiranje in obdelava podatkov«, člani od 112. do 129.,
- Zakon o pravilih cestnega prometa (uradno prečiščeno besedilo) (ZPrCP-UPB2), (Ur. l. RS, št. 82/2013), predvsem člen 25.,
- Pravilnik o zaščiti podatkov policije, (Ur. l. RS, št. 67/14),
- Pravilnik o obdelavi podatkov o elektronskih komunikacijah policije in o dostopu do policijskih zbirk podatkov, (Ur. l. RS, št. 84/13),
- Katalog zbirk osebnih podatkov - MNZ Policija, (verzija avgust 2013), in
- Katalog informacij javnega značaja – MNZ Policija (5. 7. 2005, zadnja spr. 5. 2. 2014).

Skladno z zgoraj navedenim, vas prosimo, da izpolnite priložen obrazec ter nam ga posredujete na naslov pa@policija.si. Pri zaprosilu se sklicujte na številko zadeve.

Kontaktne podatki:

Policijska akademija

Center za raziskovanje in socialne veščine

Rocenska 56, 1211 Ljubljana Šmartno

Telefon: 01 514 71 15

E-mail: pa@policija.si

PRILOGA H: Pridobljeno soglasje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

POLICIJA

Generalna policijska uprava
Policijska akademija
Center za izpopolnjevanje in usposabljanje

Številka: 630-271/2016/3 (262-06)
Datum: 30. 6. 2016

Zadeva: Anton Gale, diplomska naloga, intervju – soglasje
Zveza: elektronska pošta, z 27. 6. 2016

Prejeli smo vašo vlogo za izvedbo intervjuja in podatke, ki jih potrebujete pri pripravi svoje diplomske naloge z naslovom Razvoj programa usposabljanja »Vodenje v policiji«.

Sporočamo vam, da soglašamo z izvedbo intervjujev, in sicer po vprašalniku, ki ste ga priložili. O načinu in terminu izvedbe intervjuja se dogovorite z:

- Damjanom Žagarjem, spec., vodjo Centra za izpopolnjevanje in usposabljanje Policijske akademije, na e-naslovu: damjan.zagar@policija.si. Damjan Žagar vas bo seznanil s statističnimi podatki o številu udeležencev vključno s podatki o uspešnosti za obdobje od začetka usposabljanja do leta 2015;
- Cvetko Lumbar, vodjo Sektorja za varovanje in podporo Policijske akademije, na e-naslovu: cvetka.lumbar@policija.si. Cvetka Lumbar vam bo omogočila vpogled v evalvacijska poročila in izročila elektronsko verzijo internega poročila analize sistema vodenja iz leta 2009;
- Dr. Džemalom Durićem, javnim uslužbencem Centra za raziskovanje in socialne veščine Policijske akademije, na e-naslov: dzemal.duric@policija.si.

Pri izvajanju intervjuja upoštevajte osnovna etična načela v raziskovanju. Intervjuvancem zagotovite anonimnost, seznanite jih z vsebino, cilji in namenom svoje raziskave, potekom raziskave in načinom obdelave podatkov, načinom poročanja o ugotovitvah in načinom hranjenja podatkov.

Opozarjamo na nujnost spoštovanja določb Zakona o varstvu osebnih podatkov in drugih predpisov, ki urejajo varstvo osebnih podatkov.

Ker so izsledki vašega preučevanja lahko koristni in uporabni v policiji, vas prosimo, da svojo magistrsko nalogo v digitalni obliki posredujete tudi v Policijsko akademijo, Center za raziskovanje in socialne veščine, na naslov pa@policija.si. Pri tem se sklicujte na številko našega dopisa.

Želimo vam uspešno delo.

S spoštovanjem,

Pripravila:

Metka Globelnik

Višja policijska inšpektorica

Damjan Žagar, spec.
vodja centra

policijski svetnik

Poslati:

- Anton Gale, 