

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristjan Mlekuš

Policijski menedžerji v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristjan Mlekuš

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj-Sadar

Policijski menedžerji v Sloveniji

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

Posvečeno moji Tini in najini Elisi



IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani/-a Kristjan MLEKUŠ, z vpisno številko 21070697, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: POLICIJSKI MENEDŽERJI V SLOVENIJI.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 10.08.2011

Podpis avtorja/-ice: Kristjan Mlekuš

POVZETEK: Policijski menedžerji v Sloveniji

Moderni pristopi k opravljanju policijske dejavnosti med drugim zahtevajo določene organizacijske spremembe in spremembe na področju upravljanja s človeškimi viri. Med te spremembe uvrščamo zlasti večjo organizacijsko prožnost ter moderno transformacijsko vodenje (leadership). Za uspešno implementacijo sprememb pa je za organizacijo ključnega pomena njen menedžment. Pri tem se poraja vprašanje, kakšne karierne vrednote in motive naj bi imeli menedžerji ter kakšne naj bodo njihove osebnostne značilnosti. Vodstven kader v slovenski policiji je specifičen, saj večina policijskih menedžerjev izhaja iz vrst policistov. S pomočjo Scheinovega modela kariernih sider (1996) in Kierseyevega razvrščevalca temperamenta (1984), ki temelji na Myers-Briggsovem indikatorju temperamenta (MBTI) je avtor ugotavljal, ali so njihove karierne preference in osebnostne značilnosti tradicionalno policijske ali menedžerske. V raziskavo je bilo vključenih 125 vodilnih delavcev slovenske policije na različnih nivojih policijske organizacije. Pri analizi podatkov so bile uporabljene naslednje statistične metode: frekvenčna porazdelitev, kontingenčne tabele, analiza aritmetičnih sredin in analiza statističnih povezav med spremenljivkami s pomočjo statističnih testov (Pearsonov koeficient, kontingenčni koeficient t-test). Rezultati so pokazali, da so karierne preference policijskih vodij bolj menedžerske narave, saj v ospredje postavljajo premagovanje ovir in izzivov, uravnoveženost svojega življenja ter prevzemanje vodstvenih nalog. Njihove najpogostejše osebnostne značilnosti pa so zlasti ekstrovertiranost, zaznavanje, razmišljanje in sojenje, kar jih uvršča v tako imenovano »policijsko osebnost«. Neskladnost med kariernimi preferencami in osebnostnimi značilnostmi ugotovljenimi z MBTI lahko pripišemo naravi policijskega dela in organizacijskemu okolju v Sloveniji. Ugotovljeno je bilo, da so karierna sidra policijskih menedžerjev statistično povezana z nivojem policijske organizacije in velikostjo policijske enote, medtem ko so njihove osebnostne značilnosti statistično povezane z nekaterimi demografskimi dejavniki (pot zaposlitve v policiji, strokovno področje izobraževanja, velikost policijske enote, ipd.) Avtor predlaga spremembe v sistemu pridobivanja, izobraževanja in usposabljanja kadra kot tudi strukturne organizacijske spremembe.

Ključne besede: policija, vodenje, policijski menedžerji, osebnostne značilnosti, karierna sidra, Myers-Briggsov indikator temperamenta (MBTI)

SUMMARY: Slovenian police managers

Modern policing requires organizational and human resource management changes in police organizations. These changes particularly embrace major organizational flexibility and modern transformational leadership. For the implementation of these changes the management plays a key role. The key question is which career values and motives must managers have and what personality characteristic should they have. Police managers in Slovenia are specific managers, because the majority of them emerge from regular police officers. Therefore the author used the career anchor model (by Edgar Schein, 1996) and the Kiersey temperament sorter (1984) based on Myers-Briggs temperament indicator (MBTI) to research if career orientation and personality characteristics of Slovenian police managers are traditionally of police nature or more managerial nature. The results show that police managers have career orientations which are similar to other managers, while on the other hand the majority of them have the traditional »police personality«. This contradiction can be ascribed to the specific nature of police work and the organizational environment of police organizations. The research included 125 Slovenian police managers from all three levels of police organization. The following statistical methods were used in the survey: frequencies analysis, contingency analysis, arithmetic means analysis, statistical relationship analysis of variables, statistical tests (Pearson's coefficient, contingency coefficient, t-test). The results demonstrate that career orientations of police managers are more managerial, because they prefer to take challenges, to have a balanced lifestyle and to assume leading positions. On the other hand, their leading personality characteristics as extroversion, sensing, thinking and judging, classify them as »police personality«. This variance between their career orientations and personality can be ascribed to both, the nature of police work and organizational environment of Slovenian police. Police manager's career anchors are statistically related to level of police organization and the size of the police unit. Their personality characteristics are statistically related to demographic factors as way of employment in police, field of university study, etc. The author suggests changes in recruiting, education and training of employees, as well as structural organizational changes.

Key words: police, leadership, police managers, personality characteristics, career anchors, Myers-Briggs temperament indicator (MBTI)

KAZALO

1	Uvod	8
2	Opredelitev raziskovalnega problema.....	10
3	Teoretična izhodišča (policijske) kariere	14
4	Scheinov model kariernih sider	16
4.1	Vrste kariernih sider	19
4.1.1	Tehnično funkcionalno sidro.....	19
4.1.2	Menedžersko (vodstveno) sidro	20
4.1.3	Sidro samostojnosti in neodvisnosti	21
4.1.4	Sidro varnosti in stabilnosti.....	22
4.1.5	Sidro podjetniške ustvarjalnosti	23
4.1.6	Sidro predanosti/poslanstva	24
4.1.7	Sidro čistega izziva	25
4.1.8	Sidro življenjskega sloga.....	26
4.2	Pomen kariernih sider pri načrtovanju kariere.....	27
4.2.1	Oblikovanje kariernega sidra in njegovo spreminjanje.....	27
4.2.2	Število kariernih sider pri posamezniku	28
4.2.3	Pomen kariernih sider za posameznika	29
4.2.4	Pomen kariernih sider za organizacijo	30
4.2.5	Porazdelitev kariernih sider	31
4.3	Karierna sidra policijskih delavcev	33
4.4	Karierna sidra vodstvenih delavcev (menedžerjev).....	34
5	Myers-Briggsov indikator temperamenta	37
5.1	Štirje osnovni tipi osebnosti.....	39
5.1.1	Rokodelci (artisans).....	40
5.1.1.1	Ustanovitelj (ESTP)	41
5.1.1.2	Obrtnik (ISTP)	42
5.1.1.3	Igralec (ESFP).....	44
5.1.1.4	Skladatelj (ISFP)	45
5.1.2	Varuhi (guardians).....	46
5.1.2.1	Nadzornik (ESTJ)	48
5.1.2.2	Inšpektor (ISTJ)	50
5.1.2.3	Dobavitelj (ESFJ).....	51
5.1.2.4	Zaščitnik (ISFJ).....	52
5.1.3	Idealisti (idealists)	54
5.1.3.1	Učitelj (ENFJ).....	56
5.1.3.2	Svetovalec (INFJ)	58
5.1.3.3	Mojster (ENFP).....	59

5.1.3.4	Zdravilec (INFP)	61
5.1.4	Razumniki (rationals)	62
5.1.4.1	Feldmaršal (ENTJ)	65
5.1.4.2	Načrtovalec (INTJ)	66
5.1.4.3	Izumitelj (ENTP)	68
5.1.4.4	Arhitekt (INTP)	69
5.2	Pomen osebnostnih značilnosti za načrtovanje kariere	71
5.3	Pomen kompatibilnosti osebnostnih in organizacijskih značilnosti	73
5.4	Osebnostne značilnosti policistov (policajska osebnost)	74
5.5	Osebnostne značilnosti vodstvenih delavcev - menedžerjev	78
6	Predstavitev proučevane organizacije – slovenska policija	84
6.1	Organiziranost policije	84
6.2	Kadri v policiji	86
6.3	Izobraževanje in napredovanje v policiji	87
7	Raziskava o kariernih sidrih in osebnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji	90
7.1	Opredeleitev raziskovalnih vprašanj in hipotez	90
7.2	Metodološka izhodišča	92
7.3	Vzorec	94
7.3.1	Postopek vzorčenja	94
7.3.2	Vzorec	96
7.4	Karierna sidra policijskih menedžerjev v Sloveniji	99
7.4.1	Primarna karierna sidra	100
7.4.2	Ostala karierna sidra	106
7.5	Osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji	108
7.5.1	Značilnosti temperamenta policijskih menedžerjev	109
7.5.2	Razvrstitev policijskih menedžerjev po osnovni Kierseyevi klasifikaciji	113
7.5.3	Razvrstitev policijskih menedžerjev po podrobnejši Kierseyevi klasifikaciji	115
7.6	Primerjava kariernih sider in osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev	119
7.7	Razprava in interpretacija podatkov	130
7.8	Preverjanje postavljenih hipotez	134
7.9	Predlogi za spremembe	138
7.9.1	Predlog organizacijskih sprememb	140
7.9.2	Spremembe kadrovanja	142
8	Sklep	145
9	Viri in literatura	147
	Priloga: anketni vprašalnik	153

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Grafični prikaz porazdelitve štirih osnovnih osebnostnih tipov osebnosti.....	113
Tabela 4.1: Najpogostejša karierna sidra za 12 poklicev	32
Tabela 4.2: Porazdelitev kariernih sider pri slovenskih menedžerjih.....	36
Tabela 5.1: Štirje tipi osebnosti glede na različne dimenzije uporabe znakovnega jezika in delovnih sredstev ...	38
Tabela 5.2: Porazdelitev osebnostnih tipov slovenskih policistov (študentov varstvoslovja) po Kierseyevi klasifikaciji.....	76
Tabela 5.3: Porazdelitev osebnostnih tipov ameriških policistov po Kierseyevi klasifikaciji	77
Tabela 5.4: Porazdelitev osebnostnih tipov ameriških menedžerjev po Kierseyevi klasifikaciji.....	79
Tabela 5.5: Razlike med upravljanjem in vodenjem.....	80
Tabela 5.6: Primerjava najpogostejših osebnostnih tipov pri policistih in menedžerjih	82
Tabela 7.1: Pregled organiziranosti policije in število policijskih menedžerjev v Sloveniji.....	95
Tabela 7.2: Pregled poslanih in vrnjenih veljavnih anketnih vprašalnikov	96
Tabela 7.3: Izraženost posameznega kariernega sidra pri slovenskih policijskih menedžerjih.....	99
Tabela 7.4: Primarna karierna sidra policijskih menedžerjev v Sloveniji.....	101
Tabela 7.5: Zadovoljstvo na delovnem mestu in delovna uspešnost glede na primarno izraženo karierno sidro	104
Tabela 7.6: Sekundarna in terciarna sidra policijskih menedžerjev	106
Tabela 7.7: Najpogosteje skupaj izraženi karierni sidri	107
Tabela 7.8: Porazdelitev posameznih dimenzij temperamenta pri policijskih menedžerjih v Sloveniji	109
Tabela 7.9: Delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu policijskih menedžerjev glede na posamezno dimenzijo temperamenta.....	111
Tabela 7.10: Delovna uspešnost ter zadovoljstvo pri delu oseb z izraženo »policijsko« in »menedžersko« osebnostjo	112
Tabela 7.11: Frekvenčna porazdelitev policijskih menedžerjev glede na Kierseyevo klasifikacijo osebnostnih tipov	113
Tabela 7.12: Delovna uspešnost in zadovoljstvu pri delu osnovnih tipov osebnosti po Kierseyu	115
Tabela 7.13: Frekvenčna porazdelitev slovenskih policijskih menedžerjev glede na tip osebnosti.....	116
Tabela 7.14: Najpogostejša primarna karierna sidra glede na nekatere osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev	120
Tabela 7.15: Najpogostejša primarna karierna sidra policijskih in menedžerskih osebnosti	120
Tabela 7.16: Karierna sidra pri Kierseyevih osebnostnih tipih	121
Tabela 7.17: Najpogostejša primarna karierna sidra pri Kierseyevih tipih osebnosti.	121
Tabela 7.18: Porazdelitev kariernih sider pri posameznih osebnostnih tipih	122
Tabela 7.19: Najpogostejša primarna karierna sidra pri posameznih tipih osebnosti	123
Tabela 7.20: Pregled povezav med osebnostnimi značilnostmi in kariernimi sidri policijskih menedžerjev	125
Tabela 7.21: Pregled povezav med Kierseyevimi osebnostnimi tipi in kariernimi sidri policijskih menedžerjev	127
Tabela 7.22: Pregled povezav tipi osebnosti in kariernimi sidri policijskih menedžerjev	129

1 Uvod

Policija je v zadnjih desetletjih prešla iz tradicionalne, hierarhično organizirane in na pol vojaško vodene organizacije, v moderno organizacijo, ki je vse bolj zanimiva za empirično proučevanje. Slovenska policija je ena izmed največjih organizacij v državi, saj zaposluje skoraj 9000 ljudi, od pooblaščenih uradnih oseb (policistov in kriminalistov), do strokovno tehničnega osebja in različnih strokovnjakov. Glede na njeno velikost in organiziranost se poraja vprašanje kako takšno organizacijo uspešno voditi, da bo svoje ustavne in zakonske naloge uspešno opravila. S tega vidika je zlasti pomembno vprašanje kako v takšni organizaciji uspešno upravljati človeški kapital oziroma človeške vire, da bodo le-ti dovolj motivirani za delo in bodo s tem pripomogli k uspešnosti organizacije. Človeški kapital je po mojem mnenju v takšnih organizacijah kot je policija, ki ne deluje na trgu in ki ničesar ne proizvaja ali prodaja, ključnega pomena. In kako zagotoviti v takšni organizaciji uspešno upravljanje s temi človeškimi viri?

Po mojem mnenju je vprašanje vodenja eden ključnih izzivov slovenske policije. To vprašanje, v povezavi z motiviranjem zaposlenih v policiji, postaja vse bolj aktualno, zlasti zaradi vse modernejših pristopov k opravljanju policijskega dela, med katere štejemo tako imenovano »v skupnost usmerjeno policijsko delo« (angl. Community policing) in »k problemom usmerjeno policijsko delo« (angl. Problem solving policing). Posledično se pri tem v prvi vrsti izpostavlja vloga policijskih vodjih oziroma »policijskih menedžerjih«.

Ravno ta poklicna skupina v policiji je predmet proučevanja pričujočega magistrskega dela. V kontekstu modernih pristopov k opravljanju policijskega dela in v kontekstu upravljanja s človeškimi viri v policiji se namreč postavlja predvsem vprašanje, kakšni naj ti policijski menedžerji sploh bodo. Kakšne osebnostne lastnosti naj ti policijski menedžerji sploh imajo, da bodo znali pritegniti podrejene, da jim bodo znali komunicirati cilje ter jih motivirati? In kakšne naj bodo spretnosti, kompetence, motivi in vrednote te poklicne skupine, da bo kos omenjenim nalogam. Odgovore na zgoraj zastavljena vprašanja bom iskal z uporabo dveh metodoloških pristopov, in sicer s pomočjo koncepta kariernih sider, ki ga je razvil Edgar Schein in Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta (MBTI), na podlagi katerega bomo ugotavljali osebnostne lastnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji. Zanimalo nas bo zlasti, ali imajo policijski menedžerji takšna karierna sidra in takšne osebnostne značilnosti, ki so potrebne za moderno vodenje v organizacijah in upravljanje s človeškimi viri.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V prvem uvodoma predstavljam temeljni raziskovalni problem, ki se nanaša na karierne preference in osebnostne lastnosti vodij policijskih enot v slovenski policiji, definiram pojem policijskega menedžerja ter podajam nekaj uvodnih teoretičnih izhodišč koncepta kariere.

V nadaljnjih dveh poglavjih sta podrobno predstavljena oba teoretična koncepta, ki sta bila uporabljena pri izdelavi magistrskega dela. Najprej je predstavljen Scheinov model kariernih sider, ki je v bistvu nabor samozaznanih sposobnosti, vrednot in motivov v zvezi s kariero posameznika. Podrobno je predstavljenih tudi vseh osem kariernih sider ter njihov pomen pri načrtovanju kariere, prav tako pa so povzete pretekle raziskave o kariernih sidrih policistov in menedžerjev. Nadalje je podrobno konkretiziran še koncept Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta (MBTI) ter njegova najbolj uporabljana različica Kierseyev razvrščevalec temperamenta. Predstavljena je tipologija osebnosti na podlagi MBTI in podrobno opisani posamezni osebnostni tipi ter njihov pomen za načrtovanje kariere, poleg tega pa so navedena tudi teoretična izhodišča in pretekle raziskave o osebnostnih značilnosti policistov in menedžerjev.

Drugi, empirični del zajema raziskavo avtorja magistrskega dela o kariernih sidrih in osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji. V okviru empirične raziskave, v kateri je sodelovala velika večina vodij policijskih enot v Sloveniji, so bili pridobljeni podatki, s katerimi so bile preverjene postavljene hipoteze in nato ponujeni odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja.

V zaključku magistrske naloge podajam nekaj smernic in predlogov za izboljšanje bodočega kadrovanja, izobraževanja, in usposabljanja vodilnih delavcev v policiji.

2 Opredelitev raziskovalnega problema

Policija velja za tradicionalno organizirano, hierarhično organizacijo, kjer veljajo specifični odnosi, podobni vojaškim strukturam (hierarhija, linija poveljevanja in poročanja, ipd.). Toda, policijske organizacije po svetu so v zadnjih dveh desetletjih doživele pomembne spremembe, ki so jih prinesli zlasti modernejši pristopi k opravljanju policijskega dela, med katere štejem zlasti proaktivne pristope, med katere Pagon in Lobnikar (2000, 318) uvrščata zlasti t.i. v skupnost usmerjeno policijsko delo (angl. community policing) ter k problemom usmerjeno policijsko delo (angl. problem solving policing). Tudi slovenska policija je v tem kontekstu doživela podobne spremembe, zlasti z reorganizacijo leta 1996, nadalje pa tudi z ukinitvijo kadetskega sistema izobraževanja in drugimi reformami.

Policija kot taka je vsekakor specifična organizacija, ki ima specifično organizacijsko kulturo, predvsem pa takšno naravo dela, ki ni primerljiva z drugimi organizacijami. Toda, upravljanje s človeškimi viri je ključnega pomena za vse sodobne organizacije, pri čemer tudi slovenska policija, v kolikor želi postati moderna organizacija, ne sme biti izjema. V okviru magistrske naloge izhajam torej iz temeljne predpostavke, da policija z vidika upravljanja s človeškimi viri ni nič drugačna organizacija od drugih organizacij (npr. gospodarske družbe, razne agencije, ipd.). Upravljanje s človeškimi viri mora namreč po mojem mnenju postati ena od temeljnih kadrovske dejavnosti tudi v slovenski policiji, saj kot pravi Holbeche (2005, 6), »se mora izzivom sodobnega časa prilagajati sleherna organizacija, ne glede na sektor, v katerem deluje«.

Slovensko policijo lahko štejem za eno največjih organizacij v Republiki Sloveniji, saj je konec leta 2010 zaposlovala kar 8.989 ljudi (Poročilo o delu policije za leto 2010, 24). V tako velikem sistemu je posledično zelo pomembno vprašanje vodenja takšne organizacije, posebej z vidika njene organiziranosti. Policija je v skladu z določili 1. člena Zakona o policiji (ZPol) organ v sestavi ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije. Policija je organizirana trinivojsko in sicer jo sestavljajo generalna policijska uprava (GPU) na državni ravni, policijske uprave (PU) na regionalni ravni ter policijske postaje (PP) na lokalni ravni (4. člen ZPol).

V magistrski nalogi se bom ukvarjal s proučevanjem policijskih menedžerjev v slovenski policiji. Do sedaj namreč v Sloveniji še ni bilo opravljenih raziskav ali študij, ki bi z vidika

upravljanja s človeškimi viri proučevale to populacijo. Pri tem se seveda najprej poraja vprašanje, kdo sploh so policijski menedžerji pri nas oz. katera delovna mesta v slovenski policiji lahko definiramo kot menedžerska. Pri tej opredelitvi sem izhajal iz organizacijske strukture naše policije in kot policijske menedžerje definiral vodje policijskih enot na državni, regionalni in lokalni ravni. V magistrski nalogi kot policijske menedžerje konkretno definiram vodje organizacijskih enot slovenske policije, kot je prikazano v tabeli 7.1 v 7. poglavju.

Temeljni problem, s katerim se ukvarjam v magistrski nalogi je kariera policijskega menedžerja v Sloveniji. Vse policije v svetu, vključno s slovensko, imajo izoblikovan specifičen sistem napredovanja, ki je povezan s temeljnimi značilnostmi policijskih organizacij. Pri tem je posebej viden vpliv hierarhičnosti, saj velika večina policijskih menedžerjev izhaja iz policijskih vrst, kar pomeni, da je večina teh kadrov, pred zasedbo menedžerskega položaja, opravljala t.i. klasične policijske naloge. Torej, večina je do svojega vodilnega položaja napredovala znotraj policijskega sistema in v dosedanji poklicni poti prehodila klasično policijsko karierno pot, to je od policista, preko različnih policijskih delovnih mest, do položaja vodje.

Pri tem se posledično poraja vprašanje, ali obstoječi sistem z vidika upravljanja s človeškimi viri in načrtovanja karier omogoča kadrovanje na vodstvene položaje v policiji takšnih ljudi, ki imajo tako vodstvene sposobnosti, kot tudi motivacijo za opravljanje vodstvenih nalog. Prav tako se zastavlja vprašanje, na kakšen način slovenska policija izbira svoje ključne (vodstvene) kadre. Mlekuš (2005, 74-78) ugotavlja, da so pri napredovanju v slovenski policiji najbolj pomembni dejavniki stopnja izobrazbe, starost, dolžina delovnega staža v policiji, spol ter pot, po kateri se je posameznik zaposlil v policiji. Zaradi tega ostaja odprto vprašanje, kakšne so osebne in motivacijske značilnosti sodobnih policijskih menedžerjev v Sloveniji. Ali so po teh značilnostih podobni *drugim* slovenskim menedžerjem, ali pa gre zgolj za »policiste na vodstvenih položajih«?

Odgovore na odprta raziskovalna vprašanja sem pri pripravi magistrske naloge poskušal poiskati s pomočjo dveh uveljavljenih raziskovalnih metod, in sicer:

1. Scheinovo (1996) teorijo **kariernih sider** in
2. analizo osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev na podlagi **Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta (MBTI)**

Za uporabo kombinacije obeh raziskovalnih metod sem se odločil zato, ker raziskave kažejo, da sta koncepta tesno povezana. Van Dam (2004, 34) tako na primer navaja, da je Nordvik (1996) v svoji raziskavi ugotovil, da je možno karierna sidra posameznika napovedati na podlagi Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta. Nordvik (1996, 270) je namreč s pomočjo regresijske analize na vzorcu 1063 oseb (232 žensk in 831 moških) ugotovil, da na primer introvertirani ljudje kažejo tendenco k tehnično funkcionalnemu sidru, intuitivni k menedžerskemu, čuteči k sidru predanosti in poslanstva, in podobno.

Glede kariernih sider sem v prvi vrsti želel ugotoviti, katera karierna sidra prevladujejo oz. so najpogostejša med policijskimi menedžerji. Rezultate raziskave sem poleg tega primerjal z rezultati analiz kariernih sider drugih menedžerjev v Sloveniji in tujini, med katerimi je v slovenskem prostoru najbolj znana raziskava Brečkove (2005). Torej, ključno vprašanje je: ali med policijskimi menedžerji v Sloveniji prevladuje karierno sidro menedžerske kompetence, ali pa morda katero drugo.

Na drugi strani sem na podlagi Myers-Briggsove tipologije temperamenta, ki meri štiri osnovne preference posameznika oziroma njegovih osebnostnih značilnosti (ekstrovertiranost-introvertiranost; zaznavanje-intuicija; razmišljanje-občutek ter sojenje-dojemanje) raziskoval osebnostne lastnosti menedžerjev v slovenski policiji. Pri tem me je zanimalo predvsem, kakšne osebnostne značilnosti so prevladujoče pri vodilnih delavcih v slovenski policiji. Pagon in Lobnikar (2001, 317) namreč na podlagi analize različnih raziskav ugotavljata, da lahko govorimo o t.i. »policijski osebnosti«, kar pomeni, da so v policiji prisotni ljudje, ki imajo nekatere osebnostne značilnosti veliko bolj izražene kot povprečje v celotni populaciji. Te značilnosti so zlasti: konkretnost, odsotnost analogije in abstraktne misli, nagnjenost k podrobnostim in predpisanim postopkom, strogost do ljudi, za katere so zadolženi, netolerantnost do odstopanja od standardov, značilno iskanje občutka varnosti, kadar imajo podrejene pa zahtevajo popolno poslušnost (Pagon in Lobnikar 2000, 313). V magistrski nalogi sem torej ugotavljal, ali imajo tudi policijski menedžerji v Sloveniji osebnostne značilnosti, ki so tipične za »policijsko osebnost«, ali pa imajo morda takšne značilnosti, ki jih literatura predpostavlja za sodobne uspešne vodje (Knowlton in McGee 1994 v Kelley 1997, 21; Gardner in Martinko 1996).

Temeljno raziskovalno vprašanje, ki je zastavljeno v magistrski nalogi, se glasi: *»Ali so policijski menedžerji v Sloveniji glede svojih kariernih preferenc in osebnostnih značilnosti*

podobni menedžerjem v drugih organizacijah, ali pa glede tega pride bolj do izraza specifičen sistem napredovanja v policiji in so posledično policijski menedžerji zgolj policisti na vodstvenem položaju?«.

Iskanje odgovorov na zastavljena vprašanja pa ni zgolj ugotavljanje ali so policijski menedžerji v Sloveniji bolj »podobni« menedžerjem ali policistom. Gre za kompleksnejša vprašanja, ki zahtevajo širok spekter odgovorov: ali naj bodo to osebe, ki »znajo voditi ljudi«, ne glede na imajo manj policijskega znanja in se s tem postavlja pod vprašaj policijsko stroko; ali naj bodo to profesionalni policisti (strokovnjaki), ki so na tak položaj »postavljeni«, pri čemer se postavlja vprašanje kompetenc za vodenje. Z drugimi besedami, ali policisti sploh imajo dovolj vodstvenih kompetenc, oziroma ali menedžerji sploh imajo dovolj strokovnih kompetenc za vodenje tako specifične organizacije kot je policija.

Dilema med vodenjem in (policijsko) stroko bo torej rdeča nit magistrske naloge, pri čemer bom odgovore na vprašanja dobil šele po temeljiti empirični analizi v drugem delu naloge.

3 Teoretična izhodišča (policijske) kariere

Wong (2007, 1212) poudarja, da enotne definicije kariere ne poznamo, saj različni avtorji ta pojem različno definirajo. Konrad (1996, 5) na primer z objektivnega vidika definira kariero kot »sekvenco delovnih pozicij, ki jih opravlja posameznik v svoji zaposlitveni dobi«, kar naj bi po njegovem mnenju bilo tudi bolj ali manj napovedljivo. Avtor pri tem loči tehnično, objektivno perspektivo, ki logično ureja množico del in subjektivno perspektivo kariere, s katere oseba celostno interpretira to kar se dogaja z njim pri delu in na katero se vežejo posameznikove osebne aspiracije, vrednote, čustva in koncept samega sebe. Možina in drugi (2002, 74) združijo element dela in element osebnega razvoja ter na tej podlagi definirajo kariero kot »načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika, sestavljeno iz zaporedja del in dejavnosti, ki vključujejo prvine usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja, skratka osebnega razvoja v določenem času v skladu z opredeljenimi cilji«. Mlekuš (2005, 7) pri proučevanju poti in vidikov napredovanja v slovenski policiji uporablja Scheinovo opredelitev dveh karier (v Cvetko 2002, 47), ki pravi, da »**notranja kariera (angl. internal career)** obsega sklop korakov ali stopenj, ki sestavljajo posameznikov lastni koncept napredovanja znotraj poklica, medtem ko se **zunanja kariera (angl. external career)** nanaša na objektivne kategorije, ki jih družba in organizacije uporabljajo za označitev napredovanja po lestvici v danem poklicu«. Na drugi strani pa na primer Wong (2007, 1212) navaja, da v zadnjem času avtorji vedno manj opredeljujejo kariero kot pojav, ki je odvisen od organizacije v kateri dela posameznik, temveč ji pripisujejo bolj fluidno naravo ter poudarjajo, da lahko sega izven meja organizacije.

Toda, upoštevajoč specifično naravo organizacije in njenih, predvsem vodstvenih kadrov, ki so predmet proučevanja v pričujoči magistrski nalogi ter na podlagi uporabljenih metodoloških izhodišč, se zdi uporaba klasične Scheinove opredelitve dveh karier povsem smiselna. Policijske organizacije po svetu, tudi slovenska, so hierarhične narave z izrazitim paravojaškim sistemom napredovanja. Na podlagi 15 letnih izkušenj dela v policiji in policijskih organizacijah v tujini lahko trdim, da ima večina svetovnih policij razvit sistem postopnega napredovanja, kar pomeni, da je nekdo, ki opravlja funkcijo policijskega menedžerja, v preteklosti praviloma že prehodil klasično »policijsko kariero«. Torej pot od »navadnega« policista, preko različnih (uniformiranih ali neuniformiranih) delovnih mest, do policijskega menedžerja.

Selekcija vodstvenega oziroma menedžerskega kadra naj bi bila ena od ključnih aktivnosti vsake organizacije, saj avtorji različnih raziskav ugotavljajo, da ima menedžment pomemben vpliv tako na uspešnost organizacije, kot na specifične dejavnosti v organizaciji, med katerimi je najpomembnejša definiranje strateških ciljev in strategije (Collin in Stafsudd 1999, 3). Poraja se torej vprašanje, kako izmed »policistov« izbrati takšnega, ki ima vodstvene kompetence, sposobnosti in motive, da bo izpolnil zgoraj nakazane kriterije.

Odgovor na to vprašanje bom poskušal poiskati s pomočjo dveh psiholoških testov:

- Scheinovim modelom kariernih sider in
- Myers-Briggsovim indikatorjem temperamenta (MBTI).

Za navedena testa sem se odločil predvsem zato, ker gre za uveljavljeni in zanesljivi orodji, ki jih različne organizacije doma in po svetu uporabljajo tako za zaposlovanje novih kadrov kot za razvoj kompetenc pri že zaposlenih kadrih. V Sloveniji je med najbolj znanimi podjetji, ki uporablja Myers-Briggsov indikator temperamenta družba Hidria, in sicer »tako za zaposlovanje novih kandidatov kot tudi za že obstoječe sodelavce z namenom, da bi se izboljšala učinkovitost timskega in projektnega dela ter boljše komunikacije med zaposlenimi« (Mrak, 2006).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil oba koncepta, pri čemer bom izpostavil tudi dosedanje raziskave, s poudarkom na populaciji policistov in menedžerjev.

4 Scheinov model kariernih sider

Scheinov model kariernih sider prav gotovo sodi med pomembnejše teorije kariere. Pojem karierno sidro izhaja iz dvanajstletne longitudinalne študije, ki je ugotavljala, kako se s časom spreminjajo posameznikove vrednote in usmeritve, z namenom bolje razumeti razvoj karier na vodilnih mestih in njihove prilagoditve organizaciji. Karierna sidra so bili izkazani vzorci sprememb v karierah in življenjih intervjuvancev. Pokazalo se je, da so dejanski dogodki v zgodovini kariere vsakega posameznika zelo različni, razlogi za njihove odločitve pa so bili presenetljivo podobni - kadar so bili na delovnih mestih, ki jim niso ustrezala, jih je nekaj potegnilo nazaj k delu, ob katerem so se bolje počutili ali pa so ugotovili, kaj v resnici želijo početi. Od tod izhaja prispejoda sidra oz. pojem karierno sidro. (Vilman 2008, 1).

Prvotni raziskovalni namen Edgarja Scheina je bil izboljšati razumevanje razvoja menedžerskih karier (Steele 2009, 55), kasneje pa je Schein (1978 v Steele 2009, 60) poudaril, da je koncept kariernih sider uporaben za širok spekter poklicev oziroma kariernih poti.

Sidra se razvijajo v prvih letih zaposlitve oz. poklicnih izkušenj in ostajajo relativno trdna značilnost človekove osebnosti skozi daljše obdobje, hkrati pa določajo tudi vrsto dela, ki bi ga posameznik opravljal najbolje oz. pri katerem bo izrabil vse svoje potenciale (Vilman 2008, 1). Zato so prva leta, ki jih posameznik prebije v poklicu pogosto boleča in polna presenečenj, saj je značilno, da začnemo prvo službo z napačnimi predstavami in iluzijami, pri čemer pa zaradi velikih razlik med lastnimi pričakovanji in prvimi delovnimi izkušnjami posameznik pogosto doživi tako imenovani šok realnosti (Sabadin 2004, 26). Ko se karierno sidro izoblikuje, je bolj ali manj stalno, spremembo sidra lahko povzročijo samo nove izkušnje, vendar običajno s tem sidro postane le bolj diferencirano in kompleksno (Vilman 2008, 4).

Sabadin (2004, 27) navaja, da »je karierno sidro tisti dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, ki se mu ne bo odrekel niti, ko bodo pred njim težavne odločitve«, pri čemer je za posameznika pri zadovoljevanju široke palete potreb pomembno da ve, katerim bo dal prednost.

Schein (1996) opredeljuje karierna sidra kot »samopredstavo posameznika, ki je sestavljena iz (1) samozaznanih talentov in sposobnosti, (2) temeljnih vrednot ter (3), kar je najpomembnejše, razvitega občutka o motivih in potrebah, ki se nanašajo na posameznikovo kariero«. Cvetko (2002, 54) Scheinovo definicijo kariernih sider opredeljuje kot »sindrom talentov, motivov, vrednot in stališč, ki dajejo stabilnost in smer posameznikovi karieri«.

Sprva je Schein (1996; Cvetko 2002, 53-54) identificiral pet sider:

1. *Sidro avtonomije in neodvisnosti.* Osebe s tem kariernim sidrom si želijo predvsem biti svobodne in neodvisne od organizacijskih pravil. Te osebe dojemajo življenje v organizaciji za vsiljivo in nadležno v odnosu do njihovega zasebnega življenja. Zaradi tega izbirajo lasten delovni in življenjski slog. Takšni delavci najraje delajo sami ali v majhnih organizacijah.
2. *Sidro varnosti in stabilnosti.* Osebe, za katere je značilno to karierno sidro, so predvsem pripravljene delati tisto, kar organizacija od njih želi, samo da tako ohranijo varnost zaposlitve ter bonitete, ki jim pripadajo. Takšne osebe se prilagodijo organizacijskim zahtevam in pogosto ostanejo vse življenje v isti organizaciji, kljub temu da imajo alternative za menjavo službe.
3. *Tehnično-funkcionalno sidro.* Takšne osebe zanima predvsem tehnična vsebina dela in bi pri delu radi razvili svoje tehnične spretnosti. Winston in ostali (1997) pravijo, da je samopodoba teh delavcev tesno povezana s specifičnim strokovnim področjem, na katerem so razvili svoje kompetence, zaradi česar menedžersko kompetenco sprejemajo le na tem področju.
4. *Menedžersko (vodstveno) sidro.* Za osebe s tem kariernim sidrom je ključno opravljanje menedžerske odgovornosti, tehnično-funkcionalna dela pa so preprosto pot, ki vodi do vodstvenega položaja. Cvetko (2002: 54) pravi, da »imajo te osebe tri sposobnosti, in sicer: analitično kompetenco reševanja problemov pri nepopolnih informacijah v pogojih nestabilnosti, medosebno sposobnost vplivanja in nadzora ter čustveno prožnost, zaradi česar jih krizna situacija stimulira«.
5. *Sidro podjetniške ustvarjalnosti.* Takšne osebe čutijo konstantno potrebo po izgradnji nečesa novega, zato sami sebe zavestno vključujejo v vedno nove projekte in čutijo potrebo po izgradnji nečesa lastnega. Osebe s tem sidrom običajno izgubijo motivacijo z realizacijo projekta, zato se morajo vedno znova lotiti nečesa novega.

Schein (1996) je z nadaljnjim raziskovanjem v 80-ih letih, z vključevanjem več različnih poklicev v raziskavo, odkril nadaljnja tri sidra¹, in sicer:

6. *Sidro predanosti oziroma poslanstva*. Oseb s tem sidrom ne privlači le primerna plača, temveč predvsem potreba, da naredijo nekaj pomembnega v širšem smislu (skrb za nerazvit svet, okoljevarstveniki, rasni in socialni problemi, ipd.).
7. *Sidro čistega izziva*. Pri teh osebah je prisotna močna težnja po tem, da premagajo nemogoče težave, rešijo nerešljive probleme ter vedno premagajo tekmece. Svoje delo torej vidijo kot vedno nove izzive.
8. *Sidro življenjskega sloga*. To karierno sidro se je razvilo iz sidra avtonomije in stabilnosti in sicer se nanaša na geografsko stabilnost, torej oseba daje prednost svojemu življenjskemu slogu (delo, družina, prijatelji, socialne mreže, ipd). Tudi lastno kariero te osebe definirajo kot del širšega življenjskega sloga oz. načina življenja, zaradi česar niso pripravljene sprejeti premestitve v drug kraj, ker bi s tem spremenili svoj slog življenja.

Sabadin (2004, 27) v zvezi kariernih sider navaja, da je Schein v okviru svoje longitudinalne študije pojasnjeval, da kadri v svojem razvoju izbirajo najbolj zaželeno razvojno pot, imenovano »karierno sidro«, ki ni zgolj motivacija za delo, temveč zajema tudi naslednje značilnosti: samozaznava talentov in sposobnosti, motivov in potreb ter samozaznavo stališč in vrednot. Avtorica (prav tam) navaja, da »součinkovanje vseh teh dimenzij pripelje do notranje zasidranosti oz. usidranja« ter da »se je izkazalo, da se model ne spreminja radikalno«. Z drugimi besedami, gre za relativno trajen pojav v človekovi osebnosti. Karierno sidro je namreč po besedah Sabadin (2004, 26) »tisti dejavnik v posameznikovi predstavi o sebi, ki se mu ne bo odrekel niti, ko bodo pred njim težavne odločitve« ter da »če ne moremo zadovoljiti vseh potreb, je pomembno vedeti katerim od njih bomo dali prednost«. Karierna sidra »omogočajo posameznikom sprejemati takšne odločitve o svoji karieri, da lahko dosežejo ravnotežje med naravo posameznega dela, organizacijskimi zahtevami ter lastno predstavo o karieri« (Buckley in Petrunik 1995, 108).

Steele (2009, 60) navaja, da je Schein predpostavljal, da se karierna sidra razvijejo skozi čas, vzporedno z delovnimi izkušnjami, pri čemer se posameznik skozi pridobljene delovne izkušnje nauči naslednje tri stvari:

¹ Cvetko (2002: 54) govori o štirih nadaljnjih Scheinovih kariernih sidrih: (1) temeljna identiteta, (2) službovati za druge, (3) moč, vpliv, kontrola, (4) raznolikost

1. spretnosti in kompetence: skozi delovne izkušnje posameznik spoznava v čemu je dober, pri čemer igrata ključno vlogo samoocenjevanje in povratne informacije, ki jih dobi od sodelavcev in nadrejenih (okolja);
2. motive: z raznovrstnimi in številnimi izkušnjami se pri posamezniku sčasoma izoblikujejo motivi o tem, kaj bi rad dosegel v življenju in karieri;
3. vrednote: temeljne vrednote posameznika pridejo do izraza predvsem takrat, ko je le ta prisiljen sprejemati ključne odločitve in je s tem podvržen izkušnjam o (ne)usklajenosti lastnih vrednot z okoljem

Poznavanje navedenih treh komponent kariere posamezniku omogoča, da lažje razume kaj sploh želi od svojega delovnega okolja (Steele 2009, 60). Čeprav je ob nastanku Scheinove teorije veljalo, da ima posameznik eno karierno sidro, pa so nadaljnje študije pokazale, da temu ni nujno tako. Kljub temu številni avtorji še vedno poudarjajo, da je tudi v primeru več sider, najpomembnejše odkriti primarno karierno sidro posameznika, saj je le ta faktor, ki določa njegove poklicne prioritete (Steele 2009, 61).

4.1 Vrste kariernih sider

V naslednjih podpoglavjih predstavljam bistvene značilnosti posameznega kariernega sidra, pri čemer opise sider povzemam po Brečko (2005), Schein (1984), Schein (1996), Steele (2009), Sabadin (2004) in Kaučič (2009).

4.1.1 Tehnično funkcionalno sidro

Osebe, ki imajo prevladujoče to karierno sidro, odkrijejo, da so sposobne za določeno vrsto strokovnega dela, obenem pa izkazujejo visoko stopnjo motivacije za opravljanje tega dela. Zagon za delo jim daje zlasti udejanjanje strokovnih zmožnosti in zadovoljstvo ob zavesti, da so resnični strokovnjaki oziroma izvedenci. Tehnično funkcionalno karierno sidro lahko razvijemo na kateremkoli področju dela. Posamezniki s tem sidrom se istovetijo z vsebino svojega dela, tehničnimi in funkcionalnimi področji na katerih so uspešni ter hkrati razvijajo svoje sposobnosti. Karierni uspeh definirajo kot doseganje statusa strokovnjaka, ne pa kot hierarhično napredovanje ali večanje plače. Velik pomen dajejo dobro opravljenim nalogam ter pridobivanju kompetenc in sposobnosti v svoji stroki. Vodenje oziroma menedžment jih ne zanima, razen izjemoma v obliki vodenja določenega strokovnega področja. Raje imajo

vlogo mentorjev, s čimer lahko svoje strokovno znanje prenašajo na druge. Prav tako cenijo in izkoristijo vsako priložnosti za učenje in strokovno usposabljanje. Z vidika organizacijske kulture je pomembna lastnost takšnih posameznikov, da se močno identificirajo s svojo stroko ter dajejo prednost strokovnim združenjem pred organizacijami v katerih delajo.

Glede **vrste dela**, ki naj bi ustrezala osebam s tehnično funkcionalnim sidrom literatura navaja, da jim mora delo pomeniti nekakšen strokovni izziv. Namreč, če takšne osebe pri delu ne preizkušajo svojih zmožnosti in spretnosti, jim le to postane dolgočasno in celo poniževalno. Posledično se pričnejo ozirati po drugih nalogah in iskati druge izzive. Občutek lastne vrednosti je odvisen od tega, koliko imajo možnosti, da izkažejo svojo nadarjenost, zaradi česar potrebujejo takšno vrsto del in nalog, ki jim omogočajo strokovno dokazovanje. Za osebe s tehnično funkcionalnim kariernim sidrom je bolj kot kontekst dela, pomembna vsebina dela, kar je tudi najpomembnejši motivacijski element takšnih posameznikov. Občutek doživljanja osebnega uspeha povezujejo s svojimi rezultati, ki pa morajo biti konkretni in otipljivi ter plod njihovega dela in znanja. Prelomnica v karieri oseb s tehnično funkcionalnim sidrom je pridobitev takšnega delovnega mesta, kjer se bodo lahko v miru posvetili svojemu strokovnemu delu. To v veliki večini pomeni napredovanje po horizontalni liniji, medtem ko vidnejših ambicij po navpičnem ali vertikalnem napredovanju praviloma nimajo. Strokovno delo in razvoj popolnoma zadovoljujeta njihove potrebe po samoaktualizaciji.

Glede načrtovanja **izobraževanja** literatura navaja, da ti ljudje ne marajo razpršenih izobraževalnih vsebin, temveč ostajajo zvesti razmeroma zaokroženemu področju vsebin, in sicer tistim, ki so povezane z njihovo stroko. Velik pomen pripisujejo formalni izobrazbi, zato tudi iščejo takšna izobraževanja, ki jim prinašajo certifikat oziroma gre za javno veljavne programe. Običajno se odločajo za nadaljnji strokovni študij, za izobraževanje pa se praviloma odločajo takrat, ko naletijo na problem pri delu. Od izobraževanja pričakujejo predvsem konkretnost oziroma takojšnjo uporabnost znanja v praksi. Koncept učeče se organizacije je ravno zato priložnost za takšen profil kadrov.

4.1.2 Menedžersko (vodstveno) sidro

Za kadre z menedžerskim sidrom je značilno, da jih zanima vodenje kot tako in imajo sposobnosti, ki jih mora imeti menedžer, med katere sodijo zlasti analitične in komunikacijske

sposobnosti, sposobnost medosebnega in medskupinskega sporazumevanja ter čustvena inteligenca. Tekom kariere se želijo dvigniti tako visoko v organizaciji, da bodo odgovorni za odločitve v zvezi s politiko organizacije in njenimi strateškimi odločitvami. V nasprotju s kadri s tehnično funkcionalnim sidrom ne marajo specializacije in v njej vidijo past. Čeprav sprejemajo tudi to, da mora biti posameznik strokovnjak na določenem strokovnem področju, pa dobro poznavanje široke palete strokovnih področij vidijo kot pogoj, če želi posameznik uspešno delovati kot generalni direktor. Ključne vrednote in motivi za to skupino ljudi so napredovanje po lestvici navzgor do višjih ravni odgovornosti, priložnost za vodenje, prispevek k uspehu podjetja in visoki dohodki.

Glede **vrste dela** si menedžersko zasidrani posamezniki želijo prevzemati velike odgovornosti, želijo si pestro, dopolnjujoče se delo, polno izzivov, delo ki jim ponuja veliko priložnosti za vodenje in možnosti, da prispevajo k uspehu organizacije, v kateri so zaposleni. Privlačnost svojega dela merijo po tem, kako pomembno je njihovo vodenje za uspeh organizacije. Močno se istovetijo z organizacijo ter njenim uspehom in uspeh organizacije jemljejo kot merilo za lastno delovno uspešnost. Njihova samopotrditve temelji na njihovem občutku, da imajo možnost voditi uspešno podjetje.

Osebe z menedžerskim kariernim sidrom **izobraževanje** vidijo kot glavno sredstvo za osebni in poklicni razvoj. Bolj kot formalni izobrazbi dajejo velik pomen vseživljenjskemu učenju in prisegajo na različne poti pridobivanja znanja. Svoje izobraževanje načrtujejo v skladu z osebno vizijo prihodnosti, pri čemer pa načrtujejo izobraževanje iz najrazličnejših vsebin. Z drugimi besedami jih želja po pridobivanju znanja vodi do izobraževanja »na zalogo«, torej tudi v pridobivanje takšnega znanja, ki ga trenutno ne potrebujejo, ampak jim bo lahko prišlo prav v prihodnosti. Največja potreba po izobraževanju se pri teh posameznikih pokaže ob vertikalnih napredovanjih, ko trčijo ob nove vodstvene izzive.

4.1.3 Sidro samostojnosti in neodvisnosti

To karierno sidro je značilno za posameznike, ki običajno že v začetnem delovno-kariernem obdobju odkrijejo, da ne prenesejo omejitev, ki jim jih nalagajo organizacijska pravila, predpisani delovni postopki, delovni čas in druge norme, ki jih postavlja vsaka organizacija. Ne glede na področje dela, imajo izrazito potrebo po tem, da bi delali stvari po svoje, v svojem tempu, na svoj način in v skladu s svojimi merili. Takšni posamezniki imajo občutek,

da jih življenje in delo v neki organizaciji omejuje in tako preveč posega v njihovo zasebnost. Zaradi tega iščejo kariero, ki bo po njihovem okusu, zato se raje podajajo na neodvisno pot. Če so prisiljeni izbirati med službo, ki dopušča samostojnost in veliko boljšo službo, pri kateri bi se morali tej samostojnosti odpovedati, bi raje izbrali prvo. Njihova vizija lastne kariere je zelo statična, zato pri teh posameznikih ne moremo govoriti o prelomnicah v karieri. Glede kariere si želijo le, da bi ta ostala razmeroma nespremenjena in takšna, da bi lahko še naprej delali samostojno.

Glede **vrste dela** imajo posamezniki s sidrom samostojnosti najraje jasno opisano in časovno določeno delo na svojem strokovnem področju. Zanje je najbolj zaželeno pogodbeno in projektno delo, ki je lahko za polni ali polovični delovni čas ali pa celo občasno. Takšne posameznike privlači delo, pri katerem so cilji jasno določeni, sredstva in poti za doseg cilja pa si lahko izberejo samostojno. Osebe s tem sidrom izredno težko prenašajo neposredno vodenje. Zato se nagibajo k neodvisnim poklicem kot je svetovanje, ali pa se usmerijo na področja s sorazmerno visoko stopnjo samostojnosti, kot so na primer raziskave in razvoj, prodaja na terenu, obdelava podatkov, ipd. Od svojega delodajalca pričakujejo zaupanje vanje in fleksibilnost. Poznani so kot delavni, fleksibilni in visoko motivirani delavci.

Glede **izobraževanja** je za posameznike v tem kariernem sidru značilna velika osredotočenost na izbrani študij. V veliki večini se trudijo pridobiti le formalno izobrazbo, pri čemer tekom študija ves čas posvečajo le izobraževanju, medtem ko v drugih aktivnostih praviloma ne sodelujejo (npr. pridobivanje delovnih izkušenj, delo v prostovoljnih organizacijah, ipd.). Svoje izobraževanje načrtujejo glede na potrebe, pri čemer pa se tako pri študiju, kot kasnejšem funkcionalnem izobraževanju in usposabljanju bolj osredotočajo na eno strokovno področje. Velik pomen pripisujejo formalnim oblikam izobraževanja in programom, po katerih pridobijo verificirana potrdila. Prisegajo tudi na strukturirane in daljše oblike izobraževanja.

4.1.4 Sidro varnosti in stabilnosti

Za nekatere posameznike je vprašanje varnosti in stabilnosti v poklicnem življenju tako pomembno, da je to dominantno pri vseh kariernih odločitvah. Za nekatere je to področje celo tako pomembno, da postaneta varnost in stabilnost osnovno življenjsko vodilo. Nekateri namreč čutijo prevladujočo potrebo po takšni vrsti kariere, s katero se bodo počutili varni in

pri tem iščejo tako delovno okolje oziroma delovno mesto, v katerem bodo lahko predvideli večino dogodkov in bo njihovo delo predvidljivo. Takšni posamezniki velikokrat iščejo službo v organizacijah, ki zagotavljajo trajanje delovnega razmerja, imajo ugled, se izogibajo odpuščanju ljudi, imajo dobre pokojninske sheme in programske ugodnosti ter slovijo po tem, da so močne in zanesljive. Tako so zanje pogosto privlačne službe v vladi in državni upravi. Odgovornost za upravljanje svoje kariere so posamezniki s tem kariernim sidrom, v zameno za varnost in stabilnost zaposlitve, pripravljeni prepustiti delodajalcem. V očeh drugih ljudi takšni posamezniki pogosto veljajo za neambiciozne in boječe.

Glede **vrste dela** imajo posamezniki s tem kariernim sidrom najraje stabilno in predvidljivo delo. Bolj kot kontekst jim je pomembna vsebina dela. Delovne razmere so jim v primerjavi z bistvom dela veliko pomembnejše. Elementi notranje motivacije jim ne pomenijo toliko kot povišanje plače, izboljšanje delovnih razmer in podobne ugodnosti. Veliko jim pomeni priznanje za njihovo lojalnost in stalni delovni učinek. Dobro se na primer znajdejo pri vodenju različnih utečenih postopkov in podobno. Za največje prelomnice v svoji karieri običajno občutijo dogodke, ki so posredno ali neposredno ogrozili varnost njihove zaposlitve.

Pri **načrtovanju izobraževanja** je potrebno upoštevati, da takšni posamezniki prisegajo bolj na formalne oblike izobraževanja, pri čemer pa je razpršenost in intenzivnost le tega manjša kot pri drugih sidrih. Pri načrtovanju svojih izobraževalnih aktivnosti se osredotočajo na omejeno število področij. Odločitev za izbrani študij je velikokrat povezana z identifikacijo z drugimi pomembnimi osebami oziroma z upoštevanjem želje staršev. Med študijem si ne prizadevajo za pridobitev dodatnega znanja in izkušenj zunaj šolskega okolja.

4.1.5 Sidro podjetniške ustvarjalnosti

Za posameznike, pri katerih je prevladujoče sidro podjetniške ustvarjalnosti je značilno, da že v zgodnji karieri ugotovijo, da v njih prevladuje potreba po lastnih poslih, ki jih v skladu z njihovo lastno vizijo usmerja k razvijanju lastnih izdelkov ali storitev, k odpiranju lastnih podjetij, k preoblikovanju že obstoječih poslov in podobno. Ustvarjalnost v tej skupini je usmerjena predvsem v ustvarjanje novih organizacij, izdelkov ali storitev, ki se jih da identificirati s podjetnikovimi osebnimi prizadevanji in ki bodo samostojno preživel na trgu ter bodo ekonomsko uspešni. Kot merilo uspeha postavljajo ustvarjanje nekaj novega in zaslužen denar. Za takšne posameznike je značilno, da že v zgodnji karieri pričnejo

uresničevati svoje sanje ter ustanavljati manjša podjetja, ki jim prinašajo denar. Imajo izredno samozavest glede lastnih sposobnosti ter visoko stopnjo motivacije, da se dokažejo. Tudi zaporedni neuspehi jih ne odvrnejo od tega, da bi se znova in znova dokazovali.

Glede **vrste dela** so lahko takšni posamezniki iznajditelji, ustvarjalni umetniki, podjetniki, ustvarjalni raziskovalci, tržni analitiki in oglaševalci. V tradicionalnih organizacijah ne ostajajo dolgo ali pa ohranjajo službo kot vir postranskega zaslužka, jedro energije pa usmerjajo v ustvarjanje lastnega podjetja. Izpostaviti velja razliko s sidrom samostojnosti in neodvisnosti, pri katerem posameznik zaradi uresničevanja potreb po samostojnosti želi odpreti lastno podjetje. Tisti, ki imajo sidro podjetniške ustvarjalnosti se od njih razlikujejo po obsedenosti z dokazovanjem, pri čemer velikokrat preden posel uspe žrtvujejo svojo samostojnost in stabilnost. Ključna prelomnica v karieri takšnih posameznikov je ustanovitev lastnega podjetja. Motivira jih širjenje lastnega posla in s tem kopičenje bogastva.

Pri **izobraževanju** je potrebno poudariti, da se posamezniki s tem sidrom pogosto za smer študija odločijo na podlagi lastnih interesov in lastnega veselja do študija, pogosto pa tudi na željo staršev. Med rednim izobraževanjem pokažejo večji interes za pridobivanje dodatnih izkušenj z iskanjem različnih učnih priložnosti, delovanjem v prostovoljnih društvih ali študijem v tujini. Odločitev za izobraževanje sprejemajo hitro in hipoma, pri čemer je le to povezano z reševanjem težav v delovnem procesu. Njihovo izobraževanje je precej razpršeno in raznoliko, kot vir izobraževanja pa jim služijo tudi bogato razpredene socialne mreže. Pomembna ugotovitev je, da formalnemu izobraževanju ne pripisujejo velikega pomena.

4.1.6 Sidro predanosti/poslanstva

Nekateri posamezniki se odločijo za določen poklic zaradi vrednot, ki jih želijo uresničiti in izraziti pri svojem delu. Bolj kot nadarjenost na določenem delovnem področju jih zanimajo vrednote, ki jih bodo pri delu lahko izražali. Takšne vrednote so zlasti delo z ljudmi, služenje človeštvu, pomoč drugim, ipd. Karijerne odločitve posameznikov s tem sidrom temeljijo na notranji želji, da bi tako ali drugače izboljšali svet. Vrednota predanosti je značilna tako za nekomercialne poklice kot v poslovnem okolju.

Glede **vrste dela** je potrebno poudariti, da je sidro poslanstva značilno za posameznike, ki delujejo v poklicih, ki od njih zahtevajo, da pomagajo drugim. Sem sodijo policisti, zdravniki,

medicinske sestre, socialni delavci, duhovniki, ipd. Takšni posamezniki si želijo delo, ki jim bo omogočalo, da vplivajo na organizacijo ali na družbeno politiko v smislu njihovih vrednot. Pri delu najbolj uživajo, ko rešijo kak problem in tako pomagajo drugim. Za posameznike s tem sidrom je pomembna prelomnica v karieri takrat, ko so prisiljeni na novo opredeliti vsebino dela, bodisi zaradi reorganizacij, menjave delovnega mesta, stečaja, in podobno.

Glede **izobraževanja** se za formalno smer študija običajno odločijo na podlagi lastnega interesa in pri študiju vztrajajo na isti smeri. Že med formalnim izobraževanjem si pridobivajo izkušnje tudi drugje, predvsem z delovanjem v različnih društvih. Izobražujejo se z namenom, da bi dosegli večji uspeh pri delu, pri čemer pa formalnim oblikam izobraževanja ne pripisujejo velikega pomena, ampak iščejo bolj tiste vsebine, ki jim koristijo pri tem, da se še bolj izpopolnijo pri delu. S tem želijo sami bogatiti vsebino svojega dela. Prav tako se veliko učijo s samoraziskovanjem, samoučenjem in izmenjavo izkušenj. Prisegajo torej predvsem na praktično izobraževanje.

4.1.7 Sidro čistega izziva

Posamezniki s sidrom čistega izziva imajo lastno predstavo o sebi kot o nekom, ki lahko osvoji karkoli in kogarkoli. Večina ljudi sicer v svoji karieri išče določeno raven izzivov, vendar je za posameznike s tem sidrom to najpomembnejši vidik kariere. Kot uspeh doživljajo premagovanje nemogočih ovir, reševanje nerešljivih problemov, zmago nad izjemno močnimi nasprotniki. Za lasten občutek napredovanja potrebujejo vedno nove izzive. Ko napredujejo, iščejo čedalje večje izzive, pri čemer pa ni pomembno iz katerega področja so ti izzivi. Ravno to pa je značilnost, ki jih loči od oseb s tehnično-funkcionalnim sidrom, ki se praviloma omejujejo le na eno strokovno področje. Za te posameznike so področje dela, vrsta podjetja, plačni sistem, napredovanja in priznanja drugotnega pomena. Bistveno je vprašanje, ali bodo na delovnem mestu imeli priložnost preizkušati svoje zmogljivosti. Na svojo kariero gledajo kot na pot, polno priložnosti, ki se bodo pokazale ravno ob pravem času.

Glede **vrste dela** velja omeniti, da se posamezniki s tem sidrom praviloma odločajo za poklice z visoko stopnjo izziva. Sem lahko štejemo razne menedžerje, projektne vodje, novinarje, urednike, ipd. V ta vzorec spadajo tudi nekateri visoko usposobljeni svetovalci za strategije in vodenje, ki jim pridobivanje vse zahtevnejših nalog predstavlja izziv. Glavni

motivator pri delu jim predstavlja raznolikost dela. Prelomnice v karieri jim predstavljajo novi izzivi.

Posamezniki s tem kariernim sidrom tudi pri **izobraževanju** iščejo izzive, zato je verjetno, da so v času študija večkrat menjali smeri izobraževanja. Izstopajo po intenzivnejšem pridobivanju dodatnih delovnih in učnih izkušenj že med formalnim izobraževanjem, prav tako pa tudi po izjemni razpršenosti izobraževalnih smeri.

4.1.8 Sidro življenjskega sloga

Čeprav se zdi pojem sidra življenjskega sloga nekoliko nelogičen, saj naj bi bila osebam, ki jim je življenjski slog bistvenega pomena, kariera nepomembna. Vendar, tudi takšne ljudi po mnenju literature lahko uvrstimo v okvir kariernih sider, saj vse več ljudi, ki so motivirani za oblikovanje uspešne kariere, dodaja pogoj, da mora biti kariera v skladu z njihovim življenjskim slogom. Pojem življenjskega sloga ne zajema le vprašanja uravnoteženosti zasebnega in poklicnega življenja, temveč gre za širše vprašanje povezanosti zadovoljevanja potreb posameznika, njegove družine in kariere. Za takšne posameznike je pomembnejši odnos podjetja do teh vprašanj kot pa sama vsebina dela. Želijo si namreč, da ima podjetje takšen odnos, ki odseva spoštovanje do osebnih in družinskih zadev. Ravno pri osebah s tem sidrom pride do izraza vprašanje psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo v kateri dela. Ena od bistvenih lastnosti tega sidra je izredno majhna možnost selitve zaradi dela, saj takšne osebe raje dajo prednost usklajevanju osebnih, družinskih in delovnih interesov. To pa je tudi ključna razlika s sidrom varnosti in stabilnosti.

Glede **vrste dela** literatura navaja, da se posamezniki s tem sidrom praviloma odločajo za poklice, pri katerih si lahko sami prilagajajo delovni čas. Med takšne poklice sodijo na primer grafični oblikovalci, komercialisti na terenu, svobodni poklici in podobno, prav tako pa sem uvrščamo tudi poklice, ki ponujajo razmeroma večjo varnost kot je na primer delo v javni upravi. Najbolj pomembno pri tem je, da osebno vizijo kariere vidijo z vidika še večjega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

V zvezi **izobraževanja** je potrebno poudariti, da se ti posamezniki veliko učijo s samoraziskovanjem, izmenjavo izkušenj ter na podlagi poskusov in napak. Bolj kot drugi, ti posamezniki izobraževanje povezujejo z izobraževanjem o aktivnostih v prostem času. V času

formalnega izobraževanja so manj aktivni pri pridobivanju dodatnih delovnih ali učnih izkušenj.

4.2 Pomen kariernih sider pri načrtovanju kariere

Razpoložljiva literatura izpostavlja številne prednosti oziroma pomene poznavanja kariernih sider za načrtovanje posameznikove kariere. Bistvene pomene kariernih sider lahko strnemo v naslednje tematske sklope:

- oblikovanje kariernega sidra,
- spreminjanje kariernega sidra,
- število kariernih sider pri posamezniku,
- pomen sider za posameznika,
- pomen sider za organizacijo,
- porazdelitev kariernih sider

V literaturi sicer lahko zasledimo tudi številne pomisleke glede uporabe kariernih sider v praksi, ti pomisleki pa se nanašajo predvsem na zanesljivost orodja in njegovo veljavnost, vprašanje stabilnosti sider ter natančnost merjenja le teh. Steele (2009, 131-136) je pred izvedbo lastne raziskave s kariernimi sidri testirala navedene pomisleke, pri čemer je prišla do zaključka, da je Scheinov vprašalnik o kariernih sidrih zanesljivo kadrovsko orodje, ki je veljavno in zanesljivo ter natančno. Do podobnih ugotovitev o veljavnosti in zanesljivosti instrumenta so prišli tudi Danzinger in ostali (2008, 17). Tudi Brečko (2008, 24) navaja, da je v lastni raziskavi leta 2000 s faktorsko analizo potrdila karierna sidra v Sloveniji in s tem potrdila tudi zanesljivost instrumenta.

V nadaljevanju predstavljam teoretična izhodišča za posamezni izpostavljeni tematski sklop.

4.2.1 Oblikovanje kariernega sidra in njegovo spreminjanje

Karierno sidro lahko opišemo kot nekakšno samopredstavo posameznika, ki jo je razvijal že od otroštva dalje in nadgrajeval z delovnimi izkušnjami, pri čemer posameznik k tej samopredstavi tudi teži tekom delovne kariere (Brečko 2004, 32-33). Avtorica navaja, da naj bi se ta predstava odraslega o sebi oblikovala predvsem na osnovi odnosov z drugimi ter na osnovi dosežkov, pridobljenih z lastnim delom. Zgornja meja, ko nekdo razvije svoje

prevladujoče karierno sidro naj bi bilo okoli deset let delovnih izkušenj, pri čemer naj bi s tem postalo relativno trajno notranje vodilo posameznika (Kaučič 2009, 78).

Sabadin (2004, 32) navaja, da je Schein na podlagi petnajstletne longitudinalne študije prišel do sklepa, da so karierna sidra stalna in se praviloma ne spreminjajo, saj lahko posameznik menja službo, podjetje ali celo kariero, toda njegovo karierno sidro ostane isto. Pri tem avtorica izpostavi, da spremembo sidra lahko povzročijo samo nove izkušnje, vendar običajno z izkušnjami postane sidro še bolj diferencirano in kompleksno.

Brečko (2008, 28) poudarja, da iz lastne longitudinalne raziskave v Sloveniji izhaja preverjena in potrjena hipoteza, da so karierna sidra razmeroma trajen skupek vrednot, ki določa kariero. V raziskavi je avtorica dokazala, da posameznik razvije svoje prevladujoče karierno sidro takrat, ko ima iz svojega delovnega okolja dovolj povratnih informacij o sebi, predvsem o tem kaj dela dobro in kaj manj, kje so njegovi talenti in notranji potenciali. Prav tako je v raziskavi potrdila dejstvo, da ostajajo karierna sidra, ko so enkrat izoblikovana, razmeroma trajen skupek vrednot, ki usmerjajo posameznika na njegovi karierni poti, s čimer je tudi v slovenskem okolju potrdila hipotezo, da se sidra oblikujejo najkasneje v prvih desetih letih kariere, nato pa se ne spreminjajo več.

4.2.2 Število kariernih sider pri posamezniku

Kot že omenjeno, je karierno sidro nekaj, čemur se posameznik ne bi odrekel niti v primeru težke odločitve (Sabadin 2004, 32), zato lahko na podlagi takšne definicije sklepamo, da ima posameznik le eno sidro, ki je relativno stabilno skozi čas. Toda, kot navaja Kaučič (2009, 78), so dosedanje raziskave pokazale, da lahko večino posameznikov opišemo z značilnostmi vseh osmih kariernih sider. Toda, kot navaja Schein (1990 v Sabadin 2004, 32) je mogoče, da tekom kariere izpolnimo več sklopov darov, motivov in vrednot. Pri tem posameznik ne more ugotoviti, kaj je zanj res pomembno, zato se mora postaviti v hipotetični položaj izbire in izluščiti svoje sidro (Kaučič 2009, 78). Brečko (2004 v Kaučič 2009, 78) navaja, da v kolikor posameznik ne uspe izluščiti lastnega sidra, je razlog za to v pomanjkanju življenjskih izkušenj.

Štular (2008 v Kaučič 2009, 78) navaja, da imajo posamezniki navadno do tri karierna sidra, kadar pa so prisiljeni v izbiro med temi, je navadno le eno področje tisto, ki se mu

posameznik ni pripravljen odpovedati. To je najmočnejše oziroma prevladujoče karierno sidro in se bo v karieri posameznika odražalo na različne načine (prav tam).

Danzinger in ostali (2008, 8) poudarjajo, da ima po Scheinu vsak posameznik le eno pravo karierno sidro, ki se dokončno oblikuje, ko posameznik doseže določeno stopnjo življenjskih in delovnih izkušenj. Schein je po mnenju navedenih avtorjev s svojo teorijo pomembno prispeval k razlagi nastanka stabilne karierne identitete ter k ločitvi kariernega procesa od začetne odločitve za poklic.

Zaključimo lahko torej, da ima lahko posameznik tudi več kariernih sider, pri čemer pa je eno primarno oziroma prevladujoče. Takšna ugotovitev je pomembna tudi za interpretacijo empiričnih podatkov, ki bodo predstavljeni v drugem delu magistrske naloge.

4.2.3 Pomen kariernih sider za posameznika

Vilman (2008, 1) poudarja, da »koncept kariernih sider služi kot model za načrtovanje osebne kariere, saj je učinkovita podlaga za spoznavanje samega sebe in vrste dela, ki ga posameznik glede na svoje kompetence opravlja najbolje. Karierno sidro je posameznikova podoba o sebi, njegov lasten pogled na njegove želje, prednosti in vrednote, je samopredstava, ki izvira iz izkušenj in ostane razmeroma stabilen vzorec v življenju«.

Tan in Quek (2001, 528) navajata, da so karierna sidra pomemben element »notranje kariere« posameznika, ki predstavlja posameznikovo dožemanje dela in kariere ter posameznikovo definicijo uspeha. Po mnenju navedenih avtorjev karierna sidra pomembno vplivajo na stabilnost posameznikove zaposlitve, saj predstavljajo skupek vrednot in motivov, ki se jim posameznik ne bo nikoli odrekel. Prav tako po njunem mnenju karierna sidra igrajo pomembno vlogo pri zadovoljstvu posameznika z delom (prav tam). Steele in Francis-Smythe (2008) v svoji študiji ugotavljata, da karierna sidra igrajo pomembno vlogo v kariernem procesu, saj pomembno vplivajo tako na zadovoljstvo pri delu posameznika, kot njegovo pripadnost organizaciji, v kateri dela.

Van Dam (2004, 34) ugotavlja, da neskladje med kariernim sidrom zaposlenega in njegovim delovnim okoljem običajno vodi do nezadovoljstva posameznika in vpliva na željo po zamenjavi delovnega okolja. Ista avtorica je v svoji raziskavi (prav tam) ugotovila, da

nekatera karierna sidra (menedžerske kompetence, ustvarjalna kompetentnost, tehnično-funkcionalne kompetence, varnost in stabilnost) pomembno vplivajo na to, da se posameznik usmeri k razvijanju kompetenc, ki mu zagotavljajo zaposljivost, kar je v današnjem času hitrih sprememb, globalizacije, ipd. izredno pomembno.

Karierna sidra so v današnjem svetu globalizacije tesno povezana s konceptom vseživljenjskega učenja. Danes je razvoj kariere namreč mogoče enačiti z razvojem izobraževalne poti, na katero pa prav tako kot na karierne izbire zelo vplivajo karierna sidra, zaradi česar lahko na podlagi kariernih sider predvidimo izobraževalne aktivnosti, ki so skupne ljudem, »zasidranim« v enakem kariernem sidru, saj imamo ljudje različnih sider zelo različen odnos do izobraževanja in učenja (Ministrstvo za šolstvo in šport 2011, 11).

4.2.4 Pomen kariernih sider za organizacijo

Brečko (2008, 24) navaja, da je imperativ sodobnega načrtovanja karier v organizacijah »lov na talente« oziroma iskanje oseb z ustreznimi vrednotami, saj le tako pridejo do resničnega izraza njihovi talenti, znanje in sposobnosti. Avtorica ocenjuje, da »karierna sidra, s tem ko preverjajo posameznikov sistem vrednot, ustrezajo sodobnim imperativom načrtovanja kariere, torej tudi pridobivanju in upravljanju karakterjev«.

Brečko (2008, 25-29) poudarja, da je načrtovanje kariere dvosmerni proces med posameznikom in organizacijo, pri čemer je posameznik v privilegiranem položaju, saj lahko lastno kariero načrtuje tudi sam oziroma se odloči za samostojno pot, organizacija pa tega ne more storiti. Pri tem navaja, da morajo organizacije za učinkovito vodenje kariere zaposlenih:

1. ustvariti prožnejše poti kariere, sisteme za spodbujanje in nagrajevanje, saj takšni sistemi lahko zadovoljijo potrebe najrazličnejših zaposlenih, celo posameznikov, zaposlenih na enakem delovnem mestu;
2. spodbujati vpogled vase in vodenje samega sebe: vodilni v organizaciji bi morali razčleniti svoje karierno sidro in ga bolj zavestno uravnavati, tako da bi bili podrejenim zgled; s poznavanjem svojega kariernega sidra bi bili tudi sposobnejši ugotavljati karierna sidra drugih;
3. jasno določiti kaj potrebujejo od posameznika, ki ustvarja kariero: organizacije bi morale bolje razčleniti značilnosti posameznih delovnih mest, ki naj bi jih imel posameznik z določeno kariero;

4. določiti možne karierne poti v organizaciji, pri čemer bi praviloma moralo vsako delovno mesto imeti predvideno karierno pot, še posebej pa je pomembno, da ima vsak posameznik v organizaciji predvideno karierno pot.

Yarnall (1998, 58) navaja, da je za organizacijo pomembno poznati karierna sidra zaradi prepoznavanja nedenarnih dejavnikov motivacije zaposlenih, pri čemer organizacije posledično opuščajo mišljenje o (vertikalnem) napredovanju kot o edinem motivacijskem elementu. Avtorica pri tem poudarja, da je za organizacije pomembno, da poznajo koncept kariernih sider zato, da:

- ustrezno načrtujejo karierne poti v organizaciji,
- posameznemu zaposlenemu ponudijo priložnosti, ki so v skladu z njegovo poklicno usmerjenostjo,
- oblikujejo ustrezen sistem nagrajevanja,
- oblikujejo ustrezen sistem napredovanja,
- oblikujejo usmerjen sistem priznanj zaposlenim,
- vodstven kader (menedžment) lahko prepozna motivacije v interni karieri posameznika,
- prepoznajo prevladujočo karierno kulturo (usmerjenost) znotraj organizacije,
- karierna sidra jim lahko služijo tudi kot orodje za letne razgovore in razgovore ob zapustitvi organizacije (angl. exit interview).

Sabadin (2004, 32-33) opozori, da so karierna sidra dobra podlaga za oblikovanje kariernih načrtov v organizacijah, saj omogočajo usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja podjetja z individualnimi (osebnimi) razvojnimi potrebami, interesi in željami posameznika. Takšen pristop po njenem mnenju omogoča izpolnitev psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo, v kateri je zaposlen.

4.2.5 Porazdelitev kariernih sider

Raziskave kažejo, da so posamezna karierna sidra različno razpršena znotraj populacije. Danzinger in Valency (2006, 295), ki se sklicujeta na Scheina (1985) navajata, da sta v populaciji najpogostejši sidri tehnične funkcionalnosti (30%) ter menedžersko sidro (27%), medtem ko so ostala sidra porazdeljena približno enakomerno, in sicer v manjših odstotkih.

Toda raziskave ugotavljajo, da sidra niso porazdeljena samo znotraj populacije, temveč tudi med različnimi poklicnimi skupinami.

Steele in Francis-Smythe (2009) tako na podlagi empirične raziskave ugotavljata, da se določena karierna sidra bolj ujemajo z določenimi poklici kot druga, oziroma da v določenih poklicih nekaterih kariernih sider sploh ne najdemo. Schein (1978 v Steele 2009, 60) je prav tako izpostavil, da je koncept kariernih sider mogoče uporabiti pri številnih in najrazličnejših poklicih ter da model ni omejen le na menedžersko populacijo.

Brečko (2008, 26) na podlagi lastne longitudinalne raziskave ugotavlja, da obstajajo povezave med poklici in prevladujočimi kariernimi sidri, pri čemer so nekatere povezave zelo očitne. Na podlagi rezultatov empirične analize je določila najpogostejša sidra za 12 poklicev. Rezultati so razvidni iz tabele 4.1

Tabela 4.1: Najpogostejša karierna sidra za 12 poklicev

Delovno mesto	Najpogostejše sidro
Direktor oddelka	Menedžersko sidro
Vodja oddelka, vodja enote	Tehnično-funkcionalno sidro
Tajnica/poslovna sekretarka	Sidro predanosti
Organizator dela	Sidro varnosti in stabilnosti
Pravnik	Sidro samostojnosti in neodvisnosti
Komercialist	Sidro samostojnosti in neodvisnosti/ Sidro podjetniške ustvarjalnosti
Inženir	Tehnično-funkcionalno sidro
Ekonomist/finančni analitik	Tehnično-funkcionalno sidro
Kadrovski delavec	Sidro varnosti in stabilnosti
Zdravnik	Tehnično-funkcionalno sidro
Učitelj/profesor	Tehnično-funkcionalno sidro/ Sidro varnosti in stabilnosti
Upravni delavec	Sidro varnosti in stabilnosti

vir: Brečko (2008, 27)

Brečko (2008, 27) opozarja še na porazdelitev kariernih sider med različne generacije. Ugotavlja namreč, da če naredimo primerjavo med različnimi generacijami (veterani, »baby boom« generacija, generacija X, generacija Y) lahko opazimo, da naraščata zlasti dve karierni sidri in sicer sidro življenjskega stila in sidro izziva. Generacija X je po njenih navedbah prva generacija, v kateri je očiten porast sidra življenjskega stila, pri generaciji Y pa je največ posameznikov zasidranih v sidru izziva. Da je prišlo do takšne porazdelitve kariernih sider med generacijami so po njenem mnenju botrovale predvsem hitre družbene spremembe.

V okviru magistrske naloge in v skladu s postavljenimi teoretičnimi in metodološkimi izhodišči me zanima predvsem porazdelitev kariernih sider v dveh poklicnih skupinah: pri policistih in menedžerjih. Zato v naslednjih poglavjih posvečam posebno pozornost tema dvema poklicnima skupinama.

4.3 Karierna sidra policijskih delavcev

Karierna sidra med slovenskimi policisti ali policijskimi menedžerji do sedaj še niso bila raziskana, tako da pričujoča magistrska naloga predstavlja prvi poskus takšnega raziskovanja v slovenski policiji.

Imamo pa za to na voljo nekaj tujih raziskav, ki so ugotovljale karierna sidra policistov. Tako sta Steele in Francis-Smythe (2009) na vzorcu 606 policistov v Veliki Britaniji ugotovila, da pri policistih prevladujeta zlasti sidro varnosti in stabilnosti ter sidro predanosti in poslanstva. Pred tem je tudi Schein (1984, 75) ugotovil, da »ljudem, ki se odločajo za poklic policista, njihove osebne norme nalagajo, da službovanju v policiji dajejo prednost pred zasebnim življenjem«, kar bi vsekakor lahko uvrstili med značilnosti sidra predanosti in poslanstva. Podobno raziskavo sta izvedla tudi Buckley in Petrunik (1995), ki sicer ni temeljila na Scheinovem modelu, vendar sta na vzorcu 156 policistov v Kanadi ugotovila, da se velika večina policistov ob vstopu v policijo uvršča v karierni model »socialnega aktivista«, za katerega so značilni »zlasti občutek služenja družbi, pomoč ljudem in delo v korist skupnosti, medtem ko sta zanje varnost zaposlitve in status v družbi majhnega pomena«. To pa so tudi značilnosti ljudi s sidrom »predanosti in poslanstva«.

Najobsežnejše delo na področju kariernih sider v policijskih organizacijah je opravila Steele (2009). V svojem obsežnem delu je med drugim analizirala tudi karierna sidra zaposlenih v britanski policiji. Avtorica je analizirala tako karierna sidra zaposlenih v policiji na splošno, kakor tudi primerjala karierna sidra zaposlenih v različnih segmentih policijskih organizacij: uniformirana policija, kriminalistična služba, kriminalistične podporne službe in administracija. Na podlagi empirične analize, v kateri je sodelovalo 126 policijskih organizacij, je avtorica ugotovila, da sta med zaposlenimi v policiji najbolj izraziti karierni sidri življenjskega sloga ter varnosti in stabilnosti. Ti dve sidri se kot najpogostejši in najbolj izraziti pojavljata v vseh segmentih policijske organizacije. Toda, avtorica ugotavlja, da so nekatera karierna sidra v nekaterih segmentih policijskega dela bolj izrazita kot v drugih in obratno. Tako je na primer ugotovila, da je menedžersko sidro v uniformirani policiji prisotno le v 12%, medtem ko se v drugih segmentih pojavlja tudi do 54%. Avtorica razlog za to pripisuje predpostavki, da v uniformirani policiji verjetno še vedno največ vodstvenih položajev zasedajo policisti, medtem ko je v ostalih segmentih opaziti razvoj menedžerskih funkcij.

Kot je bilo že izpostavljeno, raziskav kariernih sider policistov v Sloveniji do sedaj še ni bilo izvedenih. Prav tako je potrebno poudariti, da je tudi v svetu teh raziskav v policijskih organizacijah malo, zato natančnejših ocen o predvidenih kariernih sidrih ne moremo podati. Lahko pa na podlagi zgoraj navedenih raziskav zaključimo, da so se do sedaj kot najpogostejša karierna sidra policistov pojavljala sidro varnosti in stabilnosti, sidro predanosti in poslanstva ter sidro življenjskega sloga.

V delu slovenske javne uprave je karierna sidra merila Bukovec (2009, 46), ki je ugotovila, da je med 40 zaposlenimi največ posameznikov s sidrom življenjskega sloga, sledijo pa tisti s tehnično-funkcionalnim sidrom. Najmanj sta zastopani sidro varnosti in stabilnosti ter menedžersko sidro.

4.4 Karierna sidra vodstvenih delavcev (menedžerjev)

V razpoložljivi literaturi najdemo tudi nekaj raziskav, kjer so raziskovalci ugotavljali karierna sidra vodstvenih delavcev oziroma menedžerjev. Izhajajoč iz teoretičnih izhodišč Scheinovega modela, naj bi bila za to populacijo značilna sidra menedžerske kompetence. Raziskave na tem področju sicer kažejo zelo različne rezultate. Wong (2007, 1226) je na

primer v svoji raziskavi, v katero je bilo vključenih 117 kitajskih menedžerjev ugotovila, da so med njimi najpogostejša karierna sidra življenjskega sloga, podjetniške ustvarjalnosti ter sidro avtonomije, medtem ko je »pričakovano« sidro menedžerske kompetence šele na zadnjem mestu med vsemi osmimi kariernimi sidri. Avtorica takšno odstopanje pripisuje zlasti specifični kitajskega (delovnega) okolja (prav tam).

Beck in La Lopa (2001) sta na vzorcu vodilnih kadrov v ameriški hotelski industriji ugotovila, da so najpogostejša karierna sidra teh kadrov sidra avtonomije, menedžersko sidro ter sidro varnosti in stabilnosti. Suutari in Taka (2004) sta v svojem delu raziskovala karierna sidra menedžerjev z vidika globalnega gospodarstva oziroma tistih vodilnih posameznikov, ki imajo takšne kariere, ki vključujejo vodstvene položaje in delovanje na mednarodni ravni. Pri tem sta izhajala iz stališča globalizacije, ki je prinesla mednarodno mobilnost delovne sile, pri čemer gre pri tej skupini menedžerjev za nekakšno novo dimenzijo kariere, ki po njunem mnenju prinaša tudi višja pričakovanja, predvsem po vrnitvi v domače okolje. S tega vidika sta tudi raziskovala karierna sidra menedžerjev z globalno kariero in tako dobila vpogled v interni vidik kariere te populacije. V raziskavi sta predpostavljala, da bosta glede na značilnosti njihove kariere najpogostejši menedžersko sidro ter sidro čistega izziva, k Scheinovim pa sta dodala še deveto sidro, ki sta ga poimenovala »internacionalizem«. Tako sta izvedla raziskavo med 22 finskimi menedžerji z globalno kariero, pri čemer sta potrdila, da sta menedžersko sidro in sidro čistega izziva najpogostejša karierna sidra v tej populaciji, poleg tega pa se je kot zelo pogosto in pomembno izkazalo sidro življenjskega sloga. Takšen rezultat avtorja pripisujeta dejstvu, da globalna kariera vpliva na celotno družino menedžerja, zaradi česar jim je zlasti pomembno usklajevanje delovnega in družinskega življenja. Prav tako se je kot zelo pogosto in pomembno za to poklicno skupino izkazalo »novo« sidro internacionalizma, pri čemer je za posameznike s tem sidrom značilno zlasti:

- da jih navdušuje delo v mednarodnem okolju,
- želijo razvoj svojih kompetenc izpopolniti v mednarodnem okolju in
- karierne priložnosti združujejo s spoznavanjem novih in nepoznanih okolij in kultur

In kako je s kariernimi sidri vodstvenih delavcev pri nas? V Sloveniji je Brečko (2004, v Švegl, 2005: 46) raziskovala karierna sidra 27 slovenskih menedžerjev. Avtorica je pri tem prišla do zanimivih ugotovitev, saj je pričakovano menedžersko sidro odkrila le pri dobrih 10 odstotkih menedžerjev. Med slovenskimi menedžerji so po njenih ugotovitvah najpogostejša sidra čistega izziva, tehnično-funkcionalno sidro ter sidro življenjskega sloga. Z vidika

policijskih menedžerjev je pomembna še ena ugotovitev Brečkove (2004 v Švegl 2005, 45), in sicer, da je pri veliki večini zaposlenih v slovenski javni upravi, kamor uvrščamo tudi policijo (op.a.), izrazito karierna sidra varnosti in stabilnosti. Brečko (2004, 37) je v svoji raziskavi med slovenskimi menedžerji ugotovila porazdelitev kariernih sider, kot so prikazana v tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Porazdelitev kariernih sider pri slovenskih menedžerjih

KARIERNO SIDRO	ODSTOTEK
Tehnično funkcionalno sidro	20,7%
Menedžersko sidro	10,3%
Sidro varnosti in stabilnosti	3,5%
Sidro neodvisnosti in samostojnosti	17,2%
Sidro predanosti	6,9%
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	1,7%
Sidro izziva	22,4%
Sidro življenjskega sloga	17,3%

vir: Brečko (2004, 37)

Brečko (2004, 37) takšno porazdelitev kariernih sider pripisuje zlasti kratki zgodovini slovenskega menedžmenta, saj so slovenska podjetja po osamosvojitvi potrebovala veliko novih menedžerjev in so na ta mesta zaradi nepoznavanja menedžmenta kot strateškega vodenja postavila posameznike, ki so se do tedaj izkazali kot dobri strokovnjaki. Dosedanje raziskave so torej pokazale, da so najpogostejša karierna sidra vodstvenih delavcev sidro izziva in menedžersko sidro ter sidro samostojnosti in neodvisnosti. Med slovenskimi menedžerji velja posebej izpostaviti pogostost tehnično funkcionalnega sidra.

V magistrski nalogi sem si glede koncepta kariernih sider zastavil osnovno raziskovalno vprašanje: Ali so policijski menedžerji v Sloveniji glede kariernih sider bolj podobni policistom (sidro predanosti in poslanstva, sidro varnosti in stabilnosti), ali pa imajo notranje potrebe za opravljanje vodstvenih nalog (menedžersko sidro, sidro izziva)? V empiričnem delu naloge sem na podlagi Scheinovega koncepta o kariernih sidrih postavil različne hipoteze o kariernih sidrih policijskih menedžerjev v Sloveniji, ki jih bom predstavil v nadaljnjih poglavjih.

5 Myers-Briggsov indikator temperamenta

Drug koncept, na katerem sem osnoval magistrsko nalogo, so osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji, in sicer na podlagi Myers-Briggsove tipologije temperamentov. Myers Briggsova tipologija temperamentov (MBTI) temelji na teoriji Carla Gustava Junga (Hanewicz 1978, 158). Temelji na predpostavki, da razlike med ljudmi nastajajo zaradi njihovega različnega sprejemanja informacij o sebi in svetu (proces percepcije) in različnega reagiranja oz. odločanja na podlagi znanih informacij (proces sojenja) (Pagon in Lobnikar 2000, 310). Myers-Briggsova teorija temelji na predpostavki, da je struktura osebnosti posameznika sestavljena iz štirih osnovnih preferenc, od katerih ima vsaka dve dimenziji (Hanewicz 1978, 158):

- *ekstrovertiranost* (E) nasproti *introvertiranost* (I),
- *zaznavanje* (S) nasproti *intuiciji* (N),
- *razmišljanje* (T) nasproti *občutenju* (F) in
- *sojenje* (J) nasproti *dojemanju* (P).

Na tej podlagi sta Myersova in Briggsova izdelali kombinacijo šestnajstih (16) različnih tipov osebnosti, ki jih je nato Keirsej (1978 v Pagon in Lobnikar 2000, 311) združil v štiri glavne skupine, ki najbolj povzemajo bistvene razlike med ljudmi, in sicer SP (zaznavno-dojemljivi), SJ (zaznavno-sodeči), NT (intuitivno-misleči) in NF (intuitivno-čuteči).

Kiersey (1998, 20-26) navaja, da je osebnost posameznika sestavljena iz dveh dimenzij in sicer na eni strani temperamenta, na drugi pa karakterja. *Temperament kot skupek nagnjenj* je predispozicija osebnosti in prirojena oblika človeške narave. Na drugi strani je *karakter kot skupek navad* dispozicija osebnosti ter gre za nadgradnjo človeške narave. Avtor opozarja, da imajo zato ljudje različne potrebe in nagnjenja, zaradi česar ne delijo istih vrednot. Razumevanje različnosti med ljudmi je zato po njegovem mnenju ključnega pomena. Kljub temu ocenjuje, da različne študije potrjujejo obstoj nekakšnih skupnih značilnosti oziroma izhodiščnih temeljev osebnosti, kar dokazuje tudi z zgodovinsko razlago. Pri tem povzema teorije klasifikacije osebnosti od Platota (leto 340 pred našim štetjem), preko Paracelsijusa (16 stoletje) do študij v 20 stoletju (Adickes, Kretschmer, Fromm in Myers), pri čemer so vsi raziskovalci identificirali štiri temeljne tipe osebnosti.

Tipologijo osebnosti v magistrski nalogi sem zato osnoval na teoriji Davida Kierseya, saj je njegov koncept najbolj razširjeno kadrovsko orodje s področja tipologije osebnosti (www.kiersey.com), prav tako je bilo največ raziskav na tem področju zasnovanih prav na njegovem vprašalniku iz leta 1984 (Kiersey in Bates, 1984). Kiersey je svojo tipologijo štirih osnovnih osebnosti zasnoval na konceptu MBTI in sicer na podlagi dveh dimenzij:

1. komunikacija: ali tip osebnosti uporablja abstrakten ali konkreten znakovni jezik (besede, pojme, in podobno)
2. uporaba delovnih sredstev: ali tip osebnosti delovna sredstva uporablja kooperativno (s sodelovanjem) ali utilitarno (koristolovsko)

Osnovni tipi osebnosti po Kierseyu glede na zgornji delitveni dimenziji so prikazani v tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Štirje tipi osebnosti glede na različne dimenzije uporabe znakovnega jezika in delovnih sredstev

		Komunikacija	
		Abstraktno	Konkretno
Uporaba delovnih sredstev	Kooperativno	Abstraktno NF Kooperativen	Konkretno SJ Kooperativen
	Utilitarno	Abstraktno NT Utilitaren	Konkretno SP Utilitaren

vir: Kiersey (1998, 29)

V nadaljnjih podpoglavjih teoretična izhodišča o osebnosti in tipologiji osebnosti povzemam ravno po Kierseyu oziroma njegovem prenovljenem delu *Please, understand me II* iz leta 1998.

5.1 Štirje osnovni tipi osebnosti

Kot je bilo že omenjeno, je Kiersey na podlagi teoretičnih izhodišč Myers-Briggsove, ob upoštevanju skupnih značilnosti nekaterih osebnosti, oblikoval štiri osnovne skupine osebnostnih lastnosti posameznikov:

1. *Zaznavno-dojemljivi (SP)*, za katere je značilno, da v svoji okolici nenehno iščejo priložnosti in izzive. Zanje je zelo pomembno, da imajo svobodo izbire priložnosti, ne glede na to kdaj se ta pokaže. Ne želijo zamuditi nobene priložnosti, ki bi jim pomenila izziv, prinesla zadovoljstvo ali dobrobit. Ne glede na kombinacijo z drugimi dimenzijami osebnosti jim je skupno to, da želijo delati kar je praktično in učinkovito za doseg lastnih ciljev. Kiersey je to skupino osebnosti poimenoval **rokodelci (artisans)**.
2. *Zaznavno-sodeči (SJ)*, za katere je značilna zlasti težnja po urejanju svojih aktivnosti, kakor tudi aktivnosti drugih, pri čemer želijo svoje potrebe in potrebe drugih obdržati znotraj postavljenih meja. Za osebe s prevladujočo kombinacijo SJ je značilno, da mora biti zanje vse na svojem mestu, vsakdo mora delati za kar je zadolžen, vsako dejanje mora biti ustrezno nadzorovano in vse mora teči tako, kot je zastavljeno. Ne glede na kombinacijo z drugimi osebnostnimi značilnostmi, vsi posamezniki s prevladujočo kombinacijo SJ zahtevajo, da so naloge opravljene na takšen način, da je to ustrezno in sprejemljivo. Kiersey to skupino osebnosti imenuje **varuhi (guardians)**.
3. *Intuitivno-čuteči (NF)*, za katere je značilno, da se posvečajo zlasti dajanju smisla in celovitosti življenju. Konflikti med osebami, ki so jim blizu jih močno prizadene. Stvarem se posvečajo zelo osebno, zato jim je glavna skrb vzpostaviti in ohraniti visoko stopnjo morale in motivacije v delovnih skupinah. Prav tako se trudijo prikazati pozitivno sliko ljudi okoli sebe. Ne glede na kombinacijo z drugimi osebnostnimi značilnostmi, je osebam s prevladujočo NF kombinacijo pomembno zlasti, da se ljudje okoli njih (družina, prijatelji, sodelavci) dobro počutijo in da imajo pozitivne medsebojne odnose. Kiersey je to skupino osebnosti poimenoval **idealisti (idealists)**.
4. *Intuitivno-misleči (NT)*, za katere je značilno zlasti, da razmišljajo o tem, kako uporabiti različno tehnologijo in postopke za reševanje problemov. Zaradi tega se ti posamezniki vztrajno in konsistentno vedejo racionalno pri sprejemanju odločitev za svoja dejanja. Ne glede na kombinacijo z drugimi osebnostnimi značilnostmi, je za posameznike s prevladujočo NT kombinacijo značilno, da morajo imeti za svoja

dejanja neko osnovo oziroma logičen temelj, torej da imajo njihova dejanja nekakšen logičen smisel. Kiersey je to skupino osebnosti poimenoval ***razumniki (rationals)***.

V nadaljnjih podpoglavjih bom predstavil posamezno osnovni tip osebnosti po Kierseyu, pri čemer bodo predstavljene posamezne različice glede na kombinacijo z drugimi dimenzijami osebnosti. Poseben poudarek bo tudi na pomenu osebnosti pri vodenju (ang. leading).

5.1.1 Rokodelci (*artisans*)

Za posameznike, ki jih uvrščamo med zaznavno-dojemljive (SP) je značilno, da izkoristijo vsako priložnost za dokazovanje, saj hočejo »odigrati na vsako žogo« in uživati življenje. Vseskozi iščejo nove izzive in priložnosti. Rokodelci imajo med vsemi tipi osebnosti najbolj razvite taktične prednosti in so tako pri izrabi priložnosti vedno korak pred drugimi. V zgodovini so osebe s takšno osebnostjo oziroma temperamentom imenovali hedonisti (Aristotel), sangviniki (Galen) in z drugimi opisi, ki so pomenili energične, živahne in odzivne osebnosti. Gre torej za tip osebnosti, ki ne more biti pri miru, ampak vseskozi išče nove izzive in priložnosti za dokazovanje.

Rokodelci so glede na komunikacijo in uporabo delovnih sredstev *konkretno utilitarni*, so torej neposredni in konkretni pri sporočanju ter iščejo koristi pri doseganju ciljev. Takšni posamezniki pri komunikaciji govorijo konkretno in ne figurativno, uporaba metafor je redka, sporočanje je polno podrobnosti, prav tako pa je njihova komunikacija konkretizirana. Pri doseganju svojih ciljev so koristolovski in zato uporabljajo le sredstva, ki so uporabna za doseg cilja in jim bodo prinesla uspeh, ne glede na to ali so sprejemljiva ali ne.

Rokodelci imajo med vsemi osebnostmi najbolj razvit taktični razum, kar jim omogoča doseganje boljših izhodišč od konkurentov. Takšen razum jih vodi ne glede na poklic, ki ga opravljajo (vojak, slikar, pilot, ipd.), vsem pa je značilno, da vedno prežijo za priložnostmi in iščejo najboljše rešitve, zaradi česar so v veliki prednosti pred drugimi, to pa jim prinaša uspeh.

Interesi rokodelcev za izobraževanje, poklic in zanimanje so skladni z njihovimi temeljnimi značilnostmi. Pri izobraževanju so usmerjeni v različne umetnostne obrti (ang. *artcraft*), od slikanja, kiparjenja, glasbe, plesa, športa, književnosti, borilnih veščin, mehanične obrti in

industrijskih obrti. Njihovo primarno zanimanje je usmerjeno v iskanje rešitev, postopkov za reševanje problemov in novih rešitev na določenem področju. Pri zaposlitvi oziroma poklicu jim je glavni interes delo z opremo, stroji in instrumenti.

Odnos rokodelcev do sedanjosti je hedonističen, kar pomeni da radi uživajo in se prepuščajo užitek ter delajo stvari ki jih trenutno zabavajo in veselijo. Njihov odnos do prihodnosti je optimističen, vendar prihodnosti ne želijo načrtovati, ampak imajo naravno samozavest, da jim bodo stvari uspele. Zaradi tega jih prihodnost velikokrat preseneti in je njihovo življenje polno ekstremnih vzponov in padcev. Na preteklost imajo po drugi strani ciničen pogled, takšen pa je tudi njihov odnos do ljudi, za katere so prepričani, da imajo v medsebojnih odnosih nekaj za bregom. Njihov odnos do kraja in časa je takšen, da so radi v centru dogajanja, vse pa se mora dogajati v trenutku.

Vrednote, ki jih gojijo rokodelci so predvsem uživanje v tem, da so vznemirjeni in zaupajo svoji impulzivnosti. Poleg tega hrepenijo po tem, da naredijo vtis na druge, cenijo plemenitost in si prizadevajo doseči popolnost. Pri sprejemanju socialnih vlog je zanje značilno, da so kot partnerji zelo predani, kot starši pa zelo liberalni. V vlogi vodje je za rokodelce značilno, da so »pogajalci«, ki so zaradi svoje prodornosti sposobni reševati zapletene in napete situacije.

Rokodelci (SP) se v kombinaciji z drugimi dimenzijami osebnosti razvrščajo v štiri skupine:

- ustanovitelj (promoter) s kombinacijo ESTP,
- obrtnik (crafter) s kombinacijo ISTP,
- igravec (performer) s kombinacijo ESFP,
- skladatelj (composer) s kombinacijo ISFP.

5.1.1.1 Ustanovitelj (ESTP)

Pri ustanoviteljih gre za umetnost ustanavljanja poslov in pritegovanje drugih na našo stran ter prepričati druge v svoje namene, pri čemer so zelo spretni pri usmerjanju drugih k lastnim ciljem. To pomeni, da imajo ljudje z ESTP kombinacijo dobro sposobnost upravljanja oziroma boljše rečeno vplivanja na ljudi. Intelktualno so nagnjeni k taktičnemu delovanju. Po naravi so trdosrčni in prevzemajo usmerjevalne vloge, saj drugim radi dajejo navodila in usmeritve. V odnosih z ljudmi so izraziti in družabni, zato življenje okoli njih ni nikoli dolgočasno. Prav tako ne marajo rutinskih opravil, ampak iščejo akcijo. Ljubijo uglajene

stvari in uglajeno družbo ter radi manipulirajo z ljudmi. So trmasto utilitarni, kar pomeni, da ne izbirajo sredstev za doseg cilja. Ravno ta utilitarnost naj bi jim omogočala, da so dobri pogajalci. Ker se ne ozirajo na družbeno sprejemljivost in moralnost svojih dejanj, temveč se poslužujejo stvari, ki prinašajo uspeh, se veliko lažje izkažejo v kriznih situacijah, saj ohranjajo mirnost. Pomanjkljivost oseb z ESTP kombinacijo je v njihovi neučakanosti

Kiersey opozarja, da le malo organizacij uporablja sposobnosti ESTP ljudi na ustrezen način. Zaradi tega ti posamezniki, predvsem na račun neučakanosti odreagirajo sami in prihajajo v konflikt z drugimi ter so na splošno neuspešni. V kolikor pa organizacija zna izrabiti njihove sposobnosti, ji lahko prinesejo številne koristi. Ti posamezniki so najuspešnejši kot tisti, ki iščejo in sklepajo posle, promotorji prodaje, razsodniki in pogajalci, odvetniki in zagovorniki ter pri delu v sektorju razvoja. Organizacije se morajo prav tako zavedati, da v kolikor ti posamezniki svoje ustvarjalne energije ne usmerijo v pravo smer, obstaja nevarnost da pričnejo z negativnim in antisocialnim vedenjem.

V zasebnih odnosih so ti posamezniki redkeje zavezani k iskrenim in dolgotrajnim medčloveškim odnosom, saj velikokrat družinske obveznosti dajejo na stranski tir. Zaradi svojega vznemirljivega življenjskega sloga težko razvijejo globoka čustva in ne dopustijo, da bi se jim čustveno kdo preveč približal.

Kiersey ocenjuje, da je ljudi s profilom ESTP v svetovni populaciji okrog deset odstotkov.

5.1.1.2 Obrtnik (ISTP)

Narava posameznikov z ISTP profilom je najbolj izrazita v njihovi izjemni uporabi orodja, delovnih sredstev in strojev ter instrumentov različnih vrst. Ti posamezniki so mojstri uporabe orodja s prirojeno sposobnostjo upravljanja z delovnimi sredstvi, pri čemer lahko postanejo strokovnjaki v obrtniških poklicih, ki zahtevajo zlasti ročno delo. Zaradi tega jim najbolj leži delo, ki zahteva uporabo strojev, opreme in podobno. Intelektualno so nagnjeni k taktičnemu delovanju. Po naravi so trdosrčni in zato prevzemajo bolj usmerjevalne naloge. Takšni posamezniki so v odnosih bolj zadržani ter imajo radi samoto. Njihovo mojstrstvo v uporabi orodja je prirojeno in impulzivno, torej ne gre za nek premišljen namen pri uporabi. Zaradi tega veliko bolj uživajo v dogajanju, ki ni vnaprej načrtovano in se zgodi samo po sebi. Pri svojih dejanjih delujejo spontano in neprisiljeno, pri tem pa ne želijo biti omejeni s pravili ali

družbenimi normami. Znajo biti namreč izrazito nepokorni, na hierarhijo in avtoriteto gledajo kot na nekaj nepotrebnega in škodljivega. Pri tem pa ne gre za zavestno kršenje norm, temveč preprosto za njihovo ignoriranje, v kolikor jih ovirajo pri lastnih dejanjih. Posamezniki z ISTP kombinacijo potrebujejo svobodo, njihova dejanja pa temeljijo na trenutnih impulzih in niso vnaprej načrtovana. Posebej so negativno naklonjeni stvarem, ki jih zanje načrtujejo drugi, prav tako pa ne marajo rutinskih opravil. Impulzivni so tudi pri domačih opravilih, hobijih in v zasebnem življenju.

Posamezniki z ISTP kombinacijo niso samo impulzivni, temveč imajo radi tudi tveganja, tako poslovno kot zasebno. Izpolnjuje jih vznemirjenje, še posebej v kolikor se stvari odvijajo hitro in nenadzorovano. Ob pomanjkanju vznemirjenja se lahko pričnejo hitro dolgočasiti. Kljub temu pa jih delovne obveznosti ali druge aktivnosti lahko tako prevzamejo, da se jih ne naveličajo, čeprav trajajo tudi dlje časa. Komunicirajo predvsem z dejanji, medtem ko so pri verbalni komunikaciji nekoliko šibkejši. Verbalno komunikacijo uporabljajo redko, vendar so pri govoru kratki in jedrati. Pomanjkanje takšne ekspresivnosti jih pogosto prikaže kot osamljene, kar pa kompenzirajo s svojimi veščinami pri delu z orodji.

Zaradi svoje utilitarne usmerjenosti imajo pogosto težave pri izobraževanju, saj šolanje vidijo kot nekaj kar jim ne prinaša koristi pri delu in življenju nasploh. Zaradi tega svoje kompetence in znanja razvijejo predvsem sami. Dela, ki posameznikom z ISTP kombinacijo najbolj ležijo so poklici kot so trgovec, tesar, mehanik, vodovodar, lesar, kipar, zlatar in podobna obrtniška dela. Prav tako so zelo uspešni kot poklicni vozniki, piloti, strojevodje, kirurgi, umetniki, športniki, glasbeniki, vojaki in podobno.

V zasebnih odnosih so takšni posamezniki težko dostopni. So namreč »samotni volkovi«, ki neradi vzpostavljajo stike. Po drugi strani pa, ko se enkrat navežejo na drugega, razvijejo tovariški odnos in vsakomur radi priskočijo na pomoč, predvsem pri opravilih, kjer je potrebno rokovanje z orodjem.

Kiersey ocenjuje, da je ljudi s profilom ISTP v svetovni populaciji okrog deset odstotkov.

5.1.1.3 Igralec (ESFP)

Kiersey je uporabil termin igralec, da je z njim opisal bistvene značilnosti posameznikov, ki z lastnimi predstavami skrbijo, da drugim ni dolgčas. Ti posamezniki so razigrani in ljubijo zabavo. Kot svojo primarno socialno vlogo vidijo razvedrilo ljudi okoli sebe, saj so po naravi izrazito ekspresivni. Prepričani so, da s tem soljudi razbremenijo vsakdanjih skrbi in jih razvedrijo. Zaradi izžarevanja toplote in veselja navdušujejo druge in jim s tem dvigujejo moralo. Intelktualno so nagnjeni k taktičnemu delovanju. Po naravi so blagohotni, zaradi česar raje kot usmerjevalne prevzemajo bolj poučne naloge. S svojo izrazito ekspresivnostjo so nagnjeni k ustrežljivosti drugim. Posamezniki z ESFP kombinacijo ne marajo osamljenosti, zato vseskozi iščejo družbo in dogajanje okoli sebe. V komunikaciji so živahni in duhoviti. Radi uživajo življenje in ga zajamejo z veliko žlico, pri čemer pa je takšna usmerjenost nevarna, saj pogosto podležejo skušnjavam in počnejo stvari, ki so jim trenutno pogodu, ne glede na to, da jim lahko na daljši rok tudi škodujejo.

V življenju in pri delu ne marajo zapletenih situacij, saj ne prenesejo skrbi in težav, temveč se jim raje izogibajo. So zelo radodarni in dobrosrčni, običajno se trudijo da nikomur ne škodujejo. So tudi čustveno ekspresivni in ljubeznivi, čustev običajno ne morejo skrivati, zaradi česar so pogosto brez dlake na jeziku. Zaradi izrazitega čustvovanja hitro razvijejo tesne odnose s soljudmi.

Posamezniki z ESFP profilom niso pretirano zainteresirani za šolanje. Namesto skrbi za učenje in znanje se raje posvečajo obšolskim dejavnostim, ki jim prinašajo vznemirjenje in zadovoljstvo. Cenijo le tisto znanje, ki jim omogoča delati praktične stvari. Ti posamezniki izbirajo takšne vrste karier, ki jim omogočajo aktivno vlogo in delo z ljudmi. Tehničnim poklicem se izogibajo, zato raje izbirajo poklice v prodaji, kot so na primer nepremičninski agenti, predstavniki za odnose z javnostmi, učitelji, socialni delavci.

V zasebnih odnosih izžarevajo toplino in radodarnost, čeprav jih do težav lahko pripelje njihova narava, ki povzroča, da družinskega in partnerskega življenja ne jemljejo z dovolj veliko mero resnosti.

Kiersey ocenjuje, da je ljudi s profilom ESFP v svetovni populaciji nekaj več kot deset odstotkov.

5.1.1.4 Skladatelj (ISFP)

Kiersey je izraz »skladatelj« uporabil za opis ljudi, katerim je v življenju najpomembnejše spajanje različnih vidikov življenja v celovito in urejeno obliko. Imajo namreč izreden občutek za usklajenost. Zaradi tega jim najbolj ležijo poklici kot so slikar, kipar, koreograf, režiser, dramatik, pesnik, kuhar, dekorater, modni oblikovalec in podobno. Podobno kot ostali s prevladujočo SP kombinacijo so intelektualno nagnjeni k taktičnemu delovanju. Po naravi so blagohotni, zato raje kot usmerjevalne prevzemajo poučne naloge. Prav tako so mirni in zadržani. Njihovo taktično delovanje je usmerjeno v konkretne oziroma življenjske zadeve. Imajo izreden, prirojen občutek za zaznavanje s čutili. Posameznike z ISFP kombinacijo je izredno težko opazovati in razumeti, predvsem zaradi tega, ker so šibki v komunikaciji. Po drugi strani ti posamezniki komunicirajo predvsem z dejanji. Zaradi pomanjkljive verbalne komunikacije so velikokrat napačno razumljeni, pa tudi sami se težko verbalno izražajo. Ta pomanjkljivost v komunikaciji izhaja predvsem iz njihove nezainteresiranosti in premalo vloženega truda v to področje življenja. Zato kot vir komunikacije iščejo druge komunikacijske poti, zlasti izražanje skozi konkretna dejanja in ustvarjanje.

Ti posamezniki pri ustvarjanju ne marajo dolgotrajnega načrtovanja, temveč delujejo predvsem impulzivno, zaradi česar v prvi vrsti cenijo spontanost. Ustvarjanja ne dojemajo kot nekaj nujnega in obvezujočega, temveč kot nekaj kar so začutili. Ustvarjanje jih zato mnogokrat tako prevzame, da ne čutijo niti utrujenosti ali bolečine, niti ne zaznajo ovir, ki bi jim lahko prekrizale delo. V medsebojnih odnosih so prijazni, sočutni s soljudmi, izredno solidarni in zaupljivi.

Na šolanje gledajo kot na nekaj nepomembnega v življenju, saj naj jim ne bi dalo znanj za ustvarjanje, zaradi česar jih veliko tudi predčasno zaključijo z izobraževanjem. V poklicnem življenju mnogokrat zamenjajo delo. Uspešni so v poklicih kot so oblikovalec, notranji opremljevalec ali vrtnar, saj imajo izredno razvit občutek za skladnost. Njihova prijaznost in solidarnost jim omogoča tudi uspešno kariero kot medicinska sestra, veterinar, učitelj (glasbe, umetnosti) ter na splošno v vseh poklicih, ki omogočajo svobodo in spontanost. V poklicnem življenju ne prenesejo strogega režima in fiksnih razporedov dela.

V zasebnem življenju iščejo predvsem varno okolje, pri tem pa morajo uživati v svoji svobodi in ustvarjalnosti. Težavo predstavljata le njihova nedostopnost in zadržanost, ki sta lahko ovira pri razvijanju tesnih medsebojnih odnosov.

Kiersey ocenjuje, da je v svetovni populaciji okrog devet odstotkov oseb z ISFP kombinacijo.

5.1.2 Varuhi (*guardians*)

Druga osnovna skupina osebnosti so t.i. zaznavno-sodeči s prevladujočo kombinacijo SJ, katerih osnovna značilnost je, da gre za osebe s trdnimi in zanesljivimi prepričanji. Pri svojem mišljenju in komunikaciji so konkretni, medtem ko pri implementaciji ciljev prisegajo na sodelovanje. Najbolj med vsemi imajo razvito logistično inteligenco, ki se kaže v dveh vidikih: prvič, skrbi za zagotavljanje potrebnih in zadostnih količin sredstev in drugič, razdelitvi teh sredstev za zadovoljevanje potreb drugih. V zgodovini so ta tip osebnosti poimenovali čuvaji (Plato), melanholiki (Galen) in depresivneži (Kretschmer).

Glede komunikacije in uporabe delovnih sredstev so varuhi (SJ) *konkretno kooperativni*, torej so neposredni in konkretni pri sporočanju ter kooperativni pri doseganju ciljev. Pri komunikaciji govorijo o konkretnih stvareh in tudi detajlih, najraje imajo trdne in konkretne teme. Sposobni so govoriti tudi o abstraktnih stvareh, vendar zaradi nezanimanja za abstraktno, kmalu preklopijo na konkretno. Njihov govor je običajno nepretrgan in povezan, kar pomeni, da teme eno za drugo povezujejo med seboj, torej ni ne induktiven in ne deduktiven. Pri komunikaciji so sposobni sprejeti ogromno količino konkretnih podatkov (številke, datumi, ipd.), ki jih nato s pridom uporabijo v nadaljnji komunikaciji. Pri komunikaciji so ortodoksni, saj vedno pazijo, da je njihov govor sprejemljiv, zaradi česar mnogokrat uporabljajo stare (tradicionalne) izraze in pregovore, medtem ko se uporabi slenga izogibajo. Z uporabo komunikacijskih kanalov velikokrat soljudi svarijo in opozarjajo na nevarnost. Neverbalno komunikacijo uporabljajo bolj poredko. Glede uporabe delovnih in drugih sredstev (in pravil) so varuhi izrazito kooperativni, saj je njihovo temeljno prepričanje, da je potrebno za skupno dobro spoštovati pravila in sodelovati za doseg skupnega cilja. Glede družbenih pravil imajo izredno dosleden odnos, saj so prepričani, da je pravila potrebno spoštovati do potankosti in brez oklevanja. Zelo cenijo vrednote kot so sodelovanje, konformizem in ubogljivost. Na utilitarno vedenje gledajo kot na popolnoma nesprejemljivo in nesocialno. Svoj trud vlagajo v spoštovanje zakonov in družbenih norm, zato so tudi izrazito nagnjeni k sprejemanju vodstvenih delovnih mest, pri čemer pa na te položaje gledajo bolj z vidika poveljevanja.

Varuhi dojemajo družbene norme kot temelj družbe, saj so prepričani, da je pravni red edini način reševanja konfliktov v družbi ter edini način sankcioniranja negativnih ravnanj. Zaradi tega jih pogosto najdemo v poklicih kot so vodstvena telesa v državi, lokalni skupnosti ali drugih družbenih institucijah ter v podjetjih. Pogosto jih srečamo kot člane porot na sodiščih, v disciplinskih komisijah, kot policiste, carinike, inšpektorje, tožilce in sodnike.

Varuhi imajo med vsemi osnovnimi tipi osebnosti najbolj razvit logistični razum. Logistika pomeni pridobivanje, distribucija, servis in menjava materialnih dobrin. Logistika je ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Varuhi so namreč zelo ustvarjalni pri tem, da »pravi ljudje dobijo prava sredstva, ob pravem času na pravem kraju«. Pomembno jim je zlasti, da so v očeh sodelavcev zanesljivi in pri tem radi ostajajo v obstoječih okvirjih. Inovativnost tako ni ravno njihova vrlina. Do sprememb so zadržani in jih uvajajo le postopoma. Veščine in spretnosti pridobivajo skozi prakso, pri čemer gre večinoma za pridobivanje logističnih spretnosti, saj jih to področje razuma tudi najbolj zanima.

Interesi varuhov za izobraževanje, poklic in zanimanje so skladni z njihovimi temeljnimi značilnostmi. Glede izobraževanja so primarno usmerjeni v področje trgovine in blagovnega prometa, medtem ko se za humanistične ali obrtniške poklice odločajo le izjemoma. Njihovo osnovno zanimanje je usmerjeno v moralnost in ohranjanje obstoječe ureditve. Skrb za moralnost čutijo kot svoje poslanstvo in odgovornost, pri čemer na stvari gledajo zelo ozko z vidika prav-narobe. Pri delu težijo predvsem k takim poklicem, kjer lahko upravljajo z materialom in sredstvi ter k poklicem, ki imajo strogo predpisane postopke. zaradi tega jim najbolj ležijo delo v pisarni, administrativno delo, bančništvo, zavarovalništvo, distribucija in podobno.

Odnos varuhov do sedanjosti je stoičen ali ravnodušen, kar pomeni da cenijo trdo delo in varčevanje ter so zato pravo nasprotje hedonistov. Njihov odnos do prihodnosti je pesimističen in zato na morebitne spremembe v prihodnosti gledajo kot na nekaj, kar ne prinaša nič dobrega, saj sami želijo ohranjati obstoječi red in status quo. Na preteklost gledajo fatalistično oziroma verjamejo, da je usoda ljudi vnaprej načrtovana in se je ne da spremeniti. Njihov odnos do kraja je zaščitniški, torej da svojo okolico varujejo pred vsiljivci. Glede časa cenijo zlasti preteklost, zato jim veliko pomenita tradicija in običaji.

Vrednote, ki jih gojijo varuhi so predvsem, da so skrbni glede svojega življenja, družine, dela in skupnosti. Zaupajo predvsem oblastem oziroma tistim, ki so hierarhično višje kot so oni sami. Hrepenijo po imetju oziroma premoženju, ki jim bo zagotavljala varnost in niso pohlepni, saj so družbeno odgovorni in radi pomagajo soljudem. Varnost v vseh pogledih je zanje ključnega pomena. Poleg tega cenijo hvaležnost za pomoč, ki jo nudijo drugim. Prizadevajo si biti na vodilnem položaju, pri čemer pa na vodenje gledajo bolj kot na poveljevanje podrejenim.

Pri sprejemanju socialnih vlog je zanje značilno, da na partnerski odnos gledajo kot na nudenje pomoči drug drugemu, kot starši pa nase gledajo kot na tistega, ki mora socializirati svoje potomce skladno z veljavnimi družbenimi normami. V vlogi vodje je za varuhe značilno da so »stabilizatorji«, ki skrbijo, da stvari potekajo v skladu z navodili in predpisi.

Varuhi (SJ) se v kombinaciji z drugimi dimenzijami osebnosti razvrščajo v štiri skupine:

- nadzornik (supervisor) s kombinacijo ESTJ,
- inšpektor (inspector) s kombinacijo ISTJ,
- dobavitelj (provider) s kombinacijo ESFJ,
- zaščitnik (protector) s kombinacijo ISFJ.

5.1.2.1 Nadzornik (ESTJ)

Nadzorovanje pomeni preverjanje, ali drugi delajo tisto in na takšen način kot morajo, pri čemer imajo posamezniki z ESTJ profilom prirojen čut, da v odnosih s soljudmi prevzemajo vlogo nadzornikov. Nagnjeni so namreč k uveljavljanju pravil in postopkov in so pri tem nepopustljivi. S svojo strogo in nepopustljivo naravo težijo k prevzemanju ukazovalnih in usmerjevalnih vlog. Ti posamezniki so tudi izstopajoče ekspresivni, materialistični in konkretni.

Visoko cenijo družbene norme in postavljena pravila ter postopke, ne marajo pa špekulacij in eksperimentiranja. So tudi realistični, enako pričakujejo tudi od podrejenih in ostalih ljudi v zasebnem življenju. Delo postavljajo pred zabavo, so vestni in dosledni. V zasebnem življenju se veliko posvečajo skupnosti, zato so pogosto člani lokalnih klubov in društev ter dejavni na področju civilne družbe, saj veliko energije usmerjajo v doseganje skupnega cilja. Članstvo v

različnih društvih jih še posebej privlači, saj jih doživljajo kot stebre družbene urejenosti in stabilnosti. V teh društvih pogosto prevzemajo tudi vodilne vloge.

Posamezniki z ESTJ profilom so pri delu kooperativni s svojimi nadrejenimi in do potankosti izvršujejo ukaze in navodila. Takšno mero poslušnosti zato pričakujejo tudi od svojih podrejenih. Menijo, da zasedba določenega položaja v organizaciji prinaša s seboj tudi določeno stopnjo odgovornosti, zato so pri svojem delu vestni. Zelo jim leži dajanje ukazov in navodil, zato pri njih ni prostora za drugačna mnenja, predloge in pobude ter za njihova čustva, kar je še posebej izrazito, če so na vodstvenem položaju. Ti posamezniki so izrazito dobri pri načrtovanju aktivnosti, razporejanju nalog ter postavljanju pravil in norm. Druge ljudi ocenjujejo skozi prizmo (ne)spoštovanja postavljenih pravil. Zelo osorni znajo biti do posameznikov, ki se po njihovem mnenju ne trudijo dovolj ali ki niso dovolj natančni pri izvrševanju ukazov in navodil.

Ti posamezniki so uspešni zlasti v poklicih, ki zahtevajo visoko stopnjo predanosti in discipline. Takšni poklici so na primer pravnik, politik, policist, vojak, in podobno. Organizacijam, v katerih so zaposleni so lojalni in predani, zato jih mnogo hitro napreduje na vodstvene položaje. Zaradi te predanosti neprestano iščejo poti, kako bi izboljšali svoje delo, zato se pogosto šolajo ob delu, se udeležujejo seminarjev ali pa se samoizobražujejo.

V medčloveških odnosih poudarjajo tradicionalne vrednote in rituale, pri čemer pomen teh odnosov temelji na spoštovanju pravil in družbenih norm. Druženje in slovesnosti jim veliko pomenijo, zato izkoristijo vsako priložnost za druženje s sorodniki, prijatelji in sodelavci. Ljudi ne spravljajo v negotovost, saj so pri komunikaciji konkretni. V družinskih odnosih vztrajajo na tem, da ima vsak družinski član določeno (hierarhično) vlogo, posledično pa tudi odgovornost za to, da stvari tečejo kot so bile dogovorjene. V teh odnosih so tudi zvesti in vestni pri izvajanju družinskih obveznosti.

Po Kierseyu je v svetovni populaciji nekaj manj kot deset odstotkov ljudi z ESTJ kombinacijo.

5.1.2.2 Inšpektor (ISTJ)

Inšpekcija pomeni natančen in podroben pregled izdelkov ali računov (dokumentov) v neki organizaciji, posamezniki s kombinacijo ISTJ pa takšne naloge izvajajo vestno, tehtno in pazljivo. Radi se prepričajo, da je vse tako kot mora biti, nepravilnosti ali odstopanja gredo redko skozi njihov pregled. Običajno delujejo iz ozadja, brez neposrednega nastopaštva, o ugotovitvah pa seznanjajo in poročajo neposredno nadrejenim. Zaradi tega so velikokrat neopazni. Zaradi svoje trdosrčne narave najraje prevzemajo usmerjevalne vloge. Po naravi so nekoliko zadržani, v komunikaciji pa ljubeznivi in prijazni.

Močno jih okarakterizira odločnost pri praktičnih delih in nalogah, sebe pa doživljajo kot branitelje organizacij, zato so na delovne organizacije močno navezani, skoraj že odvisni od njih. V službi ali v privatnem življenju so izredno zanesljivi, zlasti pri nadzoru stvari pod njihovo jurisdikcijo. Tako od soljudi pričakujejo konformnost s pravili in družbenimi standardi. V komunikaciji so precej tihi in zadržani, ne marajo pretiranega izpostavljanja, zato uporabljajo preprost jezik. Tudi z zunanjo podobo (npr. oblačenje) kažejo svojo zadržanost. Imajo radi urejenost in doslednost, kar se kaže na primer v urejenosti doma in delovnega mesta. Cenijo klasične stvari in starine, pri delu v skupnosti se običajno usmerjajo v takšna društva, ki gojijo tradicionalne vrednote in jih prenašajo na mlajše. Tradicionalne stvari in razni rituali so jim še posebej pomembni.

Čeprav so glede svojega dela in pravil v organizaciji precej strpni, pa po drugi strani ne prenesejo individualizma ter kršenje organizacijskih pravil s strani posameznikov. Radi imajo namreč urejene stvari, ko vsakdo izpolnjuje svoje naloge in se pri tem drži postavljenih pravil. Kršenje pravil jih tako moti, da velikokrat le to prijavijo svojim nadrejenim, zato velikokrat izpadejo trdosrčni in hladnokrvni. Zaradi svoje temeljitosti, vestnosti in urejenosti so posamezniki z ISTJ kombinacijo uspešni v številnih poklicih. Zaradi svojih značilnosti so uspešni kot bančni analitiki, revizorji, računovodje, davčni inšpektorji, knjižničarji, zobozdravniki, okulisti, vojaški mornarji in podobno.

V zasebnem življenju predstavljajo vir trdnosti in zanesljivosti, saj so zvesti in lojalni partnerji, ki svoje obveznosti do partnerjev in otrok jemljejo skrajno resno. Na družino gledajo kot na patriarhat, kjer ima moški vodilno vlogo, ženska pa naj bi delala le v kolikor zaradi tega ne zanemarja svojih družinskih obveznosti. Ženske s profilom ISTJ zaradi

takšnega svetovnega nazora pogosto izgubijo svojo senzualnost. Do otrok so ti posamezniki običajno strogi, saj od njih zahtevajo dosledno spoštovanje postavljenih družinskih pravil.

Kiersey ocenjuje, da je v svetovni populaciji okoli deset odstotkov ljudi z ISTJ kombinacijo.

5.1.2.3 Dobavitelj (ESFJ)

Dobavljati pomeni zagotavljati drugim vse potrebno za življenje, kar pomeni da je glavna značilnost posameznikov z ESFJ profilom služiti soljudem. Osebnostno so zavzeti, da drugim zagotavljajo fizično dobrobit in blaginjo, predvsem pomoči potrebnim. Zaradi tega se pogosto vključujejo v razne šolske, cerkvene in civilnodružbene organizacije, ki pomagajo drugim. So tudi zelo socialni in z veseljem svoj čas porabijo za to, da soljudem zagotavljajo zadovoljevanje njihovih potreb. Zaradi svoje prijazne narave in sočutnosti raje prevzemajo poučne naloge, kot pa usmerjevalne. Značilnost njihove narave so tudi ekspresivnost, pripravljenost na sodelovanje ter nudenje pomoči drugim.

Zaradi svoje družabnosti imajo izreden občutek za promocijo timskega dela in znajo k temu pritegniti veliko ljudi. So odlični organizatorji družabnih srečanj, banketov, dobrodelnih predstav in podobno. Na družabnih srečanjih so sproščeni in družabni ter z lahkoto ogovorijo vsakogar. Zaradi svoje ekspresivnosti so zelo družabni in komunikativni, tako da jim ni težko navezati stika s tujci ali ljudmi, ki jih prvič vidijo, saj se v pogovoru o kakršnikoli temi zlahka znajdejo. Nagnjeni so tudi k opravljanju in govorenju o ljudeh okoli sebe. Bojijo pa se osamljenosti, ki jo doživljajo kot vir nesreče.

Zaradi konkretnosti v komunikaciji ne marajo imaginarnih stvari, filozofiranja in abstraktnosti. Raje govorijo o konkretnih stvareh, običajno o družabnih dogodkih in težavah soljudi. Pri šolanju ne marajo abstraktnih študijskih smeri kot so filozofija, antropologija, epistemologija, sociologija ali teologija. Pri ustvarjanju lastnega mnenja povzemajo uradna stališča avtoritet in oblasti. Družabna tradicija jim veliko pomeni, zato v komunikaciji velikokrat opevajo pretekle izkušnje in »dobre stare čase«. Po drugi strani pa so tudi pretirano pesimistični in črnogledi, zato pri drugih velikokrat povzročajo nepotrebno vznemirjenost in strah. Ti posamezniki so tudi izrazito čustveni in nimajo težav s svojim izražanjem, pri čemer pa lahko zelo hitro spremenijo mnenje o tem kaj jim je všeč in kaj ne. Veliko dajo na mnenje

drugih ljudi o samem sebi, ob tem pa jih kritika na lasten račun zelo potre, pohvala pa jim da nov zagon. Čutiti se morajo potrebne, zato veliko energije vlagajo v ta segment življenja.

Pri izbiri poklica se običajno usmerjajo v servisne dejavnosti. Pogosto se odločajo za poklic prodajalca, pri čemer jim je glavno vodilo zadovoljstvo kupca. Posameznikom z ESFJ profilom ležijo predvsem poklici, kjer je veliko medsebojnih odnosov, takšni poklici pa so na primer učitelj, duhovnik, trener, tajnica, receptor, in podobno. Pri delu zelo redko pridejo v konflikt z nadrejenimi, saj so vestni in spoštujejo pravila v organizaciji, kateri so praviloma dolgoročno zvesti.

V zasebnem življenju družinske naloge jemljejo resno in zavzeto, trudijo pa se, da ostalim družinskim članom nudijo vso potrebno materialno in moralno podporo. Zvesti so tradicionalnim družinskim vrednotam in imajo jasno izdelano sliko o tem kaj je prav in kaj narobe. Veliko dajo na družabno družinsko življenje, zato pogosto organizirajo družabne dogodke.

Kiersey navaja, da je v svetovni populaciji posameznikov z ESFJ profilom več kot deset odstotkov.

5.1.2.4 Zaščitnik (ISFJ)

Primarna želja posameznikov, ki imajo ISFJ profil je služiti in nuditi pomoč drugim, pri čemer »služiti« pomeni nuditi pomoč drugim v takšni obliki, da jih ščitijo pred nevarnostmi in tveganjem ter tako skrbijo za njihovo varnost. Skrb za druge jih navdihuje z veliko mero zadovoljstva. Po naravi so prijazni in ljubeči ter nekoliko zadržani, zato bolj kot usmerjevalne radi prevzemajo poučne naloge. Ti posamezniki se počutijo izpopolnjeni v zaščiti drugih, naj bo to v družini, med prijatelji, v skupnosti ali na delovnem mestu. Uživajo v pomoči tistim, ki so potrjeni ter radi pomagajo prebroditi nemoč in nezmožnost soljudi. Pomoč nudijo skromno, skoraj sramežljivo, saj njihova prizadevanja niso vedno dovolj spoštovana in cenjena. So tudi nekoliko bolj vase zaprti in zadržani v komunikaciji, razen v odnosih z družinskimi člani in dobrimi prijatelji. Njihova sramežljivost pred tujci je pogosto napačno razumljena kot trmoglavost in hladnokrvnost. V resnici pa so ti posamezniki dobrosrčni in radodarni in radi pomagajo tistim, ki potrebujejo pomoč, pri čemer pa njihova zavzetost hitro pojenja, ko je ta oseba pomoč prejela. Njihove zadržanosti ne smemo razumeti kot hladnokrvnost, temveč kot

izraz njihove iskrenosti in resnosti. Ti posamezniki se zavedajo in spoštujejo družbene statuse in avtoritete, ki jih prinašajo različni položaji. Zato spoštujejo nadrejene, izvoljene politike, policiste, vojake, sodnike in podobno. Prepričani so, da se mora posameznik vesti v skladu s svojim družbenim statusom, zato ne marajo ljudi, ki se pretvarjajo da so nekaj, kar v resnici niso. Tradicionalno družbeno hierarhijo doživljajo kot steber varnosti in stabilnosti.

Posamezniki z ISFJ profilom imajo razvito visoko stopnjo delovne etike, ki jim nalaga trud in delavnost. Zato jim ni težko delati nadurnega dela, prav tako pa so pripravljeni poprijeti za vsako delo, kar je odlika ISFJ profila. Tudi temeljitost in skromnost sta vrlini oseb s tem profilom. Ko sprejmejo nalogo, jo hočejo dokončati na vsak način. Znajo ceniti vsak zaslužen denar, zaradi česar se jim gnusi brezglavo zapravljanje ali nevestno in lahkomišno trošenje sredstev. Pri delu radi delajo sami in ne marajo vodstvenih položajev. Če pa tak položaj zasedejo, običajno skušajo narediti vse sami, namesto da bi organizirali in delegirali delo, zaradi česar so pogosto izmučeni od dela. Njihovo delo je zaradi njihove skromnosti pogosto podcenjeno, posledično pa so nezadovoljni in nejevoljni, kar jim ob njihovi zadržanosti in introvertiranosti povzroča trpljenje.

Pri delu imajo radi okolje, kjer so delovni in drugi postopki utečeni in predpisani z jasnimi pravili. Delo v skladu s pravili jim je tako pomembno, da nikoli ne postavijo pod vprašaj učinkovitosti dela dosledno po postavljenih standardih. Pogosto se celo počutijo osebno odgovorne za to, da zagotovijo, da delovni postopki tečejo po pravilih. Zaradi izredno razvitega občutka za varnost in odgovornost ter zaradi naklonjenosti rutinskim opravilom in tendence po zaščiti soljudi, jim najbolj ležijo poklici kot so skrbnik, osebni tajnik, knjižničar, srednji menedžer ter medicinski poklici (zdravnik, medicinska sestra, ipd.) in zavarovalništvo. Pri delu ne marajo špekulativnosti, inovativnosti ter nestabilnega okolja.

V privatnem življenju cenijo tradicijo in tradicionalne družinske vloge. Otroke vzgajajo v duhu konformnosti z družbenimi normami, pri skrbi zanje pa so pogosto preveč zaščitniški.

Kiersey ocenjuje da je na svetu okoli deset odstotkov ljudi s profilom ISFJ.

5.1.3 Idealisti (*idealists*)

Naslednja osnovna skupina osebnosti so tako imenovani intuitivno-čuteči s prevladujočo kombinacijo NF, katerih osnovna značilnost je intuitivno mišljenje. Pri svojem mišljenju in komunikaciji so splošni in abstraktni, medtem ko so pri doseganju ciljev kooperativni. Najbolj med vsemi imajo razvito diplomatsko inteligenco. V zgodovini so ta tip osebnosti poimenovali umski človek (Plato), kolerik (Galen) in hiperestetik (Kretschmer).

Glede komunikacije in uporabe delovnih sredstev so idealisti (NF) *abstraktno kooperativni*, torej abstraktni in imaginarni pri sporočanju ter kooperativni pri doseganju ciljev. V komunikaciji pogosto uporabljajo besede, ki opisujejo imaginarne stvari oziroma pojme. Idealisti so pri komunikaciji in mišljenju izrazito induktivni, kar pomeni, da njihov govor prehaja »iz detajlov na celoto«. V kombinaciji z abstraktnim mišljenjem so zelo dovzetni za nedoločne sugestije in namige, abstraktna sporočila in simbole, zato imajo izredno sposobnost brati misli drugih, prepoznavati sporočila, ki so povedana »med vrsticami«, ipd. Pri drugih ljudeh zaradi tega dajejo vtis, da imajo razvit šesti čut. Posledično pri svojih dejanjih ravna po svojih občutkih in sledijo svojim občutkom oziroma slutnjam. Njihove misli in komunikacija so interpretativni, kar pomeni, da so usmerjeni v iskanje globljega pomena stvari. Zaradi tega v komunikaciji uporabljajo veliko metafor in sopomenk. Ti posamezniki so nagnjeni tudi k izrazitemu poudarjanju, kar lahko včasih vodi v pretiravanje. Po drugi strani imajo šibak občutek za stopnjevanje v mišljenju in komunikaciji, saj jih stvari običajno popolnoma prevzamejo. Imajo tudi izrazit občutek za prepoznavanje nians v komunikaciji, neverbalne komunikacije, mimike obraza, sprememb v tonu glasu in podobno. Zaradi tega pogosto, tudi neupravičeno, prepoznavajo razna namigovanja in implikacije, zato je potrebno biti pri komunikaciji z njimi previden.

Glede uporabe delovnih sredstev oziroma pri doseganju skupnih ciljev so idealisti kooperativni, pri čemer za razliko od varuhov, ki zahtevajo konformnost s pravili, to kooperativnost doživljajo bolj v smislu doseganja konsenza. Na pravila torej gledajo kot na nekaj, kar predstavlja družbeni konsenz o normah, ki zagotavljajo urejenost in delovanje družbe. Tudi v medsebojnih odnosih prisegajo na dogovor, soglasje, sozvočje, prilagajanje drug drugemu, ipd. Pri doseganju ciljev se morajo ljudje po njihovem mnenju dogovoriti o načinu delovanja, pri čemer je pomembnejše doseči soglasje kot sama dosega cilja. Tem posameznikom torej največ pomeni medsebojna harmonija, zato sovražijo koristoljubje, ki se ne zmeni za čustva soljudi.

Idealisti imajo med vsemi osnovnimi tipi osebnosti najbolj razvit diplomatski razum. Diplomacija je sposobnost ravnanja z ljudmi na spreten način, zelo osebno in rahločutno. Imajo prirojen občutek za delo z ljudmi, saj z izrazito empatijo in sočutjem poglobljajo medsebojne odnose z drugimi. Ti posamezniki imajo sposobnost prepoznavanja in spodbujanja sposobnosti pri ljudeh ter za reševanje konfliktov med posamezniki. S svojim instinktom za iskanje skupnih interesov, postavljanje skupnih ciljev in abstraktnim načinom komunikacije, imajo razvito izredno sposobnost vplivanja na ljudi. To vplivanje pa ne pomeni prepričevanje, temveč ljudi spodbujajo k rasti in premagovanju različnosti za skupno dobro in dosego skupnih ciljev ter tako na mehak način vzpostavljajo enotnost med različnimi akterji. Pri doseganju skupnih ciljev prisegajo na vključevanje, torej kako lahko vsak posameznik prispeva k skupnemu projektu. Razdora med ljudmi, izključevanja in diskriminacije ne prenesejo.

Interesi idealistov za izobraževanje, poklic ter njihova zanimanja so skladni z njihovimi temeljnimi značilnostmi. Njihove aktivnosti so v veliki večini povezane z njihovim diplomatskim razumom. Glede študija so osredotočeni v humanistične vede, študij jezikov, psihologijo in druge študije, ki se ukvarjajo s proučevanjem ljudi. Pri delu težijo k takšnim poklicem, kjer prevladuje delo z osebjem ter k svetovalnim poklicem (psiholog, psihoterapevt, ipd.). Skrb za moralnost jim je prirojena, in sicer na takšen način, da skrbijo za moralno podporo in vsakršno drugo pomoč soljudem. Pri delu težijo predvsem k takim poklicem, kjer lahko izbirajo, usposablajo, razvrščajo ter svetujejo ljudem in odkrivajo njihove potenciale. Izredno so namreč talentirani za spodbujanje rasti in dozorevanja drugih ljudi. Zato jim ležijo poklici kot so učitelji, novinarji, svetovalci, mentorji, ipd. V takšnih poklicih pride do izraza tudi njihova osebna zavzetost. To jim lahko po drugi strani povzroča nemalo težav, saj se pri pomoči drugim pogostokrat tako osebno angažirajo, da se celo identificirajo s težavami drugih in se z njimi poosebljajo in jih te težave »potegnejo vase«.

Odnos idealistov do sedanjosti je altruističen, kar pomeni, da svoje poslanstvo vidijo kot služenje in pomoč soljudem. Njihov odnos do prihodnosti je zaupljiv, saj verjamejo stvarnem hitro in brez zadržkov. Na preteklost gledajo mistično, torej verjamejo, da je usoda začrtana s strani višjih sil in se je ne da razvozlati in razložiti. Njihov odnos do prostora lahko primerjamo z iskanjem poti za rešitev problemov, medtem ko so časovno usmerjeni v prihodnost, saj pogosto sanjarijo o tem kaj jih čaka v prihajajočih letih.

Vrednote, ki jih gojijo idealisti so predvsem, da z navdušenjem sprejemajo življenje, saj so ti posamezniki zelo čustveni, s pozitivnim pogledom na svet. Zaupajo svoji intuiciji in občutkom, pri čemer so jim v medsebojnih odnosih pomembni predvsem prvi vtisi o ljudeh. Hrepenijo po romantičnih doživetjih in brezmejni ljubezni. Zelo pomembno jim je iskanje lastne identitete in samopotrjevanje. Zelo cenijo, ko jim drugi priznavajo njihove uspehe in da jih ljudje sprejemajo takšne kot so. Ti posamezniki si zelo prizadevajo, da bi jih drugi prepoznali kot pametne, bistroumne oziroma modre moralne voditelje.

Pri sprejemanju socialnih vlog je zanje značilno, da na partnerski odnos gledajo kot na iskanje sorodne duše, njihov partner mora biti nekdo, ki brez vprašanj razume njihova čustva in občutke. Na starševstvo gledajo kot na ustvarjanje harmonije s potomci in iskanje njihove samopodobe. V vlogi vodje je za idealiste značilno, da v tej vlogi sebe vidijo kot nekoga, ki druge spodbuja k delu, jih motivira in navdihuje z energijo. Na podrejene ne gledajo le kot na zaposlene, temveč kot na ljudi, saj vsakega posameznika dojemajo kot posebnega in svojevrsnega posameznika.

Idealisti (NF) se v kombinaciji z drugimi dimenzijami osebnosti razvrščajo v štiri skupine:

- učitelj (teacher) s kombinacijo ENFJ,
- svetovalec (counselor) s kombinacijo INFJ,
- mojster (champion) s kombinacijo ENFP,
- zdravilec (healer) s kombinacijo INFP.

5.1.3.1 Učitelj (ENFJ)

Za učenje ali edukacijo je zelo pomembno, da ga izvaja nekdo, ki ima za to ustrezne sposobnosti in posamezniki z ENFJ kombinacijo imajo naravni talent za prenašanje znanja na druge. Že kot otroci pritegnejo sovrstnike k poslušanju in ustvarjanju iger, kot odrasli pa so ti posamezniki odlični vodje skupinskega učenja, saj znajo iz vsakega posameznika izvleči sposobnost sprejemanja znanja in informacij. Zaradi svoje načrtovalske narave raje prevzemajo bolj usmerjevalne naloge. Ti posamezniki od ljudi okoli sebe pričakujejo vedno maksimalne rezultate, pri čemer znajo navdihniti druge, da izpolnijo njihova pričakovanja. Pravzaprav izpolnitev njihovih zahtev jemljejo kot samoumevno. To jim s pomočjo njihove izredne karizme tudi uspeva brez večjih naporov.

Svoje delovne in privatne obveznosti planirajo vedno vnaprej in se tudi maksimalno trudijo da jih vestno in pravočasno izpolnijo. Dobro se znajdejo tudi v kompleksnejših situacijah, pri katerih je malo časa za vnaprejšnje načrtovanje. K aktivnostim zlahka pritegnejo tudi člane svojih delovnih skupin in jih motivirajo za izpolnitev zadanih nalog. Zato so tudi odlični vodje skupin. Obožujejo harmonične odnose med ljudmi, pri delu jim je primarna skrb za razvoj in rast posameznikov. Njihova najpomembnejša prioriteta so ljudje, zato je njihova komunikacija osredotočena na izražanje naklonjenosti in skrbi ter pripravljenost za poglobljanje medsebojnih odnosov. Zaradi tega se ljudje nanje velikokrat obračajo po pomoč in podporo, ki jo tudi takoj dobijo, pri čemer ti posamezniki kažejo iskreno skrb za težave soljudi. Po drugi strani obstaja nevarnost, da se preveč vživijo v težave drugih in jih pričnejo jemati zelo osebno in se počutijo odgovorne za reševanje le teh, celo tako da s tem obremenjujejo svoje najbližje. Imajo namreč izredno razvit občutek sočustvovanja z vživljanjem, kar pomeni da prevzemajo čustva in prepričanja drugih, kar jim lahko povzroča velike težave, predvsem zaradi pretirane identifikacije s problemi drugih.

Zaradi svojih značilnosti so lahko ti posamezniki uspešni v številnih poklicih, čeprav jim njihovo nagnjenje k idealnosti lahko povzroča vznemirjenost v poklicnem življenju. Na račun svojih komunikacijskih sposobnosti jim ležijo poklici, kjer pride do izraza njihova sposobnost dela z ljudmi oziroma kjer je veliko medsebojnih odnosov. Poklici, ki so jim pisani na kožo so zlasti učitelj, terapevt, osebni zdravnik, duhovništvo, ipd. Izogibati pa se morajo poklicem, kjer bi bile njihove sposobnosti medosebne komunikacije zanemarjene.

Ti posamezniki komunikacijo jemljejo kot nekaj samoumevnega, zato so prepričani, da jih drugi sami po sebi razumejo ter da je njihov način komuniciranja nekaj povsem naravnega za vse ljudi. Ko na primer ugotovijo, da njihova prepričanja niso razumljena ali sprejemljiva pri drugih, so presenečeni, zbegani in celo prizadeti. To se na njihovo srečo sicer ne dogaja ravno pogosto, saj s svojimi komunikacijskimi sposobnostmi znajo prepričati in pritegniti tudi druge. So izrazito ekspresivni in nimajo težav z izražanjem lastnih čustev. Ti posamezniki so odlični retoriki. So tudi izrazito intuitivni, zato pogosto sledijo lastnim občutkom in s pomočjo svojih interpersonalnih sposobnosti znajo dobro prepoznati namere drugih ljudi.

V medosebnih odnosih prisegajo na medsebojno sodelovanje, spodbujajo harmonijo med ljudmi in veliko energije usmerjajo v zadovoljevanje potreb svojih partnerjev, prijateljev,

otrok, sodelavcev, ipd. Za uspeh medsebojnih odnosov se počutijo osebno odgovorne. Posebej so predani svojim otrokom in veliko energije vlagajo v njihovo vzgojo, vendar jih otroci zaradi te predanosti pogosto izkoriščajo.

Kiersey ocenjuje, da je v svetovni populaciji le okoli dva odstotka oseb z ENFJ profilom.

5.1.3.2 Svetovalec (INFJ)

Svetovanje je tista plat mentorstva, ki je osredotočena na pomoč drugim pri razvijanju njihovih potencialov in posamezniki s kombinacijo INFJ imajo nenavadno močno razvito željo prispevati k dobrobiti drugih ter prirojeno sposobnost voditi bližnje k rasti in izpopolnjevanju. Ti posamezniki so zadržani in občutljivi, tako da jih redko srečamo na vodilnih položajih. Po drugi strani pa se v ozadju, daleč od oči javnosti z veliko intenzivnostjo posvečajo ljudem, ki so jim blizu, tako v družini, prijateljem in sodelavcem. So zelo prijazni, vendar se ne radi izpostavljajo in zato delujejo v ozadju. Imajo kompleksno ter prepleteno osebnost in so zato sposobni reševati zapletene etične probleme in so primerni tudi za pomoč osebam, ki so v hudih stiskah. Zaradi svoje organizacijske in načrtovalske narave raje prevzemajo bolj usmerjevalne naloge. So bolj umirjeni in tihi ter zadržani. Zaradi tega jih je zelo težko pobliže spoznati, saj zelo redko kažejo svoja čustva navzven, uspejo se jim približati le njihovi najbližji. Po drugi strani so zelo čustveni in na (pozitivne ali negativne) dražljaje reagirajo zelo intenzivno. Njihova značilnost je tudi, da se z lahkoto vživijo v čustva drugih, kar jih lahko ob negativnih izkušnjah tudi prizadene. To je tudi razlog zakaj so po naravi zadržani in se izogibajo tesnim medčloveškim odnosom.

Kot je bilo že omenjeno, imajo ti posamezniki izredno razvito sposobnost empatije oziroma vživljanja v občutke in čustva drugih, pogosto še preden se jih zavedajo sami. Te sposobnosti si tudi sami ne znajo razložiti, ampak preprosto znajo prepoznati in razbrati psihološke, čustvene in druge pojave o ljudeh stvareh in dogodkih. To prepoznavanje doživljajo kot vizije, slutnje, prebliske in podobno. Takšno imaginarnost uporabljajo tudi v komunikaciji in mišljenju, zaradi česar so ti posamezniki zelo poetični ljudje in uporabljajo veliko mističnosti. Uporaba imaginarnosti v komunikaciji je pri njih nadpovprečna, zato uporabljajo veliko metafor in prisposodob, takšna komunikacija pa je usmerjena v krepitev medsebojnih odnosov.

Glede šolanja ti posamezniki pogosto izbirajo liberalne študijske programe, kjer pride do izraza njihova imaginarna komunikacija. V šoli so običajno zelo delavni in pridni, dosegajo visoke rezultate in so nevsiljivo kreativni. Izredno uživajo v reševanju problemov in akademski ustvarjalnosti, svoje obveznosti pa jemljejo zelo resno. Včasih so nagnjeni k pretiranemu perfekcionizmu, zaradi česar mnogokrat v izpolnjevanje obveznosti vložijo mnogo več truda kot je potrebno.

Poklicno uspevajo predvsem na delovnih mestih, ki zahtevajo veliko medosebnih odnosov, na podlagi katerih se tudi sami razvijajo in izpopolnjujejo. Čeprav jih učenje in duhovščina zelo privlači, pa morajo za uspeh v teh poklicih zaradi svoje zadržane narave veliko vložiti v razvoj ekspresivnosti. Bolj kot to so jim na kožo pisani poklici kot so splošni zdravnik, osebni terapevt, osebni svetovalec, klinični psiholog, psihiater, in podobno. V teh poklicih pridejo do izraza njihove sposobnosti vživeti se v občutke drugih ter se z njimi ponotranjiti, prav tako pa ti poklici zahtevajo druge sposobnosti, ki jih imajo posamezniki z INFJ kombinacijo (npr. toplina, navdušenje, predanost, komunikacijske sposobnosti, ipd.). Poleg tega so lahko uspešni tudi na takšnih delovnih mestih v organizacijah, kjer se lahko ukvarjajo z zaposlenimi, saj želijo doseči in obdržati harmonijo med ljudmi, kar vodi v uspešno doseganje skupnih ciljev. Ti posamezniki so namreč sposobni odnose med zaposlenimi poglobiti in jih povzdigniti na osebno raven. Dobri so tudi pri reševanju medsebojnih konfliktov, iskanju konsenza in soglasja med zaposlenimi ter na takšen način tudi motivirati sodelavce.

V zasebnem življenju so prav tako usmerjeni v ustvarjanje harmonije, tako v družini kot med prijatelji. Njihov krog poznanstev je običajno zelo ozek, vendar gojijo globoke in dolgotrajne odnose. Do partnerjev so ljubeči in zvesti, svojim otrokom pa popolnoma predani, do njih so strogi, vendar zelo ljubeznivi.

Kiersey ocenjuje, da je v populaciji le nekaj več kot en odstotek oseb s profilom INFJ.

5.1.3.3 Mojster (ENFP)

Posamezniki z ENFP profilom so prepričani, da se nič ne zgodi brez nekega pomena oziroma razloga in te pomene bi radi prepoznali in razumeli. Želijo si izkusiti življenje kolikor se le da in pri tem odkriti življenjske resnice o ljudeh in stvareh ter na ta način s svojimi trdimi prepričanji motivirati ostale. V komunikaciji so neumorni, v življenju pa nepremagljivi

navdušenci, kar jih uvršča med najbolj živahne med vsemi tipi osebnosti. Zaradi svoje raziskovalne narave raje kot usmerjevalne prevzemajo poučne naloge. Po naravi so tudi ekspresivni, prepričani so da so intenzivne čustvene izkušnje ključne v življenju ljudi. Pri teh posameznikih prihaja do izraza široka paleta čustev. Zelo hitro se naveličajo ljudi in situacij ter ne marajo ponavljanja izkustev. Običajno jih dogajanje in čustvovanje v celoti prevzame. Radi imajo samostojnost ter zavračajo vsakršno obliko odvisnosti od drugih. Po drugi strani pa so nenehno obkroženi z ljudmi, ki se nanje obračajo po navdih, nasvet, ipd, kar jim občasno predstavlja breme. Nagnjeni so k temu, da se ne pretvarjajo in so preprosto tisto kar so, kar sporočajo tudi z neverbalno komunikacijo, ta lastnost pa se drugim ljudem zdi izredno privlačna. V skladu s svojo raziskovalno naravo nenehno raziskujejo svoje socialno okolje, so pozorni in prodorni opazovalci ljudi okoli sebe in so sposobni dolgotrajne koncentracije pri opazovanju. Njihova pozornost ni nikoli pasivna ali naključna, temveč vedno strogo usmerjena v nekoga ali nekaj. Življenje doživljajo kot vznemirljivo dramo, polno priložnosti in nevarnosti, zato so vedno pripravljene na najhujše in na to, da odreagirajo.

Ti posamezniki so izrazito intuitivni in se nenehno trudijo prepoznati pomen dogodkov in dejanj drugih, poskušajo prepoznavati resničen pomen besed. Občasno iskanje teh pomenov ni točno in je negativistično usmerjeno, kar v medsebojnih odnosih lahko povzroča napetosti in konflikte. Zato prihaja do napak v razumevanju, saj v iskanju resnice vidijo in opazijo le tiste elemente, ki potrjujejo njihovo teorijo. Kljub temu pa ti posamezniki znajo delati z ljudmi in imajo dobro razvite sposobnosti za medsebojne odnose. Imajo veliko medosebnih kontaktov, izražajo toplino v odnosih ter se poleg profesionalnega odnosa v službi trudijo s sodelavci ohranjati tudi določeno stopnjo osebnega nivoja. V pogledu na svet so večinoma pozitivno naravnani, čeprav jih preseneti in prizadene, ko stvari ne gredo ravno po načrtih.

V poklicnem življenju je njihova glavna značilnost, da so v izvajanju delovnih nalog običajno motivirani in navdušeni ter so lahko na tak način uspešni v številnih poklicih. Imajo dobro razvit občutek za reševanje problemov, posebej konfliktov med ljudmi. Navdušeni so tudi nad ustvarjanjem idej in projektov, čeprav za njihovo izvedbo niso navdušeni, temveč jo raje prepustijo drugim. Ko jim delo postane rutinsko zgubijo tudi motivacijo za delo. Ti posamezniki imajo tudi dobre lastnosti združevanja ljudi, zato jim ležijo opravila kot so organizacija sestankov ali konferenc, čeprav za logistična opravila potrebujejo pomoč. Izredno so nadarjeni za inovativne pristope in iskanje novih načinov dela, vendar po drugi strani predlogom drugih ljudi težko sledijo. Zato najraje razvijajo svoje lastne ideje. Ključno

za te posameznike pri delu je, da so izredno nadarjeni za poklice, ki zahtevajo tesne medsebojne odnose. Med takšne poklice sodijo zlasti učitelji, duhovni poklici, komunikološki poklici, novinarji, režiserji, ipd. V organizacijah občasno prihajajo v konflikt z nadrejenimi zaradi kljubovanja (po njihovem mnenju) zastarelim pravilom. Zanje so pri delu najpomembnejše raznolikost dela, osebna interakcija z drugimi ljudmi ter svoboda, ki jim omogoča razvoj kreativnosti.

V medsebojnih odnosih so ti posamezniki po eni strani prijazni in sočustvujoči, vendar se po drugi strani ne želijo prilagajati in zase zahtevajo svobodo, kar lahko v intimnih razmerjih povzroča konflikte in nesoglasja. V odnosih do otrok so predani, čeprav nihajo med vlogo prijatelja in vlogo stroge avtoritete.

Kiersey ocenjuje, da je v svetovni populaciji med dvema in tremi odstotki oseb z ENFP kombinacijo.

5.1.3.4 Zdravilec (INFP)

Beseda zdraviti za posameznike z INFP kombinacijo pomeni »popravljanje« tiste delitve in težave, ki obremenjujejo zasebno življenje in medsebojne odnose ljudi, »zdraviti« samega sebe in biti z drugimi v pravih odnosih, ki omogočajo obnovitev enotnosti, integritete in lastne identitete. Ti posamezniki na zunaj delujejo zelo mirni in dobrovoljni, vendar globoko v sebi lahko nosijo težka bremena. Zdravilci se namreč zelo čustveno navežejo na nekaj posameznikov v svoji bližini, običajno se krčevito zavzemajo za kakšne vrednote ali načela ter si želijo zagotoviti popolnost za svoje bližnje. Zaradi svoje raziskovalne narave so nagnjeni k bolj poučnim nalogam. Tovrstni ljudje so tudi zadržani in so nagnjeni k odtujenosti. Imajo globoko zakoreninjen občutek idealizma, ki izvira iz njihove stroge osebne moralnosti saj svet okoli sebe doživljajo kot etično in častno okolje. Njihov idealizem je skoraj brezmejen in nesebičen ter jih navdihuje do te mere, da so se pripravljene odreči marsičemu, le da lahko komu pomagajo ali pa prispevajo k skupni dobrobiti. Zaradi svoje zadržanosti se velikokrat počutijo osamljene, kar se lahko ob upoštevanju njihovega pretirano idealističnega pogleda na svet samo še stopnjuje. Posledično so nagnjeni k iskanju solidarnosti, tako notranje kot v odnosih z drugimi ljudmi. Kot otroci so zaradi nadpovprečne nagnjenosti k sanjarjenju pogosto čustveno zatrti s strani staršev in okolice, saj v nasprotnem primeru po mnenju pretirano konformističnih staršev izstopajo iz povprečja. To jim lahko

povzročča t.i. sindrom grdega račka. Ne glede na to, so ti posamezniki nagnjeni k nizki samozavesti in samozaupanju, čeprav imajo običajno pozitiven pogled na svet.

Pri ocenjevanju okolice in sprejemanju odločitev dajejo prednost lastni intuiciji pred logiko. Intuicija se odraža predvsem v velikem številu vtisov in občutkov, pogosti uporabi metafor in sopomenk, prepoznavanju in ustvarjanju simbolov, ipd. Ne marajo nepredvidljivih situacij, saj jih slučajni in naključja spravijo iz tira. Na stvari običajno gledajo kot na celoto, posledično pa pogosto prezrejo podrobnosti.

Pri delu so ti posamezniki prilagodljivi, odprti za nove ideje in informacije, zavedajo se človeških čustev in na ljudi okoli sebe gledajo kot na posameznike. Čeprav razvijejo medsebojen odnos z večino ljudi, pa so vendarle bolj zadržane narave. Sovražijo, če jih kdo moti pri delu, zaradi česar najraje delajo v samoti. So potrpežljivi v zapletenih situacijah in izrazito nepotrpežljivi pri rutinskih opravilih. Izbirali naj bi poklice kot so duhovščina, misijonarsko delo, socialno delo, knjižničarstvo, poučevanje, otroško svetovanje ter humanistični poklici. Šolanje doživljajo kot nabiranje znanja za uspešno poklicno pot in imajo prirojen interes za šolske aktivnosti in obveznosti. Izredno uspešno obvladajo komunikacijo.

V medsebojnih odnosih so zadržani in prijazni. V zasebnem življenju dajo veliko na svoje obveznosti in so zato zvesti partnerji. Radi živijo v harmoniji in se izogibajo medsebojnim konfliktom. Imajo dobro razvit občutek za prepoznavanje čustev drugih ljudi in jim v primeru potrebe nudijo ustrezno pomoč. Po drugi strani pa se soočajo s težavami pri izražanju svojih čustev. Do otrok so zaščitniški, vendar ne pretirano, saj pri sprejemanju odločitev upoštevajo njihovo mnenje, toda le v kolikor ni v nasprotju z njihovim vrednotnim sistemom.

Kiersey ocenjuje, da je posameznikov s kombinacijo INFP v svetovni populaciji le okoli en odstotek.

5.1.4 Razumniki (rationals)

Zadnja skupina osebnosti so tako imenovani intuitivno-misleči (NT), s prevladujočo kombinacijo NT, katerih osnovna značilnost je racionalno mišljenje in sklepanje. Pri svojem mišljenju in komunikaciji so splošni in abstraktni, medtem ko so pri doseganju ciljev

utilitarni. Najbolj med vsemi imajo razvito strateško inteligenco. V zgodovini so ta tip osebnosti poimenovali razumnik (Plato), flegmatik (Galen) in anestetik (Kretschmer).

Glede komunikacije in uporabe delovnih sredstev so razumniki (NT) *abstraktno utilitarni*, torej abstraktni in imaginarni pri sporočanju ter utilitarni pri uporabi delovnih sredstev in doseganju ciljev. V komunikaciji pogosto uporabljajo besede, ki opisujejo imaginarne stvari, mišljenje pa je naravnano na konceptualne pojme, ideje in stvari. V komunikaciji se izogibajo nepomembnostim, malenkostim in odvečnim stvarim. Niso nagnjeni k pojasnjevanju stvari, saj menijo, da kar je znano njim, je gotovo znano tudi ostalim. Njihov govor je običajno jedrnat in zgoščen, brez nepomembnih podrobnosti. Osnova njihove komunikacije temelji na deduktivnih sklepih in povzetkih, kar pomeni, da sklepajo ali govorijo iz splošnega na posamezno. Tudi skladnost uporabljenih besed v govoru, njihovo povezovanje, urejanje in izbor so deduktivne narave. Po drugi strani so glede definiranja stvari nenavadno natančni in celo »pikolovski«, saj so glede na svojo deduktivno naravo prepričani, da »kdor nadzoruje kategorije, lahko nadzoruje operacije«. Zaradi tega so izredno dobri in uspešni pri zagovarjanju argumentov. Njihov besedni zaklad je zelo bogat, zato v govoru pogosto uporabljajo raznorazne besedne igrice in metafore. Besede skrbno povezujejo med seboj in na takšen način preprečujejo komunikacijske šume. V komunikaciji so obsedeni s špekulacijami, zato je njihov govor poln predpostavk, domnev, verjetnosti, hipotez in teoretičnih vprašanj. Pri tem se izredno malo opirajo na konkretne podatke in dokaze, saj jim ti služijo le kot podpora svojemu teoretiziranju, zato so v njihovem besedišču pogoste besede kot so »verjeten«, »možen«, »običajno«, ipd. Razumniki v svoji komunikaciji zelo pogosto uporabljajo strokovni jezik, ki je večinoma povezan s tehnično stroko. V komunikaciji in medsebojne odnose ne vpletajo svojih čustev, zaradi česar pogosto izpadejo zadržani in formalni. Uporabo neverbalne komunikacije in obrazne mimike skušajo skrčiti na minimum.

Glede uporabe delovnih sredstev oziroma pri doseganju ciljev so razumniki utilitarni, pri čemer primarno ocenjujejo uporabnost delovnih sredstev kot pa njihovo družbeno sprejemljivost. Spoštovanje pravil pri doseganju ciljev jim je torej drugotnega pomena, primarno zanje je, da zadane naloge uspešno opravijo. Pri doseganju ciljev jim je bolj kot učinkovitost procesa pomemben podatek o količini vloženih sredstev (denar, delo, trud), saj no nagnjeni k izbiri stroškovno najugodnejših poti za doseg cilja. V svoji utilitarnosti ne pretiravajo, saj so pripravljene prisluhniti vsakomur, ki ima ideje in predloge. Statusni simboli kot so prestiž, položaj, avtoriteta, ugled ali sloves jim ne pomenijo veliko, saj jim je bolj

pomembno doseganje ciljev, ki so si jih zastavili. Nase gledajo kot na gibalo ali spodbujevalce razvoja v organizaciji, ki ji prinašajo uspešnost pri doseganju ciljev, pri čemer pa se za običaje in tradicijo ne zmenijo preveč.

Razumniki imajo med vsemi osnovnimi tipi osebnosti najbolj razvit strateški razum. Strategija pomeni identifikacijo poti in sredstev, ki so potrebna in zadostna za doseg dobro definirane cilja. Nekateri razumniki se ukvarjajo pretežno s socialnimi sistemi (družina, delovna organizacija), medtem ko se drugi z organskimi (živali in rastline) in mehaničnimi sistemi (računalniški sistemi). Toda ne glede na sistem s katerim delajo, se do potankosti posvečajo izboljšanju učinkovitosti tega sistema. Drugi cilji so jim pri tem manj pomembni. Ključna značilnost strateškega razuma je v tem, da se običajno sproži ko zaznana »napako« v nekem kompleksnem sistemu. Razumniki so s tem v zvezi vseskozi na preži in opazujejo sisteme, da bi v njih odkrili napake in jih nato odpravili. Kiersey zato te posameznike imenuje tudi »reševalci problemov«. Poleg tega so ti posamezniki odlični načrtovalci in graditelji sistemov (organizacij, delovnih procesov, ipd.).

Interesi idealistov za izobraževanje, poklic ter njihovi interesi so skladni z njihovimi temeljnimi značilnostmi. Njihove aktivnosti so v veliki večini povezane z njihovim strateškim razumom. Glede šolanja so usmerjeni v različne znanstvene sfere in se izogibajo humanističnih in poslovnih ved. Znanost kot taka jih še posebej privlači, saj jim daje možnost logičnega poizvedovanja in kritičnega eksperimentiranja, takšna naravnost pa jih lahko vodi v dolgotrajen, celo vseživljenjski študij. Njihovi interesi se vrtijo pretežno okoli tehnologije, pri čemer je v ospredju vpeljava novih tehnologij ter izboljšanje obstoječih. V poklicnem življenju jih zanimajo predvsem sistemi, ki so lahko bodisi stroji ali organizmi. Slednji so predvsem predmet proučevanja s strani raznih antropologov, biologov ali sociologov, medtem ko pri strojih prevladujejo inženirski poklici.

Odnos razumnikov do sedanjosti je pragmatičen, kar pomeni, da po eni strani skrbijo za učinkovitost svojih metod in sredstev ter po drugi za praktičnost in uporabnost svojih dejanj. Na prihodnost gledajo skeptično, na preteklost pa relativistično, kar pomeni, da na pretekle dogodke ne gledajo enolično temveč so prepričani, da imajo za vsakogar svoj relativni pomen. Glede kraja in časa vidijo življenje kot križišče različnih cest, življenjski dogodki pa se v njihovih očeh odvijajo v intervalih in ne po neki linearni časovni premici.

Vrednote, ki jih gojijo idealisti so predvsem, da imajo umirjen pogled na svet, kar prihaja do izraza predvsem v stresnih situacijah. Zaupajo v razum in hrepenijo po dosežkih oziroma doseganju ciljev, pri čemer pa je potrebno poudariti, da ti posamezniki niso tekmovalni po naravi. Prizadevajo si pridobivati znanje ter cenijo obzirnost in spoštovanje .

Pri sprejemanju socialnih vlog je zanje značilno, da na partnerski odnos gledajo kot na skupnost, kjer lahko oba partnerja svobodno izražata svoje mnenje. Sposobni so kadarkoli pričeti pogovor s partnerjem, vendar je njihova komunikacija običajno abstraktne narave. Kot staršem jim je primarna skrb razvoj otrok kot individualnih oseb, k čemer jih tudi spodbujajo. V vlogi vodje je za razumnike značilno, da so vizionarski, saj si ustvarijo svojo vizijo o tem kako naj bi organizacija delovala in bila pri tem uspešna. V tem vizionarstvu jih odlikuje zlasti sposobnost strateškega načrtovanja in so s svojim abstraktnim načinom komunikacije sposobni motivirati podrejene za realizacijo takšnega načrta.

Razumniki (NT) se v kombinaciji z drugimi dimenzijami osebnosti razvrščajo v štiri skupine:

- feldmaršal (fieldmarshal) s kombinacijo ENTJ,
- načrtovalec (mastermind) s kombinacijo INTJ,
- izumitelj (inventor) s kombinacijo ENTP,
- arhitekt (architect) s kombinacijo INTP.

5.1.4.1 Feldmaršal (ENTJ)

Ti posamezniki so na nek način »vodje med vodji« ali »supervodje«, saj imajo izredno sposobnost vodenja. To vodenje pomeni koordinacijo zaposlenih in resursov z namenom doseči vnaprej zastavljen cilj, za kar so ti posamezniki kot rojeni. Z drugimi besedami gre za sposobnost učinkovite mobilizacije vsakršnih resursov z namenom učinkovite in uspešne realizacije. Zaradi svoje odločne in organizacijske narave prevzemajo bolj usmerjevalne naloge. Ti posamezniki so tudi odločni, prepričljivi in ekspresivni v komunikaciji in mišljenju. Ne glede na spol ali starost so usmerjeni v vodenje drugih in že od zgodnjih let jih lahko opazujemo, kako v raznih skupinah (vrtci, šole, ipd) prevzemajo vodilne vloge. Imajo namreč prirojen nagon skrbeti za red in zagotavljati učinkovito mobilizacijo resursov, brez nepotrebnih zavlačevanj in izgub. Od podrejenih pričakujejo izpolnitev vseh zastavljenih nalog. Zaradi svojih značilnosti so sposobni ustanavljati organizacije in jih pripeljati k zastavljenim ciljem, saj imajo izredne sposobnosti sistematičnega urejanja, postavljanja

prioritet ter generalizacije, povzemanja in predstavljanja lastnih idej. V kolikor so na vodilnem položaju so sposobni vizualizirati dolgoročne cilje organizacije in svojo vizijo predstaviti tudi podrejenim ter jih tako motivirati za izpolnjevanje zastavljenih nalog.

Po naravi so odločni in pošteni, pogosto se povzpnejo na vodilne in odgovorne položaje v svojem poklicu in uživajo v vodenju drugih. Običajno so osredotočeni na eno samo stvar (npr. projekt) hkrati in ta jih tako prevzame, da zanemarjajo druge vidike življenja in dela. So izjemni vodje, ki znajo sile, s katerimi razpolagajo, mobilizirati v delujoč in učinkovit sistem. Stvari vedno planirajo vnaprej, sposobni pa so tako kratkoročnega kot dolgoročnega načrtovanja. Zanje mora vedno obstajati nek razlog za nekaj početi in delati, vendar po drugi strani med te razloge ne štejejo čustev soljudi, zaradi česar jim nekoga, ki ne dosega zastavljenih ciljev, ni težko odsloviti. Imajo dobro razvito sposobnost odpravljanja administrativnih ovir, saj glede na svojo utilitarnost zahtevajo predvsem učinkovitost, zato z lahkoto opustijo tudi kakšno predpisano opravilo, v kolikor ocenijo, da jih ovira pri tej učinkovitosti. Ti posamezniki so med vsemi tipi osebnosti tudi najbolj pragmatični, torej iščejo ravnovesje med cilji, ki jih želijo doseči in sredstvi, s katerimi bodo zagotovili uspeh.

V poklicnem življenju jim ležijo predvsem takšna delovna mesta, kjer lahko nastopajo v vlogi vodje. Takšni poklici so predvsem v vojski, šolstvu in javnem sektorju, kakor tudi v podjetništvu. Tudi v zasebnem življenju so radi v vodilni vlogi in v družinskih zadevah so večinoma sami tisti, ki sprejemajo odločitve. Do otrok so običajno strogi in zahtevni.

Ti posamezniki po Kierseyu v svetovni populaciji predstavljajo nekaj manj kot dva odstotka prebivalstva.

5.1.4.2 Načrtovalec (INTJ)

Odlika teh posameznikov je predvsem načrtovanje nepredvidenih situacij oziroma tako imenovano upravljanje posledic. Takšno upravljanje vsebuje veliko hipotetičnih vprašanj o možnem poteku dogodkov, namenjeno pa je predvsem pripravi na morebitne napake in pomanjkanje resursov. Nepredvidene situacije lahko nastopijo kadarkoli in kjerkoli, zato morajo načrtovalci predvidevati postopnost takšnih primerov in predvideti ustrezne alternativne ukrepe, da bodo želeni cilji doseženi. Drugače povedano, ti posamezniki imajo vedno poleg osnovnega, pripravljenih še več rezervnih načrtov. Zaradi svoje načrtovalske

narave raje prevzemajo usmerjevalne naloge. Čeprav so ti posamezniki izredno sposobni vodje, pa zaradi svoje zadržanosti neradi prevzemajo vodilne vloge, temveč radi delujejo iz ozadja. Vodilno vlogo prevzamejo šele ko vidijo, da so drugi pri tem neučinkoviti, vendar pri vodenju ostanejo izrazito pragmatični in svoje strategije prilagajajo trenutnim situacijam z namenom, da organizacijo pripeljejo do zelenega cilja. Pri načrtovanju so odprti za različne ideje, za katere ocenijo, da so lahko uporabne.

Ti posamezniki so izredno samozavestni in odločni. Odločitve sprejemajo z lahkoto, saj jim nedokončane stvari povzročajo nemir, pri čemer zasledujejo predvsem dolgoročne cilje. So dovzetni za ideje drugih, čeprav vsakršno spodbudo najprej testirajo glede njene uporabnosti. Težave jim pomenijo izziv in navdih, saj se radi odzivajo na probleme, ki zahtevajo kreativno reševanje.

Glede dela jim ležijo predvsem poklici, ki zahtevajo transformacijo teoretičnih modelov v praktične rešitve ter izgradnjo sistemov. Zelo so uspešni v poklicih kot so znanstveno raziskovanje ali na vodstvenih položajih v gospodarstvu. V organizacijah običajno napredujejo na odgovorna delovna mesta, delajo vestno in marljivo, isti nivo zavzetosti pa pričakujejo tudi od podrejenih in sodelavcev. Poudarjajo tako notranjo kot zunanjo doslednost pri doseganju ciljev in zelo hitro odreagirajo v kolikor opazijo da del sistema (npr. v organizaciji) ni učinkovit in tako vzpostavljajo red. Kiersey jih imenuje tudi »mojstri reda«. Pri komunikaciji poudarjajo predvsem pozitivne stvari in prednosti, ki jih kakšna stvar prinaša, medtem ko se negativizmu izogibajo. Njihova pomanjkljivost je, da so včasih ozkogledni, saj se osredotočajo le na cilj, ki ga sami trenutno zasledujejo ter posledično zanemarjajo mnenja in ideje drugih ljudi. Njihovo osnovno vodilo pri delu je stroškovna učinkovitost. Pri šolanju in poklicnem življenju ti posamezniki dosegajo visoke rezultate. Organizacijam v katerih delajo običajno obljubijo dolgoletno zvestobo, pri čemer pa ta prednost temelji na zastavljenih ciljnih in nalogah in ne toliko na osebni navezanosti na podjetje.

V zasebnem življenju poudarjajo harmonijo med ljudmi, v partnerskem odnosu pa zahtevajo svobodo in samostojnost. V odnosih do otrok so predani in jih spodbujajo k razvoju osebne identitete in samostojnosti.

Kiersey ocenjuje, da v populaciji posamezniki s kombinacijo INTJ predstavljajo manj kot en odstotek.

5.1.4.3 Izumitelj (ENTP)

Izumiteljstvo je funkcionalni del inženirstva in pomeni gradnjo prototipov naprav, ki omogočajo bolj učinkovito delo sistemov. Posamezniki s kombinacijo ENTP imajo prirojeno sposobnost izumljati nove in nove stvari ali mehanizme. Pri tem so praviloma neumorni in v delovnem okolju izboljšujejo vrsto sistemov, od tehničnih do socialnih. Zaradi svoje raziskovalne narave raje prevzemajo bolj poučne naloge. Po naravi so tudi ekspresivni in imajo širok pogled na svet. Ti posamezniki so zelo radovedni in nenehno preizkušajo številne možnosti v življenju, predvsem tiste, ki se nanašajo na kompleksne probleme. Njihova radovednost in nenehno iskanje novih znanj so za zunanjšega opazovalca občudovanja vredne. Izredno uspešno se znajdejo v kaotičnem okolju. Upira se jim misel, da bi določeno nalogo izpeljali na predpisan način samo zato, ker se je ta v preteklosti izkazal za uspešnega, temveč znova in znova iščejo boljše in učinkovitejše načine za reševanje zadanih nalog. Prav tako so vseskozi na preži za novimi projekti, aktivnostmi in izzivi. Zaradi takšnega pristopa v organizacijah po eni strani prinašajo »svež veter«, po drugi strani pa lahko pridejo v konflikt s preveč avtoritativnim okoljem. Izredno dobri so tudi pri funkcionalnih analizah, pri čemer dajejo poseben poudarek pragmatičnosti v razmerju med cilji in sredstvi za njihovo doseg.

Izumitelji imajo dobro razvit podjetniški duh in lahko ustvarjajo praktično karkoli, saj imajo izrazito sposobnost reševanja problemov in to takoj ko se pojavijo. Pri tem nimajo vnaprej pripravljenih načrtov, temveč delujejo spontano in se zanašajo le na svoje sposobnosti ter posledično zanemarjajo pripravo na izvedbo nalog, ki so jim naložene. V kolikor naletijo na težave in doživijo neuspeh se ne predajo, temveč vztrajno iščejo rešitve, vse dokler problema ne rešijo in nalogo uspešno opravijo. Njihovo mišljenje in komunikacija sta zelo kompleksna.

Glede dela so lahko uspešni v številnih poklicih, pri čemer pa se morajo izogibati poklicem, kjer obstaja nevarnost, da bi naleteli na dolgočasna rutinska opravila, saj jim le ta povzročajo nemir in nezadovoljstvo. Zelo so uspešni kot učitelji, kjer uvajajo nove metode učenja, da bi pritegnili svoje učence. Prav tako jim ležijo poklici kot so projektni vodje ali ustvarjalci medčloveških sistemov. Pri vodenju niso ukazovalni, vodilno vlogo bodo prevzeli le ko jih v to prisilijo okoliščine. Ne glede na delo, ki ga opravljajo, pa so ti posamezniki le redko

prilagodljivi in konformistični. Namreč, v kolikor njihovo delo postane rutinsko in dolgočasno, hitro izgubijo motivacijo za delo, posledično pa bodo na vsak način skušali prelisičiti sistem in na tak način zase ustvariti pogoje za inovativnost. V takšnih situacijah so pripravljeni tudi nasprotovati sistemu in se zaradi tega znajdejo v konfliktu z nadrejenimi.

V zasebnem življenju jih običajno obkroža pisana družčina prijateljev in znancev, saj so po naravi sproščeni, prijetni in duhoviti. So zelo družabni, zato je njihovo zasebno življenje izredno pestro. V družinskem življenju lahko zaradi njihove raziskovalne in eksperimentalne narave naletijo na finančne in podobne težave. Težave imajo tudi pri opravljanju rutinskih domačih opravil, zato so s partnerji pogosto v (verbalnem) konfliktu. Običajno prakticirajo veliko interesnih dejavnosti in hobijev. V odnosih do svojih otrok so pogosto raztreseni in nekonsistentni ter jim za vzgojo otrok, zaradi njihove inovativne in nemirne narave, zmanjkuje časa.

Kiersey ocenjuje, da v populaciji posamezniki s kombinacijo ENTP predstavljajo okoli dva odstotka.

5.1.4.4 Arhitekt (INTP)

Arhitektura je znanost o prostorskih odnosih, organizaciji prostora, njegovi strukturi, gradnji in konfiguraciji. Posamezniki z INTP profilom se v prvi vrsti ukvarjajo s prostorskim relativizmom in načrtovanjem prostorskih sistemov. Toda ne ukvarjajo se le s prostorskim načrtovanjem kot takim, temveč je ta pojem potrebno razumeti širše, tudi kot načrtovanje učnih načrtov, korporacij ter teoretičnih sistemov. Z drugimi besedami, ti posamezniki načrtujejo sistemske strukture in gradijo strukturne modele. Na svet gledajo kot na skupek neizoblikovanih struktur, ki jih je potrebno učinkovito povezati med seboj, zato jih Kiersey imenuje tudi »mojstri organizacije«. Zaradi svoje raziskovalne narave raje prevzemajo bolj poučne naloge. Po naravi so tudi zadržani in skrbni. Prepričani so, da je svet okoli njih najprej potrebno analizirati, nato razumeti in šele nazadnje pojasniti, zaradi česar eksterni stvarnosti ne pripisujejo velikega pomena. Prednost dajejo interni stvarnosti oziroma notranjemu pomenu sveta in stvari, zato se v primeru, da nekdo ne razume ali celo ne sprejema njihovih idej, ne obremenjujejo preveč.

Velik pomen pripisujejo znanju in zato izkoristijo vsako priložnost za njegovo pridobivanje, pa naj bo to s študijem ali pa le s preprostim opazovanjem ljudi ali stvari. Njihovo kognitivno opazovanje pa je omejeno le na stvari, ki se jim zdijo relevantne in uporabne. Ti posamezniki lahko postanejo obsedeni z analiziranjem, saj želijo stvari razumeti do potankosti. To je posebej izrazito pri analizi kompleksnih sistemov, kjer vložijo v njegovo razumevanje veliko truda in časa. Po drugi strani pa imajo izredno dobro razvit spomin in lahko procesirajo veliko število informacij. V odnosih z ljudmi, ki nimajo toliko inženirskih sposobnosti so nekoliko neučakani in zato izpadejo vzvišeni, zaradi česar z njimi pogosto prihajajo v konflikte.

Med vsemi osebnostmi imajo posamezniki z INTP kombinacijo najbolj razvito preciznost komunikacije in mišljenja. Takoj lahko namreč prepoznajo razlike in nekonsistentnost v govoru ali mišljenju drugih ter so sposobni prepoznati protislovja v njihovih izjavah, ne glede na to kdaj in kje so bile podane. Zanje so relevantne samo izjave, ki so skladne in razumljive. So tudi izredno sposobni v komunikaciji in besednih dvobojih, saj jim njihova sposobnost večplastnega analiziranja ter komunikacijske sposobnosti omogočajo diskreditirati nasprotnikove argumente ter povzdigniti svoje. V komunikaciji težijo predvsem k razreševanju nekonsistentnosti, njihov govor pa vsebuje veliko tehničnih izrazov in je kompleksno strukturiran, pri čemer se izogibajo nepomembnim stvarem. V poklicnem življenju so usmerjeni predvsem v poklice, ki zahtevajo načrtovanje (arhitekturo) sistemov, njihovo analizo ali strukturno planiranje. Pri tem je potrebno poudariti, da gre predvsem za načrtovanje na abstraktni ravni. Glede poklicev jim ležijo predvsem poučevanje, arhitektura, načrtovanje in podobno, sovražijo pa administrativno in rutinsko delo.

V partnerskih odnosih so zvesti in predani, čeprav občasno pozabljivi glede rutinskih domačih opravil in dogodkov kot so na primer obletnice, družabni dogodki, ipd. Takšnih dogodkov ne marajo gostiti in njihovo organizacijo običajno prepustijo partnerju. V odnosu do otrok so predani in svoje obveznosti jemljejo zelo resno. Na otroke gledajo kot na posamezne svobodne osebnosti in jim zato dopuščajo veliko stopnjo avtonomije.

Kiersey ocenjuje da v populaciji posamezniki s kombinacijo INTP predstavljajo le okoli en odstotek prebivalstva.

5.2 Pomen osebnostnih značilnosti za načrtovanje kariere

Uporaba Myers-Briggsovega indikatorja je v praksi zelo razširjena, poleg tega pa po navedbah Friedman in ostali (1999, 435) velja za raziskovalno orodje z visoko stopnjo empirične zanesljivosti in veljavnosti, čeprav nekateri avtorji (Pittenger, 1993) priporočajo previdnost pri njegovi uporabi, zlasti pri kariernem svetovanju. Pittenger (2005, 216) navaja, da je najbolj vprašljiva dihotomija odgovorov na vprašanja, zastavljena v MBTI testu, posledično pa naj test ne bi bil zanesljiv, kakor tudi ne primerljiv z drugimi osebnostmi testi.

Kljub nekaterim skeptičnim pogledom na MBTI, pa vendarle velja za zanesljivo in uporabno orodje. Nekateri avtorji (McCaulley, 2000) celo priporočajo uporabo MBTI kot del selekcijskega procesa pri kadrovanju. Blake in Sackett (1999, 262) navajata, da je MBTI test orodje za merjenje primarne osebnostne značilnosti, ki temelji na Jungovi teoriji ter da je, kljub kritikam na račun dihotomije odgovorov, v različnih raziskavah prejel visoke ocene glede interne konsistentnosti in zanesljivosti pri ponovitvi testov v obdobju od 5 do 21 tednov. Blake in Sackett (1999, 260) prav tako priporočata uporabo MBTI za namen selekcije kadrov, saj sta ugotovila, da daje podobne rezultate kot druga kadrovska selekcijska orodja (Vocational Assesment Clinic Sample, General Occupation Themes, Strong Interest Inventory ter Multidimensional Personality questionnaire) in je kot tak torej relativno zanesljiv pri merjenju preferenc glede zaposlitve.

Van Dam (2004, 34), ki povzema ugotovitve številnih študij ugotavlja, da lahko osebnostne značilnosti vplivajo na razvoj kariernega sidra pri posamezniku. Ista avtorica pri tem navaja, da je Nordvik (1996) v svoji raziskavi ugotovil, da se lahko pri posamezniku s pomočjo MBTI indikatorja osebnosti napove razvoj specifičnega kariernega sidra. Jones (1998, 116) na drugi strani MBTI vidi tudi kot enega od večdimenzionalnih ali integriranih modelov učenja.

V Sloveniji je med najbolj znanimi podjetji, ki uporabljajo Myers-Briggsov indikator temperamenta družba Hidria, in sicer »tako za zaposlovanje novih kandidatov kot tudi za že obstoječe sodelavce z namenom, da bi se izboljšala učinkovitost timskega in projektne delo ter boljše komunikacije med zaposlenimi« (Mrak, 2006).

Kot navaja Markizeti (2004, 24-27) je upoštevanje osebnostnih značilnosti pri selekciji in napredovanju kadrov za organizacijo pomembno predvsem zaradi:

- prepoznavanja psihološkega pristopa posameznika do dela in delovnih nalog,
- iskanja najprimernejšega načina za spopadanje s stresom zaradi delovnih obremenitev,
- poznavanja zaposlenih, ne da bi se pri njihovem ocenjevanju opirali na prvi vtis,
- izogibanja zaposlovanju kandidatov, ki niso osebno primerni za delo v organizaciji,
- oplemenitenja človeškega kapitala v organizaciji,
- doseganja ustreznega nivoja komunikacije med zaposlenimi ter med vodilnimi in podrejenimi,
- harmonije medsebojnih odnosov med zaposlenimi,
- najpomembnejši razlog pa je, da lahko organizacija izbere najustreznejši vodstven kader.

Kiersey (1998, 289-290) poudarja, da je poznavanje osebnostnih značilnosti zaposlenih pomembno za uspešnost organizacije, saj lahko le-ta na takšen način identificira sposobnosti, ki jih ima posamezni zaposleni ter prepozna njegovo motivacijo za delo, oziroma lahko na posamezna delovna mesta kadruje posameznike, ki imajo natanko take sposobnosti, ki jih to delovno mesto zahteva. Gre torej za proces »ujemanja posameznikovih sposobnosti z zahtevami delovnega mesta«.

Marzidovšek (2003, 30) v okviru razprave o timskem delu poudarja, da je prepoznavanje osebnostnih značilnosti oziroma osebnostnih profilov ljudi ključno pri sestavljanju učinkovitih in uspešnih delovnih timov. Kot enega najboljših analitičnih inštrumentov za prepoznavanje teh značilnosti navaja MBTI.

Poznavanje osebnih značilnosti zaposlenih je za organizacije po navedbah literature (Hough in Ogilvie, 2005; Kiersey, 1998) pomembno zlasti z vidika prepoznavanja stilov vodenja pri vodstvenem kadru oziroma sami izbiri takšnega kadra. Hough in Ogilvie (2005, 422) poudarjata, da so osebne značilnosti (ali kognitivni stil) temelj procesa sprejemanja odločitev, pri čemer naj bi bil ravno MBTI najbolj razširjena metoda ugotavljanja le teh. Navajata, da priljubljenost MBTI temelji predvsem na naslednjih razlogih:

- je zelo razširjeno orodje, ki ga uporabljajo številne organizacije,
- je preprosto in razumljivo,
- rezultati so takoj uporabni v praksi,

- tipi osebnosti po MBTI konceptualno sovpadajo s procesom zbiranja in evalvacije informacij v procesu sprejemanja odločitev ter
- rezultati MBTI podpirajo veljavnost in zanesljivost tega raziskovalnega orodja.

V nadaljevanju magistrske naloge bom na podlagi pregleda literature prikazal rezultate nekaterih domačih in tujih raziskav, s katerimi so s pomočjo Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta ugotavljale osebnostne značilnosti dveh temeljnih poklicnih kategorij: policistov in menedžerjev, pred tem pa poskušal odgovoriti na vprašanje o pomenu kompatibilnosti osebnostnih in organizacijskih značilnosti zaposlenih, zlasti menedžerjev.

5.3 Pomen kompatibilnosti osebnostnih in organizacijskih značilnosti

Risavy in ostali (2010, 140) navajajo, da so osebnostne značilnosti zaposlenih v organizaciji skupek osebnostnih karakteristik posameznikov v organizaciji. Mc Kenna in drugi (2002, 315) poudarjajo, da je zelo pomembno, da organizacije poznajo osebnostne značilnosti zaposlenih, saj njihovo poznavanje organizaciji prinaša številne prednosti, še zlasti pa:

- učinkovitejše zaposlovanje novih kadrov (angl. hiring) v skladu z vrednotami organizacije,
- učinkovitejše načrtovanje karier zaposlenih (angl. career planning),
- učinkovitejše nameščanje delavcev na delovna mesta (angl. job placement),
- učinkovitejše medsebojno sodelovanje zaposlenih (angl. enhanced collaboration),
- učinkovitejše timsko delo (angl. enhanced teamwork),
- učinkovitejša medsebojna komunikacija zaposlenih (angl. communication),
- uspešnejše reševanje konfliktov (angl. conflict resolution),
- večje zadovoljstvo pri delu in zavest zaposlenih (angl. job satisfaction and morale),
- večja učinkovitost delovnih sestankov (angl. meeting effectiveness) ter
- višja delovna uspešnost delovnih skupin ter organizacije na sploh (angl. team and organizational performance).

Pajo in drugi (2006, 285) v okviru razprave o organizacijskem učenju navajajo, da kompatibilnost med značilnostmi organizacije ter osebnostnimi značilnostmi zaposlenih vodi v proaktivno in samoiniciativno ravnanje zaposlenih. Holcombe Ehrhart (2006, 193) poudarja, da je v okviru teorije o ujemanju zaposlenega in delovnega mesta (angl. person-job fit) zlasti

pomembno ujemanje vrednotnega sistema delovnega mesta na eni ter osebnostnih značilnosti posameznika na drugi strani. O'Neil in ostali (2009) so v raziskavi o ujemanju osebnostnih značilnosti in značilnosti delovnega mesta na primeru tele-delavcev (angl. teleworkers) potrdili hipotezo, da je takšno ujemanje pomembno za uspešno delovanje organizacije.

Frieswick (2004, 71) ugotavlja, da je testiranje osebnostnih značilnosti zaposlenih, zlasti novo zaposlenih v ZDA precej razširjeno, saj osebne teste, med katerimi je v kadrovske namene najbolj razširjen prav MBTI, uporablja veliko uspešnih družb (Pepsi, Hewlett-Packard, Sara Lee, itd.). Avtor posebej izpostavlja, da je testiranje osebnostnih značilnosti ključno za varovanje organizacijske kulture podjetja, saj mora zaposlovati ljudi, ki organizacijsko kulturo podpirajo.

Takšna usklajenost med temeljnimi značilnostmi organizacije in osebnostnimi značilnostmi zaposlenih je po mojem mnenju še posebej pomembna z vidika vodstvenega kadra oziroma menedžmenta. Kot pravi Holbeche (2005, 46-66) imajo vodje (angl. leaders) ključno vlogo pri oblikovanju in ohranjanju organizacijske kulture, pri čemer je njihov uspeh v tem procesu odvisen zlasti od tega, kakšne so njihove lastne vrednote s katerimi sooblikujejo organizacijsko kulturo, kako jo sami sprejemajo in kako jo prenašajo na sodelavce in podrejene. Po navedbah avtorice, morajo pri tem vodje vzpostaviti okolje medsebojnega razumevanja ter predanosti, in sicer tako, da bodo zaposleni ponotranjili vizijo organizacije in njene vrednote ter se skladno s tem tudi vedli.

Vprašanje ki se pri tem postavlja pa je, ali so vsi vodje oziroma menedžerji tega sposobni? Z vidika kompatibilnosti organizacijskih in osebnostnih značilnosti, bom v nadaljevanju na podlagi raziskav Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta analiziral dve skupini osebnosti: policiste in menedžerje.

5.4 Osebnostne značilnosti policistov (policajska osebnost)

Pretekle raziskave med policijskimi uslužbenci po svetu in pri nas, ki so bile opravljene na podlagi MBTI so pokazale, da se policisti glede osebnostnih značilnosti pomembno razlikujejo od ostale, »splošne« populacije. Hanewicz (1978) ter Pagon in Lobnikar (2000) tako govorijo o fenomenu »policajske osebnosti«. Hanewitz (1978: 159) na vzorcu 1282 policistov, v katerega so bili vključeni tako novinci, kot starejši policisti, ugotavlja, da velika

večina policistov sodi v skupino ESTJ in ISTJ, saj ti dve skupini predstavljata več kot tretjino vzorca. Torej je kombinacija STJ (zaznavanje, razmišljanje, sojenje) prevladujoča trimesna kombinacija med policisti. Poleg tega pri dvomestnih kombinacijah izrazito izstopa ST, saj ta skupina predstavlja več kot polovico anketiranih. Avtor ugotavlja tudi, da so v policijski populaciji močno podpovprečno zastopani ljudje, ki izkazujejo intuitivnost (N), občutenje (F) in dožemanje (P). Tudi Cacioppe in Mock (1985, v Pagon in Lobnikar, 2000: 312) sta prišla do podobnih ugotovitev pri policistih v Avstraliji, saj sta v vzorcu prevladovala tipa ISTJ (34%) in ESTJ (22%). Tudi raziskava Lynch in McMahon (1984, v Pagon in Lobnikar, 2000: 313) je na vzorcu ameriških policistov ugotovila, da je večina le teh osebnostnega tipa STJ.

Do podobnih ugotovitev sta v Sloveniji prišla tudi Pagon in Lobnikar (2000), saj je bil v njihovi raziskavi delež študentov Visoke policijske-varnostne šole s kombinacijo ESTJ še višji kot pri ameriških policistih. Prav tako sta avtorja ugotovila, da se trimesna kombinacija STJ (zaznavanje, razmišljanje, sojenje) pojavlja pri več kot polovici anketirancev oziroma pri dobrih 56 odstotkih. V primerjavi s splošno populacijo (Kiersey, 1987, v Pagon in Lobnikar, 2000: 13) je osebnostni tip STJ pri policistih nadpovprečen.

Različni avtorji (Hanewicz, 1978; Pagon in Lobnikar, 2000; Twersky-Glasner, 2005) zato govorijo o t.i. »policijski osebnosti«. Pagon in Lobnikar (2000: 313) navajata, da je Kiersey (1987, prav tam) ta osebnostni tip poimenoval »reditelj«. Reditelje opisuje kot »varuhe pred nevarnostjo, ljudje ki nas branijo pred izgubo, porazom, razočaranjem in katastrofami, kakor tudi pred deviantnostjo, kršitvami, delinkventnostjo, z veliko vnemo so pripravljene sodelovati z nadrejenimi ter brez napak in dosledno izvajati njihove ukaze«. Avtorja, ki povzemata Kiersey (1987, prav tam) poudarjata, da je za reditelje na vodstvenih položajih značilno da:

- od podrejenih pričakujejo popolno poslušnost,
- nič ne oklevajo, kadar je treba od ostalih kaj zahtevati ali jim kaj prepovedati,
- so zelo konkretni, analogije in abstraktne misli so zanje nepraktične,
- spoštujejo podrobnosti in predpisane postopke,
- znajo biti zelo strogi do podrejenih, ki odstopajo od standardov,
- značilno je »večno« iskanje občutka varnosti,
- ponosni so na svoj občutek odgovornosti in na svojo doslednost v uveljavljanju odgovornosti do drugih, kar je podlaga za izrazito samospoštovanje,
- občudujejo ljudi na visokih položajih,

- so zelo pravoverni in sprejemajo ustaljene norme,
- spoštujejo običaje in tradicijo,
- obožujejo hierarhijo, zaradi česar ne sprejemajo individualizma in ravnanja po prostem preudarku.

Opis »rediteljev«, ki sta ga uporabila Pagon in Lobnikar (2000) kaže, da sta navedena avtorja pod pojmom reditelj mislila osebnostni profil ESTJ, ki ga sam prevajam kot nadzornik (angl. supervisor), saj se mi takšen prevod zdi bolj smiseln. Torej, pod pojmom »policajska osebnost« razumemo osebnostni profil ESTJ.

Tabela 5.2: Porazdelitev osebnostnih tipov slovenskih policistov (študentov varstvoslovja) po Kierseyevi klasifikaciji

ROKODELCI (SP)	17,43%	VARUHI (SJ)	65,91%
ESTP	9,85%	ESTJ	41,67%
ISTP	0%	ISTJ	14,39%
ESFP	7,58%	ESFJ	6,82%
ISFP	0%	ISFJ	3,03%
IDEALISTI (NF)	6,82%	RAZUMNIKI (NT)	9,86%
ENFJ	2,27%	ENTJ	3,79%
INFJ	0,76%	INTJ	1,52%
ENFP	3,79%	ENTP	4,55%
INFP	0%	INTP	0%

vir: povzeto po Pagon in Lobnikar (2000)

Kot je razvidno iz tabele 5.2 je z vidika Kierseyeve (1998) klasifikacije osebnosti med slovenskimi policisti² velika večina »Varuhov« oziroma osebnostnega tipa SJ, torej so slovenski policisti v večini zaznavno-sodeči tipi. Izmed varuhov je velika večina tipa ESTJ (nadzornikov) in ISTJ (inšpektorjev). Sledijo »Rokodelci« (SJ), pri katerih sta prisotna le dva tipa in sicer ESTP (ustanovitelj) in ESFP (igralec), medtem ko predstavnikov ISTP (obrtnik) in ISFP (skladatelj) tipov raziskovalci niso ugotovili. »Razumniki« (NT) med slovenskimi policisti predstavljajo manj kot desetino, medtem ko je »Idealistov (NF)« še bistveno manj.

² V času izvajanja raziskave je bila velika večina študentov varstvoslovja operativnih delavcev policije

Med slovenskimi policisti raziskovalci tudi niso našli predstavnikov osebnostnih tipov INFP (zdravilec) ter INTP (arhitekt).

Med tujimi raziskavami osebnostnih značilnosti policistov z uporabo MBTI metodologije je med najbolj znanimi že omenjeno delo Hanewicz (1978). Ugotovitve njegove raziskave z vidika Kierseyeve klasifikacije so razvidne iz tabele 5.3.

Tabela 5.3: Porazdelitev osebnostnih tipov ameriških policistov po Kierseyevi klasifikaciji

ROKODELCI (SP)	26,2%	VARUHI (SJ)	51,1%
ESTP	7,6%	ESTJ	20,7%
ISTP	8,4%	ISTJ	14,0%
ESFP	4,7%	ESFJ	9,1%
ISFP	5,5%	ISFJ	7,3%
IDEALISTI (NF)	9,6%	RAZUMNIKI (NT)	13,1%
ENFJ	1,5%	ENTJ	4,3%
INFJ	0,9%	INTJ	2,3%
ENFP	4,1%	ENTP	4,1%
INFP	3,1%	INTP	2,4%

vir: povzeto po Hanewicz (1978)

Kot izhaja iz tabele 5.3 je med ameriškim policisti prav tako največ »Varuhov«, med njimi pa je najbolj množično zastopan osebnostni tip ESTJ, ki predstavlja nekaj več kot petino, v kombinaciji s profilom ISTJ (razlika le v introvertiranosti namesto ekstrovertiranosti) pa skoraj 35 odstotkov. Drugi najbolj zastopani so »Rokodelci« (SP), sledijo »Razumniki (NT)«, najmanj pa je »Idealistov« (NF). Porazdelitev policistov v posamezne osebnostne tipe je torej podobno kot v Sloveniji, pri čemer so ti rezultati, predvsem zaradi velikosti vzorca (N=1282) še toliko bolj zgovorni. Podatki dosedanjih raziskav torej potrjujejo teorijo o ESTJ profilu kot »policijski osebnosti«.

5.5 Osebnostne značilnosti vodstvenih delavcev - menedžerjev

V literaturi najdemo tudi nekaj raziskav o osebnostih menedžerjev v svetu. Tako na primer Carr (2006:4) v reviji *People management* povzema ugotovitve raziskave Ashridge Business School, ki je opravila MBTI testiranje na vzorcu več kot 8000 menedžerjev iz 86 (zlasti evropskih) držav. Raziskava ugotavlja, da se menedžerji uvrščajo v štiri osnovne tipe osebnosti: ESTJ, ENTP, ISTJ in ENTJ. Avtorica na podlagi empiričnih rezultatov ugotavlja, da je bistvena razlika med menedžerji in drugimi ljudmi v dimenziji misliti (thinking) – čutiti (feeling) oziroma tem, kako ljudje sprejemajo odločitve: ali na podlagi preverjenih podatkov (thinking) ali na podlagi lastnih občutkov (feeling). Menedžerji v kar 85 odstotkih svoje odločitve sprejemajo na podlagi mišljenja, medtem ko je pri ne-menedžerjih ta odstotek le 45%.

Obširen povzetek različnih raziskav osebnosti menedžerjev s pomočjo MBTI sta objavila tudi Gardner in Martinko (1996: 60-61), ki na podlagi predhodnih analiz ugotavljata, katere so najpogostejše kombinacije pri menedžerjih na različnih ravneh vodenja:

- najvišji (top) menedžment: ESTJ, ISTP in ENTJ,
- srednji (middle) menedžment: ESTJ in ISTJ.

Po eni strani lahko torej ugotovimo, da so menedžerji sicer podobni policistom (pogostost kombinacij ESTJ in ISTJ, vendar se pri njih dokaj pogosto pojavljajo tudi osebnostne značilnosti N (intuicija) in P (dojemanje). Hough in Ogilvie (2005, 431-432) sta s pomočjo MBTI v okviru Centra za kreativno vodenje izvedla raziskavo med menedžerji v ZDA. V raziskavi je sodelovalo 749 menedžerjev (72% moških in 28% žensk) iz najrazličnejših organizacij, tako po velikosti kot po sektorjih, v katerih delujejo. Rezultati empirične raziskave so pokazali, da so med menedžerji najpogosteje zastopane kombinacije osebnostnega tipa ISTJ (17,6%) in ENTJ (15,8%), sledijo pa še profili ESTJ (13,9%), INTJ (1,8%) in ENTP (10,4%). Najmanj pa so zastopani profili ISFP (1%), INFJ (1,3%) in ESFP (1,5%). V kolikor pogledamo porazdelitev osebnosti menedžerjev po Kierseyevi (1998) klasifikaciji, ki je podrobneje razvidna v tabeli 5.4, je slika naslednja:

- Najbolj so zastopani »razumniki« oziroma osebe z osnovno kombinacijo NT, katerih je 43,4%. Pri tej skupini so vse kombinacije nadpovprečno zastopane, z izjemo profila INTP (6,4%).

- Druga največja skupina so »varuhi«, oziroma osebe s kombinacijo SJ, pri katerih sta nadpovprečno zastopani le kombinaciji ISTJ in ESTJ.
- Sledijo »rokodelci« (SP) z 11,7%, pri katerih je izredno malo oseb z ESFP (1,5%) in ISFP (1%) profilom.
- Najmanj pa je »idealistov« (NF), ki predstavljajo le 8,2% vseh menedžerjev, zajetih v raziskavo.

Tabela 5.4: Porazdelitev osebnostnih tipov ameriških menedžerjev po Kierseyevi klasifikaciji

ROKODELCI (SP)	11,7%	VARUHI (SJ)	36,8%
ESTP	4,7%	ESTJ	13,9%
ISTP	4,5%	ISTJ	17,6%
ESFP	1,5%	ESFJ	3,7%
ISFP	1%	ISFJ	1,6%
IDEALISTI (NF)	8,2%	RAZUMNIKI (NT)	43,4%
ENFJ	1,6%	ENTJ	15,8%
INFJ	1,3%	INTJ	10,8%
ENFP	2,9%	ENTP	10,4%
INFP	2,4%	INTP	6,4%

vir: povzeto po Hough in Ogilvie (2005)

Brezigar (2006, 48) navaja rezultate MBTI testiranja vodstvenega kadra v enem od slovenskih podjetjih, ki ga je izvedla zunanja agencija. Raziskava, v katero je bilo vključenih 15 vodilnih oseb tega podjetja je pokazala, da je bil med najbolj zastopanimi tipi osebnosti v menedžmentu SJ (varuhi) oziroma njegova različica ESTJ, katerih je bila več kot polovica. Na drugem mestu so se znašli tisti s prevladujočo kombinacijo NT (razumniki), medtem ko posameznika s kombinacijo NF (idealisti) sploh ni bilo.

Temeljno raziskovalno vprašanje v magistrski nalogi glede osebnosti policijskih menedžerjev je torej: Ali so pri policijskih menedžerjih v Sloveniji prisotni elementi t.i. policijske osebnosti po Myers-Briggsovi tipologiji temperamentov? Torej, ali je tudi pri slovenskih policijskih vodjih prevladujoč STJ tip osebnosti? Upoštevajoč zgoraj našete značilnosti »rediteljev« na vodstvenih položajih se posledično zastavlja vprašanje o sodobnem vodenju

policijske organizacije z vidika vodenja (leadership). Holbeche (2005: 129-130) namreč poudarja, da je pri izgradnji sposobnosti organizacije za prilagajanje na spremembe nujno potrebno redefinirati vlogo menedžmenta v organizaciji, tako da njegova osnovna funkcija ni nadzor zaposlenih, temveč vodenje. Značilnosti menedžerjev v spreminjajoči se organizaciji morajo biti po njenem mnenju upravljanje z idejami, reševanje problemov, delegiranje odločanja ter dvosmernost komunikacije. V zvezi s sodobnim vodenjem organizacij Northouse (2004: 9) navaja temeljne razlike med upravljanjem (angl. management) in vodenjem (angl. leadership), ki so povzete v tabeli 5.5.

Tabela 5.5: Razlike med upravljanjem in vodenjem

UPRAVLJANJE (MANAGEMENT) – ustvarjanje reda in konsistentnosti	VODENJE (LEADERSHIP) – ustvarjanje sprememb in razvoja
Planiranje/Upravljanje stroškov in koristi <ul style="list-style-type: none"> • uvajanje pravil • postavljanje rokov • razporejanje resursov 	Osnovanje smeri: <ul style="list-style-type: none"> • ustvarjanje vizije • razjasniti celostno podobo • postavljanje strategij
Organiziranje/Kadrovanje <ul style="list-style-type: none"> • zagotavljati strukturo • sistemizacija in kadrovanje • postavljanje pravil in postopkov 	Usmerjanje ljudi: <ul style="list-style-type: none"> • komunicirati cilje • iskanje zavzetosti • gradnja timov in koalicij
Nadzor in reševanje problemov: <ul style="list-style-type: none"> • razvijanje spodbud • generiranje kreativnih rešitev • popravljanje 	Motiviranje in navduševanje: <ul style="list-style-type: none"> • navduševanje in spodbujevanje ljudi • opolnomočenje (empowerment) podrejenih • zadovoljevanje potreb

vir: Northouse (2004: 9)

Young (2001, 48-49) navaja, da je vodenje (leadership), kot sposobnost vplivanja na druge, postalo v obdobju razvoja in ekspanzije timskega dela izredno pomembno. Avtor s tem v zvezi priporoča uporabo MBTI kot osnove za prepoznavanje osebnostnih značilnosti sodelavcev, saj ima vsaka osebnost svoje specifične glede motivacij, interesov, vrednot, ipd. Poudarja namreč, da je pristop k vodenju z vidika »do vseh bom enak« preživet in

neučinkovit in meni, da je do posameznih pripadnikov tima potrebno pristopiti drugače. Posebej pomembno pa je prepoznavanje različnih stilov vodenja, kar lahko prav tako ugotovimo z MBTI testom, saj imajo različne osebnosti popolnoma drugačen pristop do vodenja. MBTI naj bi nam tako pomagal izbrati »prave« ljudi za različna vodstvena delovna mesta, odvisno od njihovega stila vodenja. Osnovni stili vodenja po Youngu so:

- usmerjanje (directing) – posredovanje smernic za delo,
- inštruktorstvo (coaching) – poučevanje in biti za zgled,
- podpiranje (supporting) – pomirjanje, delitev pohval in spodbujanje kreativnosti,
- delegiranje (delegating) – zaupati odgovornost podrejenim.

Kot moderno vodenje (leadership) se v literaturi najpogosteje navaja **model transformacijskega vodenja**, ki je usmerjeno k uvajanju sprememb v spreminjajočem se okolju (Šter 2002, Krapež 2005). Transformacijsko vodenje pomeni »spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu; vsebuje prizadevanje vodij, da bi interese zaposlenih razširili razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine ter da bi svoje interese podredili koristim skupine« (Krapež 2005, 21).

Glede na predhodno opisane značilnosti »Varuhov« (SJ), posebej s profilom ESTJ, se torej zastavlja vprašanje, ali se osebe s takšnimi osebnostnimi značilnostmi zavedajo potrebe po modernem vodenju zaposlenih in upravljanja s človeškimi viri, z vidika vloge »vodje«, ki jo je identificiral Northouse (2004). Knowlton in McGee (1994 v Kelley 1997, 21) sta s tem v zvezi raziskovala pomen MBTI preferenc in karakteristik, ki so pomembne za strateško vodenje. Avtorja v svoji raziskavi ugotavljata, da sta za strateško vodenje (strategic leadership) pomembne zlasti dve kombinaciji, in sicer ENTP in ENFP. Po navedenih avtorjih sta ti dve kombinaciji pomembni tudi z vidika modernega pristopa k vodenju, zlasti pa:

- dobro razvite referenčne okvirje za identifikacijo vzrokov in posledic,
- sposobnost integracije in sinteze konceptualnih vprašanj,
- sposobnost jasne in prepričljive komunikacije,
- sposobnost pogajanja,
- sposobnost ustvarjanja konsenza in
- vizionarstvo.

Avtorja sta kot najboljšo trimestno kombinacijo z vidika komunikacije in ustvarjanja konsenza identificirala osebnost tipa ENF.

Kje je torej razlika v osebnostnih značilnostih policistov in menedžerjev? Kot je razvidno iz tabele 5.6, so glavne razlike oziroma sorodnosti med njimi predvsem:

1. policisti so večinoma »Varuhi« (SJ), medtem ko so menedžerji »Razumniki« (NT)
2. čeprav sta pri obeh poklicnih skupinah, gledano skupaj, najpogostejši skupini ESTJ in ISTJ, je pri policistih poleg teh dveh profilov bolj zastopan profil »Varuhov«, pri menedžerjih pa profil »Razumnikov«
3. policistov »Razumnikov« je v primerjavi z menedžerji bistveno manj,
4. policistov »Rokodelcev« je v primerjavi z menedžerji bistveno več,
5. v obeh poklicnih skupinah je idealistov bistveno manj kot ostalih osebnostnih tipov.

Tabela 5.6: Primerjava najpogostejših osebnostnih tipov pri policistih in menedžerjih

	POLICISTI	MENEDŽERJI		POLICISTI	MENEDŽERJI
ROKODELCI (SP)	26,2%	11,7%	VARUHI (SJ)	51,1%	36,8%
ESTP	7,6%	4,7%	ESTJ	20,7%	13,9%
ISTP	8,4%	4,5%	ISTJ	14,0%	17,6%
ESFP	4,7%	1,5%	ESFJ	9,1%	3,7%
ISFP	5,5%	1%	ISFJ	7,3%	1,6%
IDEALISTI (NF)	9,6%	8,2%	RAZUMNIKI (NT)	13,1%	43,4%
ENFJ	1,5%	1,6%	ENTJ	4,3%	15,8%
INFJ	0,9%	1,3%	INTJ	2,3%	10,8%
ENFP	4,1%	2,9%	ENTP	4,1%	10,4%
INFP	3,1%	2,4%	INTP	2,4%	6,4%

vir: povzeto po Hanewicz (1978) ter Hough in Ogilvie (2005)

Z vidika policijskega menedžerja in njegovega modernega pristopa k vodenju (leadership) torej policistom »manjka« tako strateške kot diplomatske inteligence. Slednja sicer tudi pri menedžerjih ni ravno pogosta. Z vidika teorije bi torej za uspešno in moderno vodenje v smislu upravljanja s človeškimi viri pričakovali več policijskih menedžerjev s profili

»Idealistov« (zlasti ENFP) in »Razumnikov« (zlasti ENTP). Kako pa je s tem v slovenski policiji? Z raziskavo na podlagi metodologije MBTI želim ugotoviti kakšne so sploh osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji: ali jih po njihovih preferencah lahko uvrstimo med »Varuhe« oz. med »policijske osebnosti«, ali pa imajo morda tudi takšne osebnostne značilnosti, ki jih zahteva sodobno vodenje? Ali so policijski menedžerji zgolj »policisti na vodilnih položajih«, ali imajo osebnostne lastnosti menedžerjev? Ali pa imajo celo takšne lastnosti, ki jih zahteva moderno, transformacijsko vodenje. Odgovore na ta vprašanja bom iskal v empiričnem delu naloge.

6 Predstavitev proučevane organizacije – slovenska policija

V empiričnem delu magistrske naloge sem si kot predmet proučevanja izbral organizacijo v kateri sem zaposlen – slovensko policijo. Natančneje, njene vodilne kadre, ki jih poimenujem preprosto »policijski menedžerji«. Policija je namreč specifična organizacija, s specifično organiziranostjo in kadri. Specifična zato, ker ima lasten sistem izobraževanja in napredovanja, lastno organizacijsko kulturo in subkulturo. V nadaljevanju predstavljam organiziranost slovenske policije, njene kadre, sistem izobraževanja in druge značilnosti, ki so pomembne za razumevanje empiričnega dela naloge.

6.1 Organiziranost policije

Zakon o policiji v svojem 1. členu določa, da je policija organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije. Zakon v 4. členu opredeljuje tudi njeno organiziranost in sicer, da policijo sestavljajo generalna policijska uprava, policijske uprave in policijske postaje. Organiziranost policije, ki jo opredeljuje zakon lahko z vidika teorije organizacije opredelimo kot tradicionalno oziroma birokratsko, saj gre na nek način za piramidno obliko organiziranosti. Organiziranost slovenske policije (vir: www.policija.si) lahko v grobem opredelimo kot trinivojsko in sicer:

- na državnem nivoju deluje generalna policijska uprava (GPU),
- na regionalnem nivoju deluje enajst³ (11) policijskih uprav (PU),
- na lokalnem nivoju deluje sto enajst (111) policijskih postaj (PP).

Policijo vodi generalni direktor policije, ki vodi tudi delo generalne policijske uprave. *Generalna policijska uprava* je tista, ki skrbi za strateško delovanje in razvoj policije ter nadzira in usmerja delo policijskih uprav in jim nudi strokovno pomoč. Sestavljena je iz več notranjih organizacijskih enot (NOE), ki strateško usmerjajo, načrtujejo, organizirajo in nadzorujejo področje dela za celotno policijo, spremljajo, proučujejo in pripravljajo analize, poročila in druge skladne predloge za odločanje ter pripravljajo zakonske in podzakonske predpise s področja policijskega dela (Zakon o policiji, 5. čl; www.policija.si). Notranje organizacijske enote GPU (vir: www.policija.si) so:

- Služba generalnega direktorja policije (SGDP),

³ V času pisanja magistrskega dela so bile tri policijske uprave (Postojna, Slovenj Gradec in Krško) ukinjene in sicer 01.06.2011 (vir: Odlok o ustanovitvi, območju in sedežu policijskih uprav v Republiki Sloveniji (Ur.l. RS, št. 28/2011))

- Uprava uniformirane policije (UUP),
- Uprava kriminalistične policije (UKP),
- Nacionalni forenzični laboratorij (NFL),
- Uprava za policijske specialnosti (UPS),
 - Center za varovanje in zaščito (CVZ),
 - Specialna enota policije (SE),
 - Operativno-komunikacijski center (OKC),
 - Letalska policijska enota (LPE),
- Policijska akademija (PA),
- Urad za informatiko in telekomunikacije (UIT).

Policijska uprava je območna organizacijska enota policije, ustanovljena na določenem območju države, same policijske uprave, njihovo območje in sedež pa določi vlada. Policijska uprava nadzira in usmerja delo policijskih postaj na svojem območju ter jim nudi strokovno pomoč. Poleg tega opravlja tudi nekatere neposredne policijske naloge (npr. preiskovanje določenih kaznivih dejanj, varovanje javnih prireditev, notranja zaščita, itd.). Policijsko upravo vodi direktor, ki je za svoje delo in delo policijske uprave odgovoren generalnemu direktorju policije (Zakon o policiji, 7. čl). Policijsko upravo sestavljajo notranje organizacijske enote (NOE), in sicer (vir: www.policija.si):

- Služba direktorja (SD),
- Sektor uniformirane policije (SUP),
- Sektor kriminalistične policije (SKP),
- Operativno-komunikacijski center (OKC),
- Služba za operativno podporo (SOP).

Policijska postaja je območna organizacijska enota policije, ustanovljena za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave. Policijsko postajo vodi komandir, ki je za svoje delo in delo policijske postaje odgovoren direktorju policijske uprave (Zakon o policiji, 10. čl). Torej gre za tisto organizacijsko enoto, ki neposredno izvaja naloge policije vsakodnevno na terenu, medtem ko imata PU in GPU bolj usmerjevalne in nadzorne naloge. Pri policijski postaji ločimo dve kategoriji in sicer glede na vsebino dela posamezne enote (vir: www.policija.si):

- policijske postaje *s splošnim delovnim področjem* in

- policijske postaje *s posebnim delovnim področjem* (npr. postaja prometne policije, policijske postaje za izravnalne ukrepe, policijske postaje vodnikov službenih psov, postaje mejne policije, postaja pomorske policije, postaja letališke policije, ipd.)

6.2 Kadri v policiji

Kot že omenjeno, je policija tudi glede kadrov specifična organizacija, tako glede samega vstopa kadrov vanjo, kot njihovega izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja. Z vidika razumevanja kadrov je pomembna zlasti pot zaposlitve v policiji oziroma način, kako so posamezniki vstopili v policijski sistem, saj je od tega na primer odvisno, s kolikšno starostjo so vstopili v policijski sistem, kako so pričeli policijsko kariero, kakšne operativne izkušnje so pridobili, ipd. Mlekuš (2005, 21) navaja, da lahko ločimo štiri poti zaposlitve v policiji:

- zaposlitev po srednji (»kadetski«) policijski šoli (SPŠ),
- zaposlitev po končani srednji šoli in končanem programu prekvalifikacije,
- zaposlitev po zaključku fakultete,
- drugi načini zaposlitve.

Zaposlitev po zaključku srednje oziroma t.i. »kadetske« policijske šole v Tacnu je bilo v preteklosti glavni vir kadrovanja v policiji. Srednja policijska šola ima namreč bogato tradicijo, saj se je na njej izobrazilo 32. generacij policistov. Ustanovljena je bila leta 1967 in leta 2002 je tam šolanje zaključila zadnja generacija »kadetov«. Srednješolsko izobraževanje za poklic policista je bilo ukinjeno predvsem »zaradi mladosti dijakov, neizkušenosti, nezrelosti in nezmožnosti dojetanja kaj poklic terja od njih« (Ferk 2000, 10). Do tedaj pa je velika večina policistov do svojega poklica prišla prav po tej poti. To trditev podpira tudi podatek, da je skozi ta sistem izobraževanja šlo 32 generacij »kadetov«, šolanje pa jih je končalo 5205 (Tacenska leta 2002, 7), kar je glede na število vseh zaposlenih v policiji dokaj visoka številka. Dijaki so po zaključku šolanja pridobili splošno izobrazbo, ki je ustrezala izobrazbenemu standardu štiriletne srednje šole in strokovno znanje v obsegu, ki je potrebno za začetek dela na policijski postaji (Ferk 2000, 8).

Pri zaposlitvi po končani srednji šoli in končanem programu prekvalifikacije oz. poklicnega tečaja gre predvsem za izobraževanje že odraslih oseb po zaključku srednje šole. Mlekuš (2005, 22-23) navaja, da je to bil do leta 1998 program izpopolnjevanja pripravnikov za policiste, namenjen zunanjim kandidatom, ki so končali eno od zunanjih štiriletnih srednjih

šol in so odslužili vojaški rok. Od leta 1998 pa poteka izobraževanje za poklic policista po enotnem sistemu, to je programu izobraževanja odraslih, v katerega se vključijo kandidati, ki imajo končano srednjo strokovno šolo in so v policiji sklenili delovno razmerje za določen čas kot kandidati za policiste. Program izobraževanja obsega teoretični del, ki ga izvaja Policijska akademija ter praktični del, ki se izvaja na policijskih postajah, v šolskem operativno-komunikacijskem centru in vadbenem centru Gotenica, celotno izobraževanja pa traja 18 mesecev (Ferk 2000, 16). Mlekuš (2005, 23) poudarja, da je bistvena razlika med kadetskimi sistemom in programom za odrasle v načinu zaposlitve v policiji, saj so prvi v organe za notranje zadeve vstopali tako rekoč še kot otroci (14 oz. 15 letniki), medtem ko gre pri drugih za zaposlovanje odraslih (19 in več let), to razlikovanje pa je pomembno tudi za razumevanje kariernih poti policistov.

Pri zaposlitvi po zaključku fakultete gre predvsem za tiste delavce policije, ki so se v organih za notranje zadeve zaposlili po zaključku fakultete na zahtevnejših delovnih mestih, kot so na primer v enotah kriminalistične policije, različnih strokovnih službah in podobno. Bistvena razlika z ostalimi potmi je, da ti policisti nikoli niso opravljali dela t.i. »navadnih« uniformiranih policistov oz. nikoli niso opravljali klasičnih policijskih nalog, ki jih izvajajo policisti na policijskih postajah (Mlekuš 2005, 23).

Zaposlitev po drugi poti pa je predvsem takrat, ko se policisti zaposlujejo v slovenski policiji v primerih kot so premestitev iz drugih državnih organov (carina, slovenska vojska, ipd.) in podobno, pri čemer pa so te poti izredno redke in omejene zgolj na posamezne zaposlene (Mlekuš 2005, 23).

6.3 Izobraževanje in napredovanje v policiji

Drug pomemben vidik za razumevanje specifičnosti policijske organizacije je sistem višjega oziroma visokega izobraževanja, ki je tudi predpogoj za napredovanje zaposlenih na zahtevnejša delovna mesta, tudi na delovna mesta policijskih menedžerjev. Mlekuš (2005, 23-24) poudarja, da je v zvezi izobraževanja policistov potrebno ločiti dve povsem različni dimenziji: *prvič*, izobraževanje v izobraževalnih institucijah policije in *drugič*, izobraževanje v »zunanjih« oz. javno izobraževalnih institucijah. To ločevanje je po njegovem mnenju pomembno za razumevanje kariernih poti policistov, saj gre za povsem specifičen sistem

izobraževanja in zato lahko policiste »ločimo« po tem, ali so se tekom kariere izobraževali v izobraževalnih institucijah policije ali v zunanjih javno izobraževalnih institucijah.

Mlekuš (2005, 24) navaja, da ko omenjamo izobraževalne institucije policije, ne smemo imeti v mislih zgolj tistih, ki so organizacijsko del policije, temveč tudi tiste, ki izobražujejo s področja policijskih ved. Med te institucije uvršča naslednje izobraževalne institucije za pridobitev višje, visoke, univerzitetne ter podiplomske izobrazbe:

- (nekdanja) Višja šola za notranje zadeve (VŠNZ),
- Visoka policijska-varnostna šola (VPVŠ),
- Fakulteta za varnostne vede (FVV),
- Višja policijska šola (VPŠ).

Pri prvih treh (VŠNZ, VPVŠ in FVV) je potrebno poudariti, da gre v bistvu za isto šolo, ki je skozi različna obdobja rasla in se razvijala. Organizacijsko je bila vse od leta 1973 do 2003 sestavni del Ministrstva za notranje zadeve oziroma policije. Takrat se je šola preoblikovala v Fakulteto za varnostne vede in postala članica Univerze v Mariboru in tako dokončno »izstopila« iz Ministrstva za notranje zadeve. Trenutno šola izvaja visokošolsko strokovno, univerzitetno in specialistično (podiplomsko) izobraževanje. (Virjent 2003, 32-35) Navedeno fakulteto, kljub temu da ni več njen sestavni del, uvrščam med izobraževalne institucije policije predvsem iz dveh razlogov. Prvič, ker je bila skozi svojo zgodovino v različnih obdobjih dostopna le policistom oziroma delavcem policije. In drugič zato, ker je edina fakulteta pri nas, ki izobražuje s področja varstvoslovja oziroma »policijskih ved«.

Višja policijska šola (VPŠ) je bila ustanovljena leta 2000 in sicer v okviru Policijske akademije v Tacnu in je v tem okviru tudi del policijske organizacije oz. njena notranja organizacijska enota. VPŠ je višja strokovna šola, ki izvaja javno veljavni izobraževalni program. Študent VPŠ lahko postane le policist z najmanj štirimi leti delovnih izkušenj v policiji, ki ima srednjo izobrazbo in ustrezen izpit za policista, potrebuje pa tudi soglasje svojega predstojnika. Izbor kandidatov opravi kadrovska služba policije, ki glede na kadrovske potrebe dodeli določeno število vpisnih mest policijskim upravam in notranjim organizacijskim enotam Generalne policijske uprave. VPŠ na izbor študentov nima vpliva, z izjemo preverjanja izpolnjevanja formalnih pogojev. Šolanje na VPŠ traja dve leti, diplomanti pa pridobijo višjo izobrazbo (VI. stopnje). (povzeto po Šinkovec, 2002 v Mlekuš 2005, 26)

Na drugi strani se delavci policije lahko tudi samostojno izobražujejo na številnih javnih izobraževalnih institucijah, pri čemer pod tem pojmom razumemo vse tiste izobraževalne institucije, ki izvajajo javne verificirane študijske programe na vseh ravneh izobraževalnega sistema in so dostopne vsakomur pod enakimi pogoji.

Z izobraževanjem policistov je tesno povezano tudi njihovo napredovanje. Možna sta predvsem dva vidika napredovanja (Mlekuš, 2005; Werner in De Simone, 2009):

- *horizontalno napredovanje*, kjer gre za karierni premik v okviru delovnega mesta, ki ga zaseda ali premik na drugo delovno mesto znotraj iste stopnje zahtevnosti dela
- *vertikalno napredovanje*, kjer gre za karierni premik z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše delovno mesto, ki je kot tako opredeljeno z ustreznim aktom organizacije, ki opredeljuje delovna mesta v organizaciji

Horizontalno napredovanje policistov razumem predvsem kot napredovanje na strokovna ali specializirana delovna mesta (npr. kriminalist, policijski inšpektor, ipd.) znotraj iste stopnje zahtevnosti dela. Za vertikalno napredovanje pa gre predvsem v primeru napredovanja na višje vrednoteno delovno mesto (npr. vodja izmene, pomočnik komandirja, ipd), pri čemer je ena od oblik vertikalnega napredovanja zasedba vodstvenega položaja policijskega menedžerja (komandir policijske postaje, direktor policijske uprave, vodja NOE PU, ipd.).

V empiričnem delu magistrske naloge sta predmet proučevanja kariera in osebnost policijskega menedžerja v slovenski policiji, zato je poznavanje posebnosti policijske organizacije, njenih kadrov, načina izobraževanja ter napredovanja, ki so bili predstavljeni v tem poglavju, nujno za razumevanje zastavljenih raziskovalnih vprašanj in hipotez.

7 Raziskava o kariernih sidrih in osebnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji

Empirični del magistrskega dela vsebuje raziskavo o policijskih menedžerjih v slovenski policiji. Raziskava je bila izvedena v začetku leta 2011 med vodilnimi delavci policije na vseh treh nivojih policijske organizacije, pri čemer je bil temeljni cilj ugotoviti kakšne so njihove karierne in osebnostne značilnosti, ki so bile predstavljene v teoretičnem delu.

7.1 Opredelitev raziskovalnih vprašanj in hipotez

Temeljna raziskovalna vprašanja, na katera bom skušal odgovoriti v magistrski nalogi se nanašajo tako na karierne kot osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji, pri čemer sem nekatera vprašanja nakazal že v predhodnih poglavjih. V grobem lahko temeljna raziskovalna vprašanja delimo na dva sklopa.

Prvi sklop raziskovalnih vprašanj bi lahko opredelil kot vprašanja samopodobe policijskih menedžerjev glede lastnih karier, pri čemer bom pri iskanju odgovorov združil teorijo in prakso glede koncepta kariernih sider. Izhajajoč iz teoretičnih izhodišč Scheinove (1996) definicije kariernega sidra, sem s tem v zvezi postavil naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kako policijski menedžerji v Sloveniji v zvezi z opravljanjem svojega dela zaznavajo lastne talente in sposobnosti?
2. Katere so temeljne vrednote policijskih menedžerjev v zvezi z lastno kariero?
3. Kateri motivi in potrebe glede kariere so pri policijskih menedžerjih najpogostejši?

Drugi sklop raziskovalnih vprašanj se nanaša na osebnostne značilnosti menedžerjev v slovenski policiji, in sicer:

1. Ali so pri policijskih menedžerjih primarno prisotne osebnostne značilnosti t.i. »policijske osebnosti«?
2. Ali pa so pri policijskih menedžerjih primarno prisotne takšne osebnostne značilnosti, ki jih strokovna literatura povezuje z modernim transformacijskim vodenjem (leadership)?

Na podlagi zgoraj postavljenih raziskovalnih vprašanj, sem opredelil osnovne hipoteze magistrskega dela, ki jih bom z empiričnim raziskovanjem poskušal bodisi potrditi, bodisi zavrniti. Temeljne hipoteze empirične raziskave o policijskih menedžerjih v Sloveniji temeljijo na predpostavki, da gre pri policijskih menedžerjih za zaposlene v policiji, ki opravljajo vodstvene naloge in imajo vodstvene odgovornosti, zaradi česar predpostavljamo, da so takšna delovna mesta zasedli posamezniki, ki se za vodenje počutijo sposobni in si to želijo opravljati ter da imajo tudi takšne osebnostne značilnosti, ki so s temi nalogami in odgovornostmi tudi kompatibilne. Temeljne hipoteze, ki bodo preverjene tekom empirične analize se glasijo:

- H1: Najpogostejše karierno sidro policijskih menedžerjev v Sloveniji je, glede na to, da opravljajo vodstvene (menedžerske) naloge, menedžersko sidro.
- H2: Policijski menedžerji, ki imajo prevladujoče menedžersko sidro so bolj zadovoljni pri svojem delu kot tisti, ki imajo prevladujoča druga karierna sidra.
- H3: Policijski menedžerji, ki imajo prevladujoče menedžersko sidro so bili v zadnjih treh letih bolje ocenjeni za svoje delo kot tisti, ki imajo prevladujoča druga karierna sidra.
- H4: Pri policijskih menedžerjih, glede na to, da opravljajo vodstvene naloge, prevladujejo takšne osebnostne značilnosti, ki so glede na teoretična izhodišča potrebne za uspešno vodenje (za t.i. leadership) - značilnosti tipa N (*intuitivnost*), F (*občutenje*) in P (*dojemanje*), medtem ko so osebnostne značilnosti, ki so značilne za t.i. »policijsko osebnost« - značilnosti tipa S (*zaznavanje*), T (*razmišljanje*) in J (*sojenje*) izražene redkeje.
- H5: Policijski menedžerji, pri katerih prevladujejo osebnostne značilnosti tipa N (*intuitivnost*), F (*občutenje*) in P (*dojemanje*) za uspešno vodenje (leadership) so bolj zadovoljni pri svojem delu kot tisti, pri katerih so izrazitejša značilnosti »policijske osebnosti« - značilnosti tipa S (*zaznavanje*), T (*razmišljanje*) in J (*sojenje*).
- H6: Policijski menedžerji, pri katerih prevladujejo osebnostne značilnosti tipa N (*intuitivnost*), F (*občutenje*) in P (*dojemanje*) za uspešno vodenje (leadership) so bili v zadnjih treh letih bolje ocenjeni za svoje delo kot tisti, pri katerih so izrazitejša značilnosti »policijske osebnosti« značilnosti tipa S (*zaznavanje*), T (*razmišljanje*) in J (*sojenje*).
- H7: Policijski menedžerji v Sloveniji se po Kierseyevi klasifikaciji osebnosti, glede na to da opravljajo vodstvene naloge, najpogosteje uvrščajo med »Razumnike (NT)«,

(glej poglavje 5.1.4) ki je po preteklih raziskavah najpogostejši tip osebnosti menedžerjev.

- H8: Najpogostejši štirimestni kombinaciji osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji sta, glede na to da opravljajo vodstvene naloge, kombinaciji ISTJ (»varuh - inšpektor«, glej poglavje 5.1.2.2) in ENTJ (»razumnik - feldmaršal«, glej poglavje 5.1.4.1), ki sta po preteklih raziskavah najpogostejša tipa osebnosti menedžerjev, medtem ko je kombinacija ESTJ (»varuh - nadzornik«, glej poglavje 5.1.2.1), ki je značilna za policiste, izražena redkeje.
- H9: Osebnostne značilnosti, Kierseyevi osebnostni tipi in osebnostni tipi štirimestnih kombinacij so statistično pomembno povezani s prisotnostjo posameznega kariernega sidra pri posamezniku.
- H10: Policijski menedžerji z osebnostnim tipom ESTJ (»varuh - nadzornik«, glej poglavje 5.1.2.1), ki je po preteklih raziskavah najpogostejši za policiste, imajo najbolj izrazito karierno sidro predanosti/poslanstva.
- H11: Policijski menedžerji z osebnostnim tipom ENTJ (»razumnik - feldmaršal«, glej poglavje 5.1.4.1), ki je po preteklih raziskavah drugi najpogostejši za menedžerje, imajo najbolj izrazito menedžersko sidro.

Navedene hipoteze bom v raziskavi v nadaljevanju preverjal ter jih na podlagi empiričnih podatkov potrdil ali zavrnil. Tako bodo služile kot osnova za odgovore na temeljna raziskovalna vprašanja. Metodološki okvir proučevanja populacije policijskih menedžerjev v Sloveniji je predstavljen v nadaljevanju.

7.2 Metodološka izhodišča

Kot temeljno raziskovalno orodje, s pomočjo katerega sem želel odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja ter preveriti postavljene hipoteze, sem uporabil dve že uveljavljeni metodološki orodji, ki sta se v predhodnih empiričnih raziskavah pokazali za veljavni in zanesljivi. Ti dve raziskovalni orodji sta:

1. Scheinov »*Career orientation inventory*« (COI) oz. vprašalnik za ugotavljanje karierne usmerjenosti posameznika. Gre za Vprašalnik, s pomočjo katerega merimo karierna sidra ljudi. Vprašalnik obsega 40 trditev, za katere anketiranci na lestvici od 1 do 6 ocenjujejo, v kolikšni meri posamezna trditev zanje velja. Na koncu posameznik izbere 3 najvišje rangirane trditve (ocena 6), ki zanj najbolj držijo. Rezultate nato

raziskovalec vnese v posebej izdelano tabelo, iz katere lahko določimo karierno sidro posameznika (Brečko, 2005).

2. *Myers-Briggsov indikator temperamenta* (MBTI). Različic MBTI je več, sam pa sem se odločil za uporabo t.i. Kierseyevega razvrščevalca temperamenta (Kiersey Temperament Sorter), saj gre za najpogosteje uporabljeno orodje na tem področju, prav tako je že bil uporabljen v raziskavah pri policistih v Sloveniji (npr. Pagon in Lobnikar, 2000), tako da bo uporabljeno isto orodje kot v predhodnih analizah. Kierseyev vprašalnik obsega 70 trditev s po dvema možnima odgovoroma, pri čemer anketiranec pri vsaki posamezni trditvi izbere en odgovor (preference posameznika). Točkovanje odgovorov omogoča razvrstitev v enega od šestnajstih tipov osebnosti (Pagon in Lobnikar, 2000; Kiersey, 1984).

Za potrebe empirične raziskave med policijskimi menedžerji v Sloveniji je bil nato izdelan enoten anketni vprašalnik, sestavljen iz treh sklopov, in sicer:

- Prvi del je vseboval 40 trditev iz vprašalnika COI in je meril karierna sidra anketirancev, pri čemer smo upoštevali tri najbolj izražena sidra.
- Drugi del je vseboval 70 trditev iz Kierseyevega razvrščevalca temperamenta, s čimer smo ugotavljali osebnostne značilnosti anketiranih menedžerjev po Kierseyevi klasifikaciji.
- Tretji del je vseboval vprašanja o demografskih dejavnikih in vprašanja, s pomočjo katerih smo pridobil nekatere neodvisne spremenljivke:
 - starostna skupina, zakonski stan, število otrok, ipd.,
 - način vstopa v policijo (npr. srednja policijska (kadetska) šola, prekvalifikacija odraslih, ipd),
 - visokošolsko izobraževanje (policijske ali »zunanje« fakultete),
 - delovna uspešnost posameznega menedžerja (vprašanje o tem, kako je bil posameznik v zadnjih treh letih s strani nadrejenega ocenjen na podlagi Zakona o javnih uslužbencih).

Pri tem velja opozoriti, da med demografskimi dejavniki nekaterih značilnosti, kot je na primer spol, konkretna starost, ipd., zaradi zagotavljanja anonimnosti anketiranim delavcem policije, nismo ugotavljali. V Sloveniji sta na primer na lokalnem nivoju le dve ženski »komandirki« (www.policija.si), zaradi česar bi ju v vzorcu z lahkoto prepoznali. Vzorec uporabljenega anketnega vprašalnika se nahaja v prilogi magistrskega dela.

Izvedba raziskave je bila odobrena s strani Službe generalnega direktorja policije z dokumentom št. 092-1241/2009/38 (205-09) z dne 16.11.2009. Anketni vprašalniki so bili v mesecu januarju 2011 poslani vsem predstojnikom policijskih enot, ki so bili opredeljeni kot policijski menedžerji in sicer preko interne kurirske pošte policije. Anketni vprašalniki so bili sestavljeni tako, da so posamezniku jamčili anonimnost, saj iz odgovorov ni bilo mogoče razbrati osebe, ki ga je izpolnjevala ali enote, ki jo vodi. Posameznemu anketnemu vprašalniku je bila priložena tudi ovojnica, v katero je anketirani vprašalnik zapečatil, izpolnjeni vprašalniki pa so bili avtorju raziskave ponovno vrnjeni preko interne kurirske pošte policije.

Vrnjeni anketni vprašalniki so bili empirično analizirani s pomočjo računalniškega programa SPSS 13.0 (angl. Statistical package for social sciences). Pridobljeni rezultati so bili uporabljeni za iskanje odgovorov na temeljna raziskovalna vprašanja ter preverjanje postavljenih hipotez.

7.3 Vzorec

7.3.1 Postopek vzorčenja

Vzorec empirične raziskave predstavljajo policijski menedžerji v Sloveniji in sicer tako na državni in regionalni, kot lokalni ravni. Pregled vseh menedžerjev v slovenski policiji in njihovo število je podrobneje prikazano v tabeli 7.1.

Pri definiciji policijskih menedžerjev v slovenski policiji sem izhajal predvsem iz (trinivojske) organiziranosti policije. Tako sem kot policijske menedžerje opredelil vodje organizacijskih enot policije na državni, regionalni in lokalni ravni, kar je razvidno iz tabele 7.1. Pri tem želim poudariti, da pri menedžerjih, ki so navedeni v tabeli 7.1, kljub »piramidni« organiziranosti policije, ne smemo razmišljati kot o nizkem (lokalni nivo), srednjem (regionalni nivo) in visokem (državni nivo) menedžmentu. Kot izhaja iz opredelitev organizacijskih enot in njihovih nalog, ki so bile predstavljene v poglavju šest je razvidno, da gre za organizacijsko samostojne enote (organizacije), njihovi vodje (menedžerji) pa so pri tem relativno samostojni glede temeljnih elementov vodenja.

Tabela 7.1: Pregled organiziranosti policije in število policijskih menedžerjev v Sloveniji

	Organizacijske enote	Menedžerji	Število
Državna raven	Generalna policijska uprava (GPU) Notranje organizacijske enote GPU (NOE): <ul style="list-style-type: none"> • Služba generalnega direktorja policije • Uprava uniformirane policije • Uprava kriminalistične policije • Nacionalni forenzični laboratorij • Uprava za policijske specialnosti <ul style="list-style-type: none"> ○ Center za varovanje in zaščito ○ Specialna enota policije ○ Operativno-komunikacijski center ○ Letalska policijska enota • Policijska akademija • Urad za informatiko in telekomunikacije 	Generalni direktor policije Namestnik generalnega direktorja Vodja NOE GPU	14
Regionalna raven	Policijska uprava (PU) NOE PU <ul style="list-style-type: none"> • Služba direktorja • Sektor uniformirane policije • Sektor kriminalistične policije • Operativno komunikacijski center • Služba za operativno podporo 	Direktor PU Namestnik direktorja PU Vodja NOE PU	68
Lokalna raven	Policijska postaja	Komandir	111
SKUPAJ			193

vir: www.policija.si

Kot vzorec raziskovanja sem za potrebe empirične analize vzel celotno populacijo menedžerjev v slovenski policiji. Po pridobljenem soglasju Službe generalnega direktorja policije je bilo anketiranje vseh vodij policijskih enot na vseh nivojih izvedeno v mesecu januarju 2011, ko je bilo preko kurirske pošte policije razposlanih 192⁴ anketnih vprašalnikov. Do konca meseca marca 2011 je bilo vrnjenih 129 ali 67,19 odstotkov. Od tega je bilo 125 vprašalnikov veljavnih, štirje pa so bili zaradi pomanjkljivosti in nerazumljivosti odgovorov izločeni kot neveljavni.

⁴ Avtor magistrskega dela je v času izvajanja empirične raziskave opravljal dela in naloge komandirja Policijske postaje Šempeter pri Gorici, zaradi česar je bil kot eden od policijskih menedžerjev izvzet iz raziskave.

7.3.2 Vzorec

Vzorec torej predstavlja 125 policijskih menedžerjev oziroma 65,1 odstotkov vseh v slovenski policiji.

Tabela 7.2: Pregled poslanih in vrnjenih veljavnih anketnih vprašalnikov

	Število vseh menedžerjev	Število poslanih vprašalnikov	Število vrnjenih veljavnih vprašalnikov	Odstotek vrnjenih veljavnih vprašalnikov	Odstotek v vzorcu
Državna raven	14	14	9	64,28%	7,2%
Regionalna raven	68	68	42	61,76%	33,6%
Lokalna raven	111	111	74	66,67%	59,2%
SKUPAJ	193	192	125	65,1%	

Kot izhaja iz tabele 7.2 je največji odstotek vrnjenih vprašalnikov med komandirji policijskih postaj, sledijo menedžerji na državni ravni, medtem ko je bil odziv na regionalnem nivoju najnižji. Vzorec torej predstavlja 74 komandirjev policijskih postaj, 42 direktorjev policijskih uprav in vodij njenih notranjih organizacijskih enot ter 9 vodilnih na Generalni policijski upravi. Odstotek policijskih menedžerjev iz posamezne ravni vodenja torej skoraj v celoti ustreza odstotku iz celotne populacije. Zaradi tega lahko predpostavimo, da bodo dobljeni rezultati veljavni in bomo lahko o ugotovitvah sklepali iz vzorca na populacijo.

Glede starosti velja omeniti, da je večina anketiranih starih med 40 in 49 let (61,6%), sledijo tisti v starostni skupini od 30 do 39 let (24,8%) in tisti, ki so starejši od 50 let (13,6%), medtem ko nihče ni bil mlajši od 30 let. Povprečne starosti nismo računali, saj zaradi zagotavljanja anonimnosti o točni starosti nismo spraševali, temveč smo v anketnem vprašalniku ponudili na izbiro eno od starostnih kategorij.

Policijski menedžerji so v povprečju v policiji zaposleni že 23,6 let, kar pomeni, da gre za relativno izkušen policijski kader, ki ima za seboj veliko operativnih in vodstvenih izkušenj. Glede na nivo zaposlitve imajo najdaljši delovni staž v policijskih vrstah menedžerji na

regionalnem nivoju (24,76 let), sledijo tisti na državnem (24,22), medtem ko imajo komandirji v povprečju za skoraj dve leti (22,28 let) manj delovnih izkušenj v policiji.

Glede na starostno strukturo vodstvenega kadra policije in povprečno dolžino njihove kariere v policiji lahko torej oblikujemo predpostavko, da imajo svoja karierna sidra relativno dobro izoblikovana in bomo na podlagi empirične analize lahko z veliko stopnjo verjetnosti uporabili ugotovitve o kariernih preferencah policijskih menedžerjev.

Velika večina policijskih menedžerjev je poročenih (72,8%) ali v izvenzakonski skupnosti (24,8%) medtem ko je samskih le peščica (2,4%). Velika večina (95,2%) jih jima tudi otroke, od tega je največ tistih, katerih otroci so že polnoletni (40%), sledijo tisti s šoloobveznimi otroci (28%) in tisti katerih otroci obiskujejo srednjo šolo oziroma so v najstniških letih (18,4%). Najmanj je takšnih s predšolskimi otroci (8,8%) in tistih, ki otrok sploh nimajo (4,8%).

Glede na velikost policijske enote, ki jo vodijo je nekaj več kot polovica takšnih, ki naloge opravljajo v policijskih enotah z do 50 zaposlenimi policisti (56%), sledijo tisti, kjer je v enoti med 51 in 100 policistov (24%) in tisti z več kot 200 zaposlenimi (10,4%). Najmanj je menedžerjev, pri katerih je v enoti med 101 in 200 zaposlenih (9,6%).

Skoraj dve tretjini policijskih menedžerjev je kariero v policiji pričelo po zaključku srednje policijske oziroma kadetske šole (64,8%), torej je v policijski sistem vstopilo z 14 ali 15 leti starosti. Po zaključku programa prekvalifikacije za poklic policista se je v policiji zaposlilo 24% policijskih vodij, 7,2% šele po zaključku študija in 4% po drugi poti.

Glede izobrazbene strukture lahko rečemo, da so policijski menedžerji v Sloveniji relativno dobro izobraženi, saj jih ima skoraj 45% dokončano bodisi univerzitetno izobrazbo (24%) ali podiplomski študij (20,8%). Ostali, katerih je nekaj čez polovico (55,2%) imajo zaključen visokošolski strokovni študij. Glede izobrazbe nas je v skladu z zastavljeno metodologijo zanimalo tudi, ali so morebiti dokončali študij iz policijskih ved ali menedžementa ali pa morda celo iz kakšnega drugega strokovnega področja. Več kot polovica (52,8%) jih je zaključila študij varstvoslovja, medtem ko jih je menedžement študiralo le 8%, ostali (39,2%) pa so zaključili katerega od drugih študijskih programov.

Policijski menedžerji so nadpovprečno zadovoljni s svojim delom, saj povprečna ocena zadovoljstva na lestvici od 1 do 5 znaša 3,9. Najvišje zadovoljstvo izkazujejo menedžerji na državnem nivoju (GPU), in sicer le ta v povprečju znaša 4,11, medtem ko je zadovoljstvo na regionalnem (3,86) in lokalnem nivoju (3,89) nekoliko nižje.

Glede delovne uspešnosti vodij policijskih enot lahko ugotovimo, da so bili le ti v zadnjih treh letih, v skladu z določbami Zakona o javnih uslužbencih, s strani svojih nadrejenih (npr. komandirji PP s strani direktorja PU, direktorji PU s strani generalnega direktorja, ipd) ocenjeni nadpovprečno in zelo visoko. Na lestvici od 1 (nezadovoljivo) do 5 (odlično) so bili policijski menedžerji v Sloveniji v obdobju od leta 2008 do 2010 ocenjeni s povprečno letno oceno 4,86. Najvišje so bili ocenjeni menedžerji na regionalnem nivoju (4,96), sledijo tisti na državnem (4,92), medtem ko so bili tisti na lokalnem nivoju ocenjeni najnižje (4,80). Delovne ocene policijskih menedžerjev so odvisne tudi od velikosti enote, ki jo vodijo, pri čemer se z velikostjo enote linearno dviguje tudi njihova povprečna delovna ocena. Tisti na najmanjših (do 50 zaposlenih) enotah so bili ocenjeni s povprečno oceno 4,83, na nekoliko večjih (51 do 100 zaposlenih) z 4,85, na velikih (101 do 200 zaposlenih) z 4,91 in na največjih (nad 200 zaposlenih) z 4,97. Glede na smer pridobljene izobrazbe izhaja zanimiv podatek, da so bili najvišje ocenjeni tisti, ki so zaključili študij iz smeri menedžementa (4,93), medtem ko so bili tisti, ki so dosegli izobrazbo iz policijskih ved (4,83) ali drugega strokovnega področja (4,88) ocenjeni nekoliko slabše.

Sicer pa moramo biti pri uporabi podatkov o delovni uspešnosti policijskih menedžerjev previdni. Težavo pri raziskovanju namreč predstavljajo zelo visoke ocene delovne uspešnosti, kar je posebnost slovenskega javnega sektorja, saj oceno odlično dosega tudi prek 80 odstotkov zaposlenih (Pavlinič Krebs 2010, 7). Na nesorazmerno visoke delovne ocene je v letu 2010 opozarjala tudi takratna ministrica za javno upravo (prav tam).

S pomočjo statistične analize smo ugotavljali tudi statistično povezanost med delovno uspešnostjo policijskih menedžerjev in njihovim zadovoljstvom pri delu. Zaradi navedenih težav z nadpovprečnimi delovnimi ocenami nismo uspeli ugotoviti statistične povezanosti obeh spremenljivk, oziroma smo dobili pri vseh stopnjah zadovoljstva relativno podobne povprečne delovne ocene v zadnjih treh letih, tako da o statistično pomembnih razlikah ne moremo govoriti.

7.4 Karierna sidra policijskih menedžerjev v Sloveniji

V empirični analizi smo najprej analizirali karierne značilnosti policijskih menedžerjev in sicer smo na podlagi Scheinovega koncepta kariernih sider ugotavljali kako vodje policijskih enot zaznavajo lastne talente in sposobnosti, katere so njihove temeljne vrednote v zvezi z lastno kariero ter kateri motivi in potrebe glede kariere so pri njih najpogostejši. Analizo kariernih sider pri vzorcu smo izvedli iz dveh vidikov:

1. Katera karierna sidra se pri policijskih menedžerjih v Sloveniji najpogosteje izražajo, pri čemer smo ugotavljali odstotek menedžerjev, pri katerih je bilo posamezno karierno sidro izraženo, pri vsakem menedžerju pa smo upoštevali po tri karierna sidra (Štular 2008 v Kaučič 2009, 78).
2. Katera karierna sidra se pri policijskih menedžerjih najpogosteje izražajo kot primarna, sekundarna in terciarna.

Izhajajoč iz teorije, ki je bila predstavljena v poglavju 4, naj bi bilo pri policistih najpogosteje izraženo karierno sidro predanosti in poslanstva, medtem ko naj bi bilo najpogostejše sidro policijskih vodij menedžersko sidro. V tabeli 7.3 so prikazani podatki o tem, pri koliko menedžerjih v vzorcu je bilo posamezno sidro izraženo, ta podatek pa je prikazan tudi v odstotkih.

Tabela 7.3: Izraženost posameznega kariernega sidra pri slovenskih policijskih menedžerjih

KARIERNO SIDO	IZRAŽENOST V ŠTEVILU	IZRAŽENOST V ODSOTKIH
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO SIDRO	25	20%
MENEDŽERSKO SIDRO	62	49,6%
SIDRO SAMOSTOJNOSTI IN NEODVISNOSTI	34	27,2%
SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI	9	7,2%
SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI	37	29,6%
SIDRO PREDANOSTI/POS LANSTVA	40	32%
SIDRO ČISTEGA IZZIVA	75	60%
SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA	74	59,2%

Kot lahko razberemo iz tabele 7.3, je pri policijskih menedžerjih najpogosteje izraženo karierno sidro čistega izziva in sicer pri 75 posameznikih oziroma 60% vseh menedžerjev v vzorcu. Takšen rezultat lahko pripišemo predvsem naravi policijskega dela, saj je le to

dinamično, polno vsakodnevnih izzivov in zelo raznovrstno. Drugo najpogosteje izraženo je sidro življenjskega sloga, ki je bilo prisotno pri 74 menedžerjih oziroma 59,2%, medtem ko je pričakovano menedžersko sidro na tretjem mestu in je bilo prisotno pri 62 posameznikih oziroma 49,6% vzorca. Karierno sidro predanosti in poslanstva, ki je značilno za policiste pa je pri slovenskih policijskih menedžerjih na četrtem mestu, pri čemer je izraženo bistveno manj pogosto kot prva tri sidra, saj je prisotno pri manj kot tretjini policijskih menedžerjev (32%). S tega vidika lahko torej trdimo, da imajo policijski menedžerji v Sloveniji bolj izražena karierna sidra, ki so značilna za menedžerje kot pa sidra, ki so značilna za policiste.

Nadalje smo s kvantitativno analizo ugotavljali, katera karierna sidra se pri policijskih menedžerjih najpogosteje pojavljajo kot primarna, torej tista, ki so glede kariernih preferenc anketirancev prevladujoča.

7.4.1 Primarna karierna sidra

Na podlagi analize odgovorov na vprašanja iz dela vprašalnika o kariernih sidrih smo najprej vsakemu policijskemu menedžerju določili primarno karierno sidro. Izhajajoč iz teorije je torej primarno karierno sidro posameznika tisto sidro, ki se dokončno oblikuje, ko posameznik doseže določeno stopnjo življenjskih in delovnih izkušenj in se mu posameznik v nobenem primeru ni pripravljeno odpovedati (Danzinger in ostali 2008, 8). Primarna karierna sidra vodstvenih delavcev policije so razvidna iz tabele 7.4.

Primarna karierna sidra so torej porazdeljena podobno kot smo to ugotovili pri odstotku njihove izraženosti v celoti. Še vedno je prevladujoče sidro čistega izziva, ki je značilno za 28% policijskih menedžerjev. Sledi sidro življenjskega sloga, ki je prevladujoče pri dobri četrtini anketiranih (25,6%), na tretjem mestu po pogostosti pa je menedžersko sidro, ki je kot primarno izraženo pri 22,4% vprašanih. Ta tri karierna sidra se torej kot primarna pojavljajo pri kar 76 odstotkih našega vzorca. Ostala karierna sidra ne presegajo 10% in so torej prevladujoča le pri posameznih policijskih menedžerjih. Zanimiv pa je podatek, da je sidro predanosti in poslanstva, ki naj bi bilo značilno za policiste, prevladujoče sidro le pri 5,6% vprašanih. Tudi sidro varnosti in stabilnosti, značilno za zaposlene v javni upravi je izraženo le pri 3,2%.

Tabela 7.4: Primarna karierna sidra policijskih menedžerjev v Sloveniji

KARIERNO SIDO	IZRAŽENOST V ŠTEVILU	IZRAŽENOST V ODSOTOKIH
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO SIDRO	5	4%
MENEDŽERSKO SIDRO	28	22,4%
SIDRO SAMOSTOJNOSTI IN NEODVISNOSTI	7	5,6%
SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI	4	3,2%
SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI	7	5,6%
SIDRO PREDANOSTI/POSŁANSTVA	7	5,6%
SIDRO ČISTEGA IZZIVA	35	28%
SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA	32	25,6%

Vodstveni delavci slovenske policije so torej po svojih kariernih preferencah, izraženih skozi prizmo primarnih kariernih sider, bliže menedžerjem kot policistom, saj imajo bistveno bolj razvita tista karierna sidra, ki so značilna za menedžerje (menedžersko sidro, sidro čistega izziva), kot pa tipično »policijska« sidra (predanost/poslanstvo, varnost in stabilnost). Nimajo pa razvitih nekaterih drugih sider, ki so se v preteklih raziskavah izkazala kot značilna za menedžerje, kot je na primer sidro samostojnosti in neodvisnosti, ki je prisotno le v 5,6%. Na podlagi dobljenih rezultatov **zavrnamo hipotezo H1**, saj pričakovano menedžersko sidro ni prevladujoče pri vodstvenih delavcih policije. Kljub temu pa lahko ugotovimo tendenco policijskih menedžerjev k opravljanju vodstvenih del, saj so po kariernih sidrih bolj podobni menedžerjem kot pa policistom.

Tako pri izraženosti posameznega sidra, kot pri porazdelitvi primarnih kariernih sider pri policijskih menedžerjih ugotavljamo, da prevladujejo zlasti tri: sidro čistega izziva, življenjskega sloga in menedžersko. Pri tem gre za karierna sidra, ki se glede na teoretična izhodišča medsebojno tudi izključujejo. Tako je na primer za nekoga, ki ima sidro življenjskega sloga primarna skrb za uravnoteženo življenje, zaradi česar mu na primer izzivi v poklicnem življenju ne predstavljajo veliko. Podobno za takega posameznika ni pomembno prevzemanje vodstvenih položajev, v kolikor bi to »ogrozilo« njegov življenjski slog. To kontradiktornost lahko pri populaciji policijskih menedžerjev pripišemo po eni strani naravi policijskega dela (dinamičnost, izzivalno delo) ter kariernemu sistemu v hierarhični organizaciji (primarno je vertikalno napredovanje od policista, preko različnih delovnih mest, vse do prevzemanja vodstvenih odgovornosti).

V nadaljevanju smo ugotavljali prisotnost primarnih kariernih sider (odvisne spremenljivke) glede na nekatere demografske dejavnike (neodvisne spremenljivke), kot so na primer nivo policijske organizacije na katerem je posamezni menedžer zaposlen, pot po kateri se je zaposlil v policiji, velikost enote, ki jo vodi in podobno. Empirično analizo statistične povezanosti primarnih kariernih sider s posameznimi dejavniki smo opravili s pomočjo Pearsonovega χ^2 testa in koeficienta kontingence. Kot statistično pomembne in veljavne povezave med spremenljivkami smo upoštevali tiste, pri katerih je bila stopnja tveganja vsaj 0,05, tako da smo lahko določeno trditev podprli z vsaj 95 odstotno verjetnostjo.

Pri empirični analizi smo ugotovili dve statistično pomembni povezavi med spremenljivkami. Prvič, ugotovili smo povezanost primarnih kariernih sider in velikost enote, ki jo policijski menedžer vodi in sicer:

- ***večja kot je policijska enota, bolj je pri policijskem menedžerju izrazito menedžersko sidro.*** Pri najmanjših enotah (do 50 zaposlenih) je delež policijskih vodij s primarnim menedžerskim sidrom 25,7%, medtem ko je ta delež pri največjih enotah (nad 200 zaposlenih) kar 38,5%. Takšen rezultat bi lahko pripisali dejstvu, da z velikostjo policijske enote raste tudi potreba po takšnem človeku na vodilnem položaju, ki ima razvite menedžerske kompetence in zato takšna delovna mesta privlačijo osebe z menedžerskimi kariernimi preferencami.
- ***večja kot je policijska enota, bolj je pri policijskem menedžerju izrazito sidro podjetniške ustvarjalnosti.*** Pri najmanjših enotah delež menedžerjev s tem sidrom znaša 2,9%, pri čemer z velikostjo enote ta delež konstantno narašča in pri največjih policijskih enotah znaša 15,4%. Torej, večja kot je enota, več je verjetnosti da je njen vodja nagnjen k oblikovanju novih pristopov k policijskemu delu, novih oblik dela, ipd.
- ***večja kot je policijska enota, bolj je pri policijskem menedžerju izrazito sidro čistega izziva,*** z izjemo največjih enot (nad 200 zaposlenimi). Pri najmanjših enotah znaša delež policijskih vodij s primarnim sidrom čistega izziva 22,9% in ta odstotek z velikostjo enot konstantno narašča do 41,7% pri enotah, ki imajo med 101 in 200 zaposlenimi, nato pa pri največjih enotah pade na 23,1%. Takšno rast lahko pripišemo že sami velikosti enot, saj večja policijska enota že sama po sebi posamezniku predstavlja večji izziv glede njenega vodenja.

- po drugi strani z *velikostjo policijske enote pada delež menedžerjev z izraženimi sidri samostojnosti in neodvisnosti, predanosti in poslanstva ter življenjskega sloga*. Večja kot je torej policijska enota ki jo menedžer vodi, večja je verjetnost da je pri svojem delu manj samostojen in ima manj prostega časa, ki ga posveča družinskim obveznostim ter s tem manj možnosti, da živi nekakšen samosvoj življenjski slog, saj večje enote za vodenje tako rekoč zahtevajo »celega človeka«. Manjše policijske enote po drugi strani omogočajo več samostojnosti in neodvisnosti njihovim vodij, poleg tega pa so policijski menedžerji na manjših enotah bolj vpeti v neposredno operativno delo policije in imajo zato bolj izraženo karierno sidro predanosti/poslanstva, ki je značilno za policijske operative.

Rezultat Hi-kvadrat χ^2 testa o povezanosti primarnih kariernih sider in velikosti policijske enote znaša 36,785, koeficient kontingence=0,477 in stopnja tveganja=0,018, tako da lahko z 98,2% gotovostjo gornje trditve o povezanosti spremenljivk tudi potrdimo.

Še bolj izrazita je povezanost odvisne spremenljivke »primarna karierna sidra« ter neodvisne spremenljivke »nivo policijske organizacije«. Na podlagi statistične analize smo namreč ugotovili, da:

- Je menedžersko sidro najbolj izrazito pri vodilnih na policijskih upravah (31%) in Generalni policijski upravi (22,2%), medtem ko je pri komandirjih policijskih postaj manj izrazito (17,6%). To ugotovitev lahko pripišemo dejstvu, da so policijske postaje tiste enote policije, ki neposredno na terenu izvajajo operativne naloge policije in je zato tam mogoče »manj prostora« za osebe z izraženim menedžerskim sidrom.
- Pri komandirjih policijskih postaj je največji delež policijskih vodij z izraženim sidrom samostojnosti in neodvisnosti (8,1%), na policijskih upravah je ta delež bistveno nižji (2,4%), medtem ko na državnem nivoju pri nobenem od policijskih menedžerjev to sidro ni bilo izraženo.
- Na državnem nivoju je zelo izrazito sidro podjetniške ustvarjalnosti, ki je kot primarno izraženo pri kar 44,4% policijskih menedžerjev. To ugotovitev lahko na nek način pripisujemo tudi vlogi Generalne policijske uprave, katere naloge so bolj sistemsko in razvojno naravnane.
- Karierna sidra, ki so tipično značilna za policiste so izrazito bolj prisotna pri menedžerjih na lokalnem nivoju policije (varnost in stabilnost 4,1%; predanost in

poslanstvo 8,1%) kot na regionalnem (obe sidri pri 2,4% sodelujočih v anketi). Na državnem nivoju nismo pri nobenem od anketiranih ugotovili teh dveh kariernih sider.

Rezultat χ^2 testa pri navedenih spremenljivkah znaša 37,416, koeficient kontingence pa 0,480, pri čemer je stopnja tveganja 0,001, kar pomeni da lahko zgornje statistične povezave potrdimo z 99,9% gotovostjo.

Drugih statistično pomembnih povezav v zvezi s primarno izraženimi kariernimi sidri slovenskih policijskih menedžerjev nismo ugotovili. Nadalje smo primerjali zadovoljstvo policijskih menedžerjev glede na izraženo primarno karierno sidro, pri čemer nas je v prvi vrsti zanimalo, ali so tisti, ki imajo bolj »menedžerska« sidra pri delu bolj zadovoljni kot tisti, ki imajo bolj »policijska« sidra. Pri tem smo izhajali iz predpostavke, da vodstven položaj v policiji bolj ustreza osebam z menedžerskimi sidri, posledično pa so ti tudi bolj zadovoljni pri delu, saj pride do »ujemanja« njihovih kariernih preferenc z zahtevami položajev, ki jih zasedajo, ne glede na raven policijske organizacije. Rezultati statistične analize so prikazani v tabeli 7.5 Policijski menedžerji so lastno zadovoljstvo pri delu ocenjevali na petstopenjski letvici, pri čemer je »1« pomenilo popolno nezadovoljstvo, »5« pa popolno zadovoljstvo na delovnem mestu.

Tabela 7.5: Zadovoljstvo na delovnem mestu in delovna uspešnost glede na primarno izraženo karierno sidro

KARIERNO SIDO	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	DELOVNA USEŠNOST
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO SIDRO	3,60	4,93
MENEDŽERSKO SIDRO	3,96	4,89
SIDRO SAMOSTOJNOSTI IN NEODVISNOSTI	3,29	4,76
SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI	3,00	5,0
SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI	4,00	4,71
SIDRO PREDANOSTI/POSLANSTVA	4,14	4,52
SIDRO ČISTEGA IZZIVA	3,83	4,87
SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA	4,13	4,92

Kot lahko razberemo iz tabele 7.5, je zadovoljstvo vodilnih delavcev v slovenski policiji relativno visoko in nadpovprečno. **Najvišje zadovoljstvo** na delovnem mestu dosegajo tisti menedžerji, ki imajo tipično »policijsko« **primarno karierno sidro predanosti in**

poslanstva (4,14), sledijo pa jim tisti menedžerji s sidrom življenjskega sloga (4.13) in sidrom podjetniške ustvarjalnosti (4,0). Tisti z menedžerskim sidrom so z rezultatom 3,96 šele na četrtem mestu. Najmanj zadovoljni so tisti policijski menedžerji, pri katerih je primarno izraženo karierno sidro varnosti in stabilnosti. Torej, najvišje in hkrati najnižje zadovoljstvo med vodstvenimi delavci policije izražajo tisti s tipično »policijskimi« kariernimi sidri. Kljub temu je pomembna ugotovitev, da so tisti s »policijskimi« kariernimi sidri v povprečju bolj zadovoljni na delovnem mestu kot tisti z menedžerskimi. To lahko pripišemo tudi že omenjeni specifičnosti policijskega dela ter specifičnosti same policijske organizacije in njenih kadrov.

Za intervalno spremenljivko »zadovoljstvo pri delu« smo zaradi ugotavljanja pomembnosti razlik med različnimi skupinami opravili še T-test, s katerim smo ugotavljali 95% interval zaupanja. Ta interval se nahaja med vrednostmi 3,77 in 4,02, tako da lahko v zgornjem primeru glede razlik v zadovoljstvu pri delu med policijskimi menedžerji z različnimi kariernimi sidri govorimo, da so nastale slučajno in niso posledica vpliva kariernih sider na zadovoljstvo. Ker se večina vrednosti nahaja izven intervala zaupanja, **hipotezo H2 zavrnamo**. Govorimo lahko torej le o tendenci, da so policijski menedžerji s policijskimi kariernimi sidri bolj zadovoljni kot tisti z menedžerskimi.

Zanimivi so tudi podatki o delovni uspešnosti policijskih menedžerjev glede na primarno izraženo karierno sidro. Tisti vodje policijskih enot, ki imajo primarno izraženo »policijsko« sidro predanosti in poslanstva, so bili povprečno najslabše ocenjeni (4,52), najvišje povprečne ocene pa so dosegali tisti s sidrom varnosti in stabilnosti (5,0), tehnično-funkcionalnim (4,93) in sidrom življenjskega sloga (4,92). Povprečna ocena posameznikov z menedžerskim sidrom znaša 4,89 in je torej višja od tistih s sidrom predanosti in poslanstva.

Tudi za intervalno spremenljivko »delovna uspešnost« smo zaradi ugotavljanja statistične pomembnosti ugotovljenih razlik opravili T-test zaradi ugotavljanja 95% intervala zaupanja. Vrednosti na tem intervalu se nahajajo med 4,80 in 4,92. Tudi tukaj se večina dobljenih rezultatov nahaja izven intervala zaupanja, zato lahko torej le sklepamo na tendenco, da so nadrejeni bolj zadovoljni z delom vodij, ki izražajo vodstvene karierne preference kot pa z delom tistih, ki imajo bolj policijske preference. Tako **hipotezo H3 zavrnamo**, saj lahko le sklepamo na trend, da tisti s prevladujočim menedžerskim sidrom za svoje delo niso bili bolj ocenjeni kot menedžerji z drugimi primarnimi sidri, čeprav so bile njihove delovne ocene

višje kot pri posameznikih s »policijskimi« kariernimi sidri. Vendar je na tem mestu potrebno izraziti določeno stopnjo zadržanosti zaradi že omenjenega problema visokih delovnih ocen v javni upravi, saj so razlike med povprečnimi ocenami v zadnjih treh letih relativno majhne in na njihovi podlagi ne moremo sklepati na kakovost dela policijskih menedžerjev.

7.4.2 Ostala karierna sidra

Kot je bilo že v uvodu poglavja omenjeno, smo poleg primarnih kariernih sider, pri anketiranih policijskih menedžerjih ugotavljali tudi prisotnost sekundarnega in terciarnega sidra, pri čemer smo upoštevali sidra, ki so se po številu doseženih točk uvrstila za primarno. V kolikor nismo mogli določiti katerega od teh sider, smo sklepali, da posameznik sekundarnega ali terciarnega sidra nima izraženega. Pregled teh kariernih sider je prikazan v tabeli 7.6. iz katere lahko razberemo, da imajo vsi sodelujoči v raziskavi izraženo vsaj sekundarno karierno sidro, medtem ko terciarno ni bilo izraženo pri vseh.

Tabela 7.6: Sekundarna in terciarna sidra policijskih menedžerjev

KARIERNO SIDO	SEKUNDARNO SIDRO		TERCIARNO SIDRO	
	Število	%	Število	%
TEHNIČNO-FUNKCIONALNO SIDRO	9	7,2%	11	8,8%
MENEDŽERSKO SIDRO	17	13,6%	17	13,6%
SIDRO SAMOSTOJNOSTI IN NEODVISNOSTI	19	15,2%	8	6,4%
SIDRO VARNOSTI IN STABILNOSTI	1	0,8%	5	4%
SIDRO PODJETNIŠKE USTVARJALNOSTI	11	8,8%	19	15,2%
SIDRO PREDANOSTI/POSŁANSTVA	19	15,2%	14	11,2%
SIDRO ČISTEGA IZZIVA	25	20%	14	11,2%
SIDRO ŽIVLJENJSKEGA SLOGA	24	19,2%	18	14,4%
SIDRO NI IZRAŽENO	0	/	19	15,2%

Kot lahko razberemo iz gornje tabele, se pri anketirancih kot sekundarno karierno sidro najpogosteje pojavljajo sidro čistega izziva (20%), sidro življenjskega sloga (19,2%), sidro samostojnosti in neodvisnosti (15,2%) ter sidro predanosti in poslanstva (15,2%). Najmanj pogosto pa je sidro varnosti in stabilnosti (0,8%), medtem ko je menedžersko sidro izraženo pri 13,6% sodelujočih.

Kot terciarno karierno sidro se pri analiziranem vzorcu najpogosteje pojavlja sidro podjetniške ustvarjalnosti (15,2%), sledi sidro življenjskega sloga (14,4%) in menedžersko sidro (13,6%). Sidro predanosti in poslanstva, značilno za policiste je izraženo pri 11,2% anketirancev, medtem ko terciarnega sidra nima izraženega 19 policijskih menedžerjev oziroma 15,2% vseh sodelujočih.

Na podlagi prikazanih podatkov lahko torej ugotovimo, da sta karierni sidri čistega izziva in življenjskega sloga pri policijskih menedžerjih (kot sekundarna in terciarna), še vedno med prevladujočimi, prav tako je dokaj visoko izraženo menedžersko sidro. Po drugi strani pa se sidro predanosti in poslanstva, ki je značilno za policiste, ne pojavlja v pričakovani meri, saj bi na podlagi teoretičnih izhodišč lahko sklepali, da bo pogosteje izraženo.

Nadalje smo preverili tudi, kateri dve kombinaciji kariernih sider so pri našem vzorcu najpogosteje izraženi skupaj, pri čemer smo kot osnovo vzeli primarno in sekundarno izražena sidra. Podatki o kariernih sidrih, ki so najpogosteje izraženi skupaj, so razvidni iz tabele 7.7.

Tabela 7.7: Najpogosteje skupaj izraženi karierni sidri⁵

		PRIMARNO KARIERNO SIDRO								
		TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS	SKUPAJ
SEKUNADRNO KARIERNO SIDRO	TF	0	1	1	0	0	1	3	3	9
	MEN	2	0	2	1	1	0	7	4	17
	SN	1	10	0	0	1	0	4	3	19
	VS	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	PU	0	3	1	1	0	0	3	3	11
	PP	2	4	1	0	2	0	7	3	19
	ČI	0	3	0	1	2	4	0	15	25
	ŽS	0	7	2	1	1	2	11	0	24
	SKUPAJ	5	28	7	4	7	7	35	32	125

Iz navedene tabele je razvidno, da sta najpogosteje skupaj izraženi sidri življenjskega sloga in čistega izziva. Namreč, ko je bilo sidro življenjskega sloga izraženo kot primarno, se mu kot

⁵ V tabeli 7.7 imajo kratice naslednji pomen: TF=tehnično-funkcionalno sidro, MN=menedžersko sidro; SN=sidro samostojnosti in neodvisnosti; VS=sidro varnosti in stabilnosti; PU=sidro podjetniške ustvarjalnosti; PP=sidro predanosti/poslanstva; ČI=sidro čistega izziva; ŽS=sidro življenjskega sloga

sekundarno najpogosteje ob bok postavlja sidro čistega izziva. Druga najpogostejša kombinacija je podobna, le da karierni sidri »obrnete vlogo«: v primeru, da so policijski menedžerji imeli primarno izraženo sidro čistega izziva, je njihovo najpogostejše sekundarno sidro življenjskega sloga. Ti dve sidri nasploh v celotnem vzorcu kažeta prevladujoč položaj. Navedena kombinacija kariernih sider je zanimiva, saj so teoretična izhodišča obeh sider na nek način kontradiktorna. Tisti s sidrom življenjskega sloga namreč stremijo k usklajenosti svojega poklicnega in zasebnega življenja, tisti s sidrom čistega izziva pa v ospredje postavljajo premagovanje vedno novih izzivov in problemov pri svojem delu. Gre torej za specifično kombinacijo obeh sider pri policijskih menedžerjih, saj v literaturi pri splošni populaciji zelo redko zasledimo podobno kombinacijo. Na nek način lahko pogostost sidra čistega izziva pri našem vzorcu povežemo tudi z naravo policijskega dela (dinamičnost, reševanje konfliktnih situacij, reševanje problemov), zaradi česar se tako pogosto pojavlja pri posameznih policijskih vodjih.

Tretja najpogostejša kombinacija skupaj izraženih sider je podana takrat, ko kot primarno nastopa menedžersko sidro, kot sekundarno pa sidro samostojnosti in neodvisnosti, ki sta tipični menedžerski karierni sidri. Ta ugotovitev kaže na to, da si tisti policijski menedžerji, ki imajo vodstvene karierne preference, hkrati želijo tudi določeno stopnjo avtonomije pri svojem delu.

Na podlagi analize kariernih sider (izraženost, primarna in druga sidra) lahko torej zaključimo, da policijski menedžerji v povprečju kažejo karierne preference, ki so bolj podobne menedžerjem kot pa policistom, tako s teoretičnega vidika, kot z vidika primerjave s preteklimi analizami, ki so bile predstavljene v teoretičnem delu magistrskega dela (Beck in La Lopa 2001; Suutari in Taka 2004, Brečko 2004). Čeprav smo zavrnili hipotezo H1, pa karierne **vrednote** in motivi kljub temu kažejo na usmerjenost policijskih menedžerjev k vodstvenim delovnim nalogam.

7.5 Osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji

V drugem delu empirične analize smo ugotavljali osebnostne značilnosti vodstvenih delavcev v slovenski policiji in sicer s pomočjo Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta, pri čemer smo z metodološkega vidika uporabili Kierseyevo klasifikacijo, ki je bila predstavljena v teoretičnem delu magistrskega dela.

7.5.1 Značilnosti temperamenta policijskih menedžerjev

Pri proučevanju temperamenta oziroma osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji smo uvodoma najprej analizirali prisotnost posameznih značilnosti na štiridelni dvodimenzionalni lestvici ekstrovertiranost (E) - introvertiranost (I), zaznavanje (S) - intuicija (N), razmišljanje (T) - občutenje (F) ter sojenje (J) – dojetanje (P), s čimer smo ugotavljali katere dimenzije osebnosti so pri analizirani populaciji najbolj pogoste. Pri tem želim poudariti, da so imeli nekateri posamezniki izraženi tudi obe značilnosti posamezne dimenzije, saj smo v primeru, da je posameznik na eni dimenziji dosegel enako število točk, upoštevali obe značilnosti (npr. tako introvertiranost kot ekstravertiranost). Porazdelitev znotraj posamezne dimenzije je razvidna iz tabele 7.8.

Tabela 7.8: Porazdelitev posameznih dimenzij temperamenta pri policijskih menedžerjih v Sloveniji

EKSTROVERTIRANOST (E)		INTROVERTIRANOST (I)	
107	85,6%	25	20%
ZAZNAVANJE (S)		INTUICIJA (N)	
111	88,8%	21	16,8%
RAZMIŠLJANJE (T)		OBČUTENJE (F)	
114	91,2%	17	13,6%
SOJENJE (J)		DOJEMANJE (P)	
115	92%	17	13,6%

Kot je razvidno iz tabele 7.8, pri vodjih policijskih enot v Sloveniji močno prevladujejo nekatere dimenzije temperamenta, in sicer ekstrovertiranost, zaznavanje, razmišljanje in sojenje. Na drugi strani pa so introvertiranost, intuicija, občutenje in dojetanje zelo redke, saj je njihova prisotnost omejena na manj kot 20% anketiranih. Ti podatki kažejo na to, da (Pagon in Lobnikar 2000, 311):

- je vir njihove energije večinoma socialna interakcija in ne posameznikova notranjost in samota,
- se pri sprejemanju informacij večinoma zanašajo na zaznavanje (empirična dejstva) in ne na lastno intuicijo,

- se pri sprejemanju odločitev večinoma zanašajo na svoje razmišljanje, logiko in analizo in ne na lastne občutke (čustva),
- na okolje večinoma reagirajo tako, da oblikujejo sodbe in ne poskušajo dojeti kaj se dogaja.

Zanimiv je predvsem podatek, da je delež policijskih vodij s takšnimi značilnostmi zelo velik, kar je ob upoštevanju dejstva, da so bili anketni vprašalniki poslani čisto vsem vodjem policijskih enot v Sloveniji in ob dejstvu, da je v našem vzorcu zajetih 65,1% vseh slovenskih policijskih menedžerjev, toliko bolj zgovoren podatek. Na podlagi prikazanih podatkov lahko torej **zavrnamo hipotezo H4**, saj so pri policijskih menedžerjih veliko bolj izražene »policijske« (STJ) kot pa »menedžerske« (NFP) značilnosti. V nadaljevanju nas je zanimalo, ali obstaja razlika v porazdelitvi teh značilnosti med menedžerji na posameznih nivojih policijske organizacije, ali so odvisne od poti zaposlitve v policiji, ipd. Pri statistični obdelavi v programu SPSS 13.0, smo s pomočjo kontingenčnih tabel ugotovili, da neodvisne spremenljivke (demografski dejavniki) in posamezne dimenzije temperamenta (odvisne spremenljivke) niso statistično povezane, z izjemo ene in sicer neodvisne spremenljivke »zakonski stan«, ki izkazuje statistično povezanost z dvema dimenzijama:

- Ugotovili smo statistično pomembno povezanost med introvertiranostjo in zakonskim stanom, saj introvertiranost kažejo samo tisti v zvezi (35,5%) in poročeni (15,4%), medtem ko med samskimi policijskimi menedžerjih ni nikogar s to značilnostjo. Povezanost spremenljivk potrjujeta rezultata Pearsonovega koeficienta χ^2 , ki znaša 6,607, koeficient kontingence pa je 0,224, pri čemer je stopnja tveganja=0,037
- Prav tako smo ugotovili povezanost med zakonskim stanom in dimenzijo »občutenje«, saj znaša delež samskih, ki se pri sprejemanju odločitev zanašajo na lastne občutke (čustva) 66,7%, pri tistih v zvezi (16,1%) in poročenih (11%) pa je ta delež bistveno manjši, pri čemer je $\chi^2=7,886$, koeficient kontingence=0,244 in stopnja tveganja=0,019.

Drugih statistično pomembnih povezav med odvisnimi (dimenzije temperamenta) in neodvisnimi spremenljivkami (demografski dejavniki) nismo odkrili. V nadaljevanju analize smo nato preverjali še zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost posameznikov z dihotomnimi oziroma nasprotnimi dimenzijami.

Tabela 7.9: Delovna uspešnost in zadovoljstvo pri delu policijskih menedžerjev glede na posamezno dimenzijo temperamenta

	DELOVNA USPEŠNOST (POVPREČJE 3 LET)	ZADOVOLJSTVO PRI DELU
EKSTROVERTIRANOST (E)	4,85	3,95
INTROVERTIRANOST (I)	4,84	3,76
ZAZNAVANJE (S)	4,86	3,86
INTUICIJA (N)	4,76	4,10
RAZMIŠLJANJE (T)	4,85	3,89
OBCUTENJE (F)	4,88	4,0
SOJENJE (J)	4,87	3,91
DOJEMANJE (P)	4,82	3,88

Glede delovne uspešnosti, ki je navedena v tabeli 7.9 lahko ugotovimo, da je pri vseh značilnostih temperamenta zelo visoka in dokaj izenačena, saj se na lestvici od 1 do 5 giblje med 4,82 in 4,88, kar pa ni takšna razlika, da bi nam dovoljevala kakšne tehtne zaključke. Izstopa mogoče samo delovna uspešnost tistih, ki sprejemajo informacije na podlagi intuicije (N), saj je le ta glede na povprečje celotnega vzorca podpovprečna in znaša 4,76.

Po drugi strani nam zanimivejše rezultate dajo podatki o zadovoljstvu pri delu sodelujočih v raziskavi. Najnižja vrednost povprečnega zadovoljstva pri delu, ki so ga anketiranci prav tako ocenjevali na lestvici od 1 do 5, znaša 3,76 pri introvertiranih osebah, medtem ko je najvišja (4,10) pri osebah, ki se odločajo na podlagi intuicije in pri osebah, ki se pri sprejemanju odločitev zanašajo na svoje občutke in čustva (4,0). Torej, kljub temu, da so bili pri delovni uspešnosti s strani nadrejenih ocenjeni nižje kot ostali, po drugi strani izkazujejo najvišjo oceno glede zadovoljstva pri delu. Sklepamo lahko torej, da nadrejeni njihovo delo ocenjujejo slabše, kot to dojemajo sami.

V nadaljevanju smo ugotavljali razliko med povprečno delovno uspešnostjo tistih policijskih vodij, ki se uvrščajo v »policijske osebnosti« (imajo skupaj izražene značilnosti S-zaznavanje, T-razmišljanje in J-sojenje) ter tistimi, ki imajo skupaj izražene osebnostne značilnosti za uspešno vodenje (za t.i. leadership – N-intuitivnost, F-občutenje in P-dojevanje). Tako smo izračunali povprečno delovno uspešnost in zadovoljstvo oseb, ki imajo profil STJ (policijska

osebnost) in tistih s profilom NFP (menedžerska osebnost), rezultati pa so razvidni iz tabele 7.10, dobljene rezultate pa smo testirali s pomočjo t-testa.

Tabela 7.10: Delovna uspešnost ter zadovoljstvo pri delu oseb z izraženo »policijsko« in »menedžersko« osebnostjo

	POLICIJSKA OSEBNOST (STJ)	MENEDŽERSKA OSEBNOST (NFP)	t	STOPNJA TVEGANJA (P)
ŠTEVILO	100	7		
ZADOVOLJSTVO PRI DELU	3,91	4,29	-1,371	0,173
DELOVNA USPEŠNOST	4,87	4,81	0,489	0,626

Tisti menedžerji s »policijsko osebnostjo« so pri svojem delu manj zadovoljni (3,91) kot pa tisti z menedžersko (4,29). Razlika med zadovoljstvom obeh skupin znaša 0,38. Na podlagi teh rezultatov bi sicer lahko potrdili hipotezo H5, vendar rezultat t-testa ($t = -1,371$; $P = 0,173$) na drugi strani kaže na to, da navedena razlika statistično ni značilna. Na podlagi teh ugotovitev lahko torej rečemo, da obstaja zgolj tendenca k temu, da so posamezniki z »menedžersko osebnostjo« bolj zadovoljni pri svojem delu kot pa tisti s policijsko, vendar tega z gotovostjo ne moremo trditi, **zaradi česar zavrnamo hipotezo H5**. Stopnja tveganja je visoka predvsem zaradi majhnega števila oseb z menedžersko osebnostjo.

Kot je razvidno iz gornje tabele, so bili policijski vodje s »policijsko osebnostjo« v zadnjih treh letih s strani svojih nadrejenih nekoliko bolje ocenjeni (4,87) kot pa tisti z »menedžersko osebnostjo« (4,81). Razlika med obema skupina je minimalna (0,06), zaradi česar smo domnevo testirali s pomočjo t-testa. Glede na rezultat le tega ($t = 0,489$; $P = 0,626$) lahko rečemo, da razlika v aritmetični sredini med obema skupinama ni statistično značilna, obstaja pa tendenca, da so tisti s »policijsko osebnostjo« bolje ocenjeni (delovna uspešnost) kot tisti z menedžersko. Del razlogov za takšen rezultat lahko pripišemo že omenjenemu problemu visokih delovnih ocen v javni upravi, del pa majhnemu numerusu v vzorcu, saj je v celotnem vzorcu na primer le 7 takšnih oseb, ki imajo »menedžersko osebnost«. Tako **zavrnamo hipotezo H6**, saj so bile osebe z značilnostmi NFP za svoje delo ocenjene slabše kot osebe s profilom STJ, čeprav ti rezultati nakazujejo le tendenco k temu.

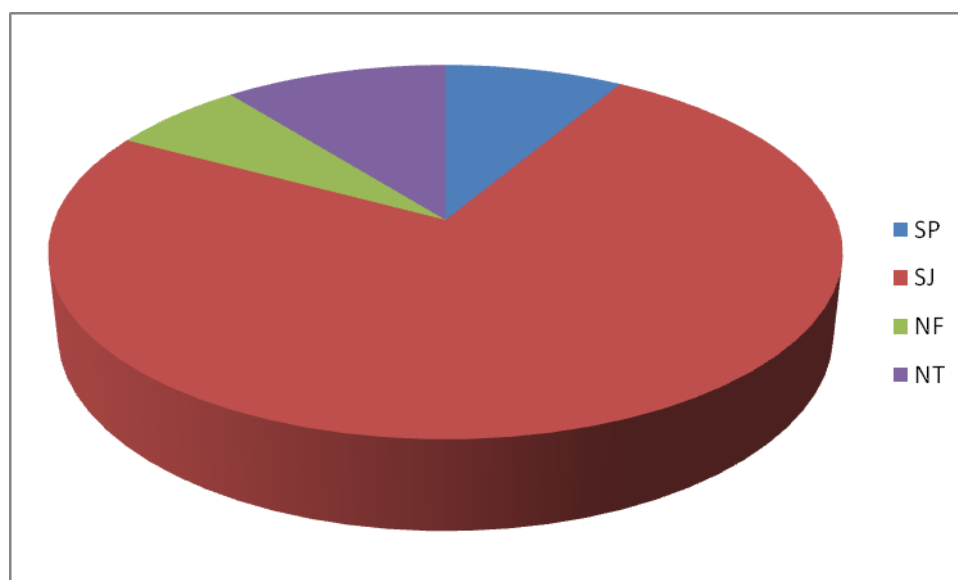
7.5.2 Razvrstitev policijskih menedžerjev po osnovni Kierseyevi klasifikaciji

V nadaljevanju empirične raziskave smo vodilne delavce slovenske policije razvrstili v osebne tipe po Kierseyevi klasifikaciji, in sicer najprej v štiri osnovne tipe, glede na uporabo znakovnega jezika (konkretno-abstraktno) in delovnih sredstev (utilitarno-kooperativno). Podobno kot pri posameznih dimenzijah temperamenta, je potrebno tudi na tem mestu opozoriti, da smo na podlagi rezultata MBTI, nekatere posameznike uvrstili v dve kategoriji. V dve osnovni osebni kategoriji smo tako uvrstili 15 policijskih menedžerjev, ki so pri obeh kategorijah hkrati dosegli enako število točk. Ostali so imeli izraženo le eno, osnovno osebno kategorijo. Frekvenčna porazdelitev v posamezno skupino po Kierseyevi klasifikaciji je razvidna iz tabele 7.11.

Tabela 7.11: Frekvenčna porazdelitev policijskih menedžerjev glede na Kierseyevo klasifikacijo osebnostnih tipov

	Rokodelci (SP)	Varuhi (SJ)	Idealisti (NF)	Razumniki (NT)
Število	12	104	9	15
Odstotek	9,6%	83,2%	7,2%	12%

Slika 1: Grafični prikaz porazdelitve štirih osnovnih osebnostnih tipov osebnosti



Kot lahko vidimo v tabeli 7.11, med slovenskimi policijskim menedžerji v veliki večini prevladujejo »Varuhi (SJ)«, saj so njihove značilnosti prisotne pri kar 83,2% vseh anketiranih,

medtem ko so ostali osebnostni tipi zastopani v bistveno manjšem obsegu. »Razumnikov (NT)« je namreč le 12%, »Rokodelcev (SP)« 9,6%, najmanj pa je »Idealistov (NF)« in sicer 7,2%. Prevladujejo torej posamezniki, ki so glede komunikacije izrazito konkretni, glede uporabe delovnih sredstev pa kooperativni ter imajo izrazito razvit logističen razum. Podobno kot v prejšnjem podpoglavju, smo tudi za Kierseyeve tipe osebnosti s pomočjo kontingenčnih tabel preverili, ali je njihova porazdelitev statistično povezana s katero od neodvisnih spremenljivk (demografski in drugi dejavniki), pri čemer pa smo ugotovili, da nobena od neodvisnih spremenljivk ne izkazuje takšne povezanosti. Torej, tako na državnem, kot regionalnem in lokalnem nivoju v veliki večini prevladujejo »Varuhi (SJ)«, pri čemer jih je na vsakem posameznem nivoju več kot 80%. Na lokalnem nivoju med komandirji policijskih postaj »Varuhi (SJ)« predstavljajo 82,4% delež, med vodilnimi na policijskih upravah ta delež znaša 83,3%, medtem ko je na Generalni policijski upravi takšnih osebnostnih tipov 88,9%. Podobna frekvenčna porazdelitev je tudi glede na ostale neodvisne spremenljivke, pri čemer pa zaradi prevelikih stopenj tveganj ob podanem χ^2 koeficientu ne moremo govoriti o statistično pomembnih povezavah. Toda, samo po sebi je zgovorno tudi dejstvo, da delež »Varuhov (SJ)« v vseh primerih, ne glede na podano neodvisno spremenljivko, predstavlja več kot 80%.

Na podlagi prikazanih empiričnih podatkov lahko torej ***zavrnamo hipotezo H7***, saj je med vodilnimi delavci v slovenski policiji največ osebnostnih tipov »Varuhov (SJ)«, ki je značilen osebnostni tip policistov. Po drugi strani je »Razumnikov (NT)«, ki so izhajajoč iz teorije in predhodnih raziskav značilni za menedžerje, bistveno manj. Najmanj pa je v našem vzorcu prisoten osebnostni tip »Idealista (NF)«, ki bi ga lahko povezali z modernim transformacijskim vodenjem.

Povprečna delovna uspešnost v zadnjih treh letih in zadovoljstvo pri delu osnovnih tipov osebnosti po Kierseyu so razvidni iz tabele 7.12, kjer lahko razberemo, da so »Varuhi (SJ)« kot tipično »policijska osebnost« s strani nadrejenih ocenjeni najvišje (4,88), medtem ko so »Razumniki (NT)« (4,73) in »Rokodelci (SP)« (4,72) ocenjeni nekoliko slabše od »Idealistov (NF)«, ki so dobili povprečno oceno 4,81. Torej je s strani nadrejenih najbolj cenjeno delo tistih posameznikov, ki imajo izraženo »policijsko osebnost«.

Tabela 7.12. Delovna uspešnost in zadovoljstvu pri delu osnovnih tipov osebnosti po Kierseyu

	DELOVNA USPEŠNOST (POVPREČJE 3 LET)	ZADOVOLJSTVO PRI DELU
ROKODELCI (SP)	4,72	3,67
VARUHI (SJ)	4,88	3,89
IDEALISTI (NF)	4,81	4,33
RAZUMNIKI (NT)	4,73	4,0

Na drugi strani pa »Idealisti (NF)« (4,33) in »Razumniki (NT)« (4,0) izražajo najvišje zadovoljstvo pri delu, medtem ko so najmanj zadovoljni »Rokodelci (SP)«, ki so ta vidik ocenili s povprečno oceno 3,67. »Varuhi (SJ)« so svoje zadovoljstvo ocenili z 3,89. Zaključimo lahko, da nadrejeni bolj cenijo delo tistih, ki imajo značilnosti policijske osebnosti oziroma »Varuhov (SJ)« kot tistih, ki so bolj menedžerske narave oziroma »Razumnikov (NT)«. Po drugi strani pa slednji, skupaj z »Idealisti (NF)« izražajo večjo zadovoljstvo pri delu.

7.5.3 Razvrstitev policijskih menedžerjev po podrobnejši Kierseyevi klasifikaciji

V nadaljevanju empirične analize smo vodilne delavce slovenske policije še podrobneje razvrstili v skladu s Kierseyevo klasifikacijo osebnostnih tipov, in sicer smo jih na podlagi pridobljenih rezultatov iz anketnih vprašalnikov, razvrstili v enega od 16 osebnostnih tipov. Tudi na tem mestu želim poudariti, da so rezultati ankete nekatere posameznike uvrstili v dva osebnostna tipa, in sicer v primeru, da so pri obeh kategorijah dosegli enako število točk. Zato rezultati ne prikazujejo procentualne porazdelitve osebnostnih tipov v vzorcu, temveč odstotek posameznikov, pri katerih je posamezen osebnostni tip izražen. Frekvenčna porazdelitev 16 osebnostnih tipov je prikazan v tabeli 7.13.

Iz tabele 7.13 lahko razberemo, da je prevladujoč tip osebnosti med slovenskimi policijskimi menedžerji ESTJ, ki ga literatura opredeljuje kot tistega, ki je značilen za »policijsko osebnost«, ki smo jo predstavili v predhodnih poglavjih. Osebnostni profil ESTJ je bil izražen pri kar 68% vseh anketiranih, kar pomeni, da posamezniki s tem tipom osebnosti močno prevladujejo med vodstvenim kadrom v policiji. Sledijo jim posamezniki s profilom ISTJ, ki se od predhodnega loči le po introvertiranosti kot viru lastne energije. Če dimenzijo introvertiranost-ekstrovertiranost odmislimo, dobimo profil STJ (policijska osebnost), ki prav

tako predstavlja 83,2% prisotnost pri našem vzorcu in je torej močno prevladujoča trimesna kombinacija. Navedenima dvema osebnostnima tipoma sledi profil ENTJ kot eden izmed podtipov »Razumnikov (NT)« in je izražen pri 9,6% anketiranih. Ostali profili so omejeni na manj kot 10 posameznikov v vzorcu.

Tabela 7.13: Frekvenčna porazdelitev slovenskih policijskih menedžerjev glede na tip osebnosti

	ŠTEVILO	ODSTOTEK		ŠTEVILO	ODSTOTEK
ROKODELCI (SP)	12	9,6%	VARUHI (SJ)	104	83,2%
ESTP	8	6,4%	ESTJ	85	68%
ISTP	1	0,8%	ISTJ	19	15,2%
ESFP	3	2,4%	ESFJ	7	5,6%
ISFP	0	0%	ISFJ	3	2,4%
IDEALISTI (NF)	9	7,2%	RAZUMNIKI (NT)	15	12%
ENFJ	3	2,4%	ENTJ	12	9,6%
INFJ	1	0,8%	INTJ	1	0,8%
ENFP	6	4,8%	ENTP	2	1,6%
INFP	1	0,8%	INTP	0	0%

Glede na to, da je najpogostejša štirimesna kombinacija osebnostnega tipa med policijskimi menedžerji v Sloveniji ESTJ (nadzornik), **hipotezo H8 zavrnamo.**

Na podlagi teh ugotovitev lahko torej zaključimo, da je v slovenski policiji veliko več takšnih vodstvenih delavcev, ki ima značilnosti »policijske osebnosti«, kot pa tistih, ki bi jih lahko uvrstili v bolj »menedžerske osebnosti«. Na tem mestu velja opozoriti, da empirični podatki kažejo na to, da gre pri vodilnih delavcih policije bolj za »policiste na položajih« kot pa za ljudi, ki bi imeli osebnostne značilnosti za transformacijsko vodenje (leadership). Opozoriti velja na nizko zastopanost oseb z osnovnim profilom NT (razumniki) in še bolj na pomanjkanje oseb s profilom NF (idealisti), zlasti osebnostnih tipov ENTP (1,6%) in ENFP (4,8%). Slednja sta namreč v skladu s teoretičnimi izhodišči najprimernejša osebnostna tipa za moderen (transformacijski, op.a.) pristop k vodenju ljudi (Knowlton in McGee 1994 v Kelley 1997, 21).

V nadaljevanju smo s pomočjo Hi-kvadrat testa (χ^2) in koeficienta kontingence ugotavljali, ali je kontingenčna porazdelitev 16 osebnostnih tipov na kakršenkoli način statistično povezana z neodvisnimi spremenljivkami (demografski dejavniki). Pri empirični analizi smo ugotovili, da je porazdelitev osebnostnih tipov najpogosteje statistično povezana z neodvisnima spremenljivkama »pot zaposlitve v policiji« ter »strokovno področje izobraževanja«, kakor tudi z nekaterimi drugimi, vendar samo v posamičnih primerih. Statistično pomembne povezave, ki smo jih odkrili so naslednje:

- Pot zaposlitve v policiji in osebnostni tip ESFJ (*ekstrovertiranost, zaznavanje, občutenje, sojenje*): osebnostni profil ESFJ ni značilen za tiste anketirance, ki so se v policiji zaposlili po zaključeni srednji policijski (kadetski) šoli, saj je bil izražen le pri 1,2% »kadetov«, prav tako pa se ne pojavlja pri tistih, ki so se v policiji zaposlili po kakšni drugi poti. Po drugi strani pa je nadpovprečno prisoten pri tistih, ki so zaključili program prekvalifikacije za odrasle (16,7%) in tistih, ki so se zaposlili po zaključku študija na fakulteti (11,1%). Rezultat Pearsonovega koeficienta χ^2 znaša 10,684, koeficient kontingence pa 0,281, ob stopnji tveganja 0,014.
- Pot zaposlitve v policiji in osebnostni tip INFJ (*introvertiranost, intuicija, občutenje, sojenje*): osebnostni profil INFJ je značilen le za tiste posameznike v našem vzorcu, ki so se v policiji zaposlili po kakšni drugi poti (20% le teh), medtem ko se pri menedžerjih, ki so se v policiji zaposlili bodisi kot kadeti, po programu prekvalifikacije ali po fakulteti, sploh ne pojavlja. Kot »netipičen« policijski profil se torej pojavlja le pri tistih, za katere lahko na podlagi poti zaposlitve sklepamo, da nikoli niso opravljali klasičnega policijskega dela (patruljiranje, ipd.). Rezultat Pearsonovega koeficienta χ^2 znaša 24,194, koeficient kontingence pa 0,403, ob nični stopnji tveganja.
- Pot zaposlitve v policiji in osebnostni tip INFP (*introvertiranost, intuicija, občutenje, dojetanje*): gre za podobno ugotovitev kot v prejšnjem primeru, saj je osebnostni profil INFP značilen le za tiste posameznike, ki so se v policiji zaposlili po kakšni drugi poti (20% le teh), medtem ko se pri menedžerjih, ki so se v policiji zaposlili drugače (kot kadeti, po programu prekvalifikacije ali po fakulteti) sploh ne pojavlja. Kot »netipičen« policijski profil se torej pojavlja le pri tistih, za katere lahko na podlagi poti zaposlitve sklepamo, da nikoli niso opravljali klasičnega policijskega dela

(patruljiranje, ipd.). Rezultata Pearsonovega koeficienta χ^2 in koeficienta kontingence prav tako kot zgoraj znašata 24,194 oz. 0,403, ob nični stopnji tveganja.

- Strokovno področje izobraževanja in osebnostni tip INFP (*introvertiranost, intuicija, občutenje, dožemanje*): ta osebnostni profil je značilen le za tiste posameznike v našem vzorcu, ki so študirali s področja menedžementa (10% le teh), medtem ko se pri tistih, ki so študirali policijske vede ali druga strokovna področja ne pojavlja. Rezultat Pearsonovega koeficienta χ^2 znaša 11,593, koeficient kontingence=0,291, stopnja tveganja=0,003.
- Strokovno področje izobraževanja in osebnostni tip INFJ (*introvertiranost, intuicija, občutenje, sojenje*): tako kot v prejšnjem primeru je osebnostni profil INFJ značilen le za tiste posameznike v našem vzorcu, ki so študirali s področja menedžementa (10% le teh), medtem ko se pri tistih, ki so študirali policijske vede ali druga strokovna področja ne pojavlja. Rezultata Pearsonovega koeficienta χ^2 in koeficienta kontingence tako kot v prejšnjem primeru znašata 11,593 oz. 0,291, ob stopnji tveganja 0,003.
- Otroci in osebnostni tip ISTP (*introvertiranost, zaznavanje, razmišljanje, dožemanje*): osebnostni profil ISTP je značilen le za tiste policijske menedžerje v našem vzorcu, ki imajo predšolske otroke (9,1%), medtem ko se pri ostalih, ki bodisi nimajo otrok, bodisi so otroci šoloobvezni, so že srednješolci ali celo odrasli, ta profil ne pojavlja. Rezultat Pearsonovega koeficienta χ^2 znaša 10,447, koeficient kontingence pa je 0,278, pri čemer je stopnja tveganja=0,034.
- Velikost policijske enote, ki jo menedžer vodi in osebnostni tip ISFJ (*introvertiranost, zaznavanje, občutenje, sojenje*): osebnostni profil ISFJ je značilen le za tiste anketirance, ki vodijo srednje velike policijske enote (10% le teh), to je z 51 do 100 zaposlenimi, medtem ko se pri majhnih (do 50 zaposlenih), velikih (101-200 zaposlenih) in največjih (nad 200 zaposlenimi) ne pojavlja. Rezultat Pearsonovega koeficienta χ^2 znaša 9,734, koeficient kontingence pa je 0,269, ob stopnji tveganja 0,021.

Z vidika empirične analize je pomembna zlasti ugotovitev, da se »nepolijski« oziroma bolj »menedžerski« osebnostni profili (INFJ, INFP, ESFJ) pojavljajo bolj pri tistih, ki tekom kariere niso opravljali klasičnih policijskih nalog, to je kot uniformirani policisti. To ugotovitev podpirata zlasti statistična povezava glede poti zaposlitve v policiji. Poleg tega

statistična povezava s strokovnim področjem izobraževanja kaže na to, da se za študij s področja menedžementa odločajo le netipični policijski osebnostni profili (INFJ, INFP) ter da se le-ti niso odločali za visokošolski študij s področja policijskih ved (varstvoslovja).

Drugih statistično pomembnih povezav nismo ugotovili. Prav tako nismo ugotovili posebnosti glede delovne uspešnosti in zadovoljstva pri delu, saj zaradi visokih delovnih ocen in relativno visokega zadovoljstva, pri razpršitvi na 16 osebnostnih tipov, podatki niso izražali velikih razlik med posameznimi profili.

7.6 Primerjava kariernih sider in osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev

V prejšnjih podpoglavjih smo vzorec slovenskih policijskih menedžerjev podrobno analizirali z vidika vsakega od uporabljenih metodoloških orodij. Tako smo predstavili najpogostejša karierna sidra anketiranih vodij policijskih enot in njihove osebnostne značilnosti ter analizirali njihovo povezanost z neodvisnimi spremenljivkami. V nadaljevanju smo izvedli empirično analizo medsebojne povezanosti kariernih sider in osebnostnih značilnosti.

Najprej smo glede na postavljene hipoteze preverili, katera so najpogostejša karierna sidra tistih policijskih vodij, za katere je značilna prisotnost »policijske osebnosti« in tistih, ki imajo bolj menedžerske poteze. Tako smo najprej preverili, katera karierna sidra so najpogostejša za osebnostne kombinacije STJ in NFP. Kot je razvidno iz tabel 7.14 in 7.15, je najpogosteje izraženo karierno sidro pri kombinaciji STJ (policijska osebnost) sidro čistega izziva, in sicer pri vseh treh osebnostnih značilnostih. Temu z nekaj manj odstotki sledi še sidro življenjskega sloga, še nekoliko manj pa je prisotno menedžersko sidro. Ostala karierna sidra so pri policijskih osebnostih izražena le v manjši meri in praviloma ne presegajo 10%. Po drugi strani pa je pri menedžerskih osebnostih oziroma kombinaciji NFP izrazito najpogosteje izraženo primarno sidro življenjskega sloga, pri čemer se pri kombinaciji N in F z enakim številom izraženosti pojavljata še sidri čistega izziva ter menedžersko sidro.

Tabela 7.14: Najpogostejša primarna karierna sidra glede na nekatere osebnostne značilnosti policijskih menedžerjev

OSEBOSTNA ZNAČILNOST	PRIMARNO KARIERNO SIDRO								
	TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS	
	POLICIJSKA OSEBNOST								
	Zaznavanje (S)	4,5%	22,5%	5,4%	3,6%	5,4%	6,3%	27,9%	24,3%
	Razmišljanje (T)	4,4%	22,8%	5,3%	3,5%	6,1%	5,3%	28,1%	24,6%
	Sojenje (J)	3,5%	22,6%	6,1%	3,5%	3,5%	6,1%	29,6%	25,2%
	MENEDŽERSKA OSEBNOST								
	Intuicija (N)	0%	19%	9,5%	0%	4,8%	0%	33,3%	33,3%
	Občutenje (F)	0%	29,4%	5,9%	0%	5,9%	5,9%	23,5%	29,4%
	Dojemanje (P)	11,8%	11,8%	0%	0%	17,6%	11,8%	11,8%	35,3%

Tabela 7.15: Najpogostejša primarna karierna sidra policijskih in menedžerskih osebnosti

Osebnostna značilnost	Primarno karierno sidro
Policijska osebnost	
S	Sidro čistega izziva
T	Sidro čistega izziva
J	Sidro čistega izziva
Menedžerska osebnost	
N	Sidro čistega izziva, Sidro življenjskega sloga
F	Menedžersko sidro, Sidro življenjskega sloga
P	Sidro življenjskega sloga

Izraženost kariernih sider pri Kierseyevih tipih osebnosti je razvidna iz tabel 7.16 in 7.17, pri čemer lahko ugotovimo, da je pri vseh najpogostejše sidro življenjskega sloga, z izjemo »Varuhov (SJ)«, kjer je najpogostejše sidro čistega izziva, podobno kot smo ugotovili zgoraj pri »policijskih osebnostih«. Pri »policijskih« Varuhih (SJ) torej prevladuje »menedžersko« sidro čistega izziva, medtem ko je pri »menedžerskih« Idealistih (NF) prevladujoče sidro življenjskega sloga.

Tabela 7.16: Karierna sidra pri Kierseyevih osebnostnih tipih

KIERSEYEVA OSEBNOST	PRIMARNO KARIERNO SIDRO								
	TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS	
Rokodelci (SP)	16,7%	16,7%	0%	0%	16,7%	16,7%	8,3%	25%	
Varuhi (SJ)	3,8%	22,1%	5,8%	3,8%	3,8%	6,7%	28,8%	25%	
Idealisti (NF)	0%	11,1%	0%	0%	11,1%	0%	33,3%	44,4%	
Razumniki (NT)	0%	20%	13,3%	0%	6,7%	0%	26,7%	33,3%	

Tabela 7.17: Najpogostejša primarna karierna sidra pri Kierseyevih tipih osebnosti.

Tip osebnosti po Kierseyu	Primarno karierno sidro
Rokodelci (SP)	Sidro življenjskega sloga
Varuhi (SJ)	Sidro čistega izziva
Idealisti (NF)	Sidro življenjskega sloga
Razumniki (NT)	Sidro življenjskega sloga

Nazadnje smo preverili še najpogostejša karierna sidra pri posameznih tipih osebnosti, kar je razvidno iz tabel 7.18 in 7.19. Kot je razvidno iz navedenih dveh tabel, se pri posameznem osebnostnem tipu večinoma kot najpogostejša karierna sidra pojavljata sidro čistega izziva ter sidro življenjskega sloga. V posameznih primerih se pojavljata še menedžersko sidro (ESFJ) in sidro podjetniške ustvarjalnosti (ISTP). Pomembna ugotovitev pa je, da se **pri »policijskih« tipih (ESTJ, ISTJ) osebnosti najpogosteje pojavlja sidro čistega izziva, medtem ko je pri menedžerskih osebnostih (ENFP, INFP) najpogostejše sidro življenjskega sloga** (pri ENFP poleg sidra čistega izziva). Iz tega izhaja pomembna razlika glede kariernih preferenc policistov in menedžerjev in sicer, da prvi postavljajo v ospredje izzive v karieri in premagovanje (tudi nemogočih) ovir, medtem ko je menedžerjem bolj pomembna usklajenost družinskega in delovnega življenja. Pri kombinaciji ENTJ, ki se je v preteklih raziskavah izkazala za najpogostejši menedžerski osebnostni tip, pa prevladujeta sidri čistega izziva in življenjskega sloga.

Tabela 7.18: Porazdelitev kariernih sider pri posameznih osebnostnih tipih

	PRIMARNO KARIERNO SIDRO								
	TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS	
TIP OSEBNOSTI (ŠTIRIMESTNA KOMBINACIJA)	ROKODELCI (SP)								
	ESTP	25%	12,5%	0%	0%	12,5%	12,5%	0%	37,5%
	ISTP	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
	ESFP	0%	33,3%	0%	0%	0%	33,3%	33,3%	0%
	ISFP	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	VARUHI (SJ)								
	ESTJ	4,7%	22,4%	5,9%	3,5%	3,5%	7,1%	28,2%	24,7%
	ISTJ	0%	15,8%	0%	5,3%	10,5%	10,5%	31,6%	26,3%
	ESFJ	0%	57,1%	0%	0%	0%	14,3%	14,3%	14,3%
	ISFJ	0%	0%	33,3%	0%	0%	0%	33,3%	33,3%
	IDEALISTI (NF)								
	ENFJ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
	INFJ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	ENFP	0%	16,7%	0%	0%	16,7%	0%	33,3%	33,3%
	INFP	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	RAZUMNIKI (NT)								
	ENTJ	0%	16,7%	16,7%	0%	0%	0%	33,3%	33,3%
	INTJ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	ENTP	0%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
	INTP	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Na podlagi teh ugotovitev lahko torej *zavrnamo hipotezo H10*, saj policijski menedžerji osebnostnega tipa ESTJ nimajo najbolj izrazitega kariernega sidra predanosti in poslanstva, temveč nasprotno, to sidro se pojavlja le pri manjšem številu policijskih vodij z osebnostjo ESTJ. *Zavrnamo tudi hipotezo H11*, saj pri menedžerskem profilu ENTJ ne prevladuje menedžersko sidro.

Tabela 7.19: Najpogostejša primarna karierna sidra pri posameznih tipih osebnosti

<i>Tip osebnosti</i>	<i>Primarno karierno sidro</i>
ROKODELCI (SP)	
ESTP	Sidro življenjskega sloga
ISTP	Sidro podjetniške ustvarjalnosti
ESFP	<i>Ni izstopajočega sidra</i>
ISFP	<i>Ni nikogar v vzorcu</i>
VARUHI (SJ)	
ESTJ	Sidro čistega izziva
ISTJ	Sidro čistega izziva
ESFJ	Menedžersko sidro
ISFJ	<i>Ni izstopajočega sidra</i>
IDEALISTI (NF)	
ENFJ	Sidro čistega izziva
INFJ	Sidro življenjskega sloga
ENFP	Sidro življenjskega sloga, Sidro čistega izziva
INFP	Sidro življenjskega sloga
RAZUMNIKI (NT)	
ENTJ	Sidro čistega izziva, Sidro življenjskega sloga
INTJ	Sidro čistega izziva
ENTP	<i>Ni izstopajočega sidra</i>
INTP	<i>Ni nikogar v vzorcu</i>

Na tem mestu je potrebno omeniti kontradiktornost rezultatov, ki se nanašajo za teoretični opis osebnostnih značilnosti in kariernih sider. Tako imajo osebe v našem vzorcu, ki smo jih uvrstili med »Varuhe (SJ)«, predvsem kombinaciji ESTJ in ISTJ, prevladujoče karierno sidro čistega izziva. Glede na teoretična izhodišča bi sicer lahko rekli, da »Varuhi« in sidro čistega izziva med seboj nista kompatibilna, predvsem zato, ker je za »Varuhe« značilno konformno vedenje, spoštovanje pravil, predpisanih postopkov, delovanje v ustaljenih ritmih, ipd. Na drugi strani je za sidro čistega izziva značilno iskanje vedno novih izzivov, premagovanje ovir, ipd. Čemu lahko torej pripišemo takšen nasprotujoč si rezultat? Sam bi se pri interpretaciji tega fenomena usmeril v dve možnosti:

- Prvič, metodološke ovire posameznih raziskovalnih orodij, ki so bile predstavljene v poglavju 4.2 o kariernih sidrih (zanesljivost orodja, njegova veljavnost, vprašanje stabilnosti sider ter natančnost merjenja sider) in poglavju 5.2 o Myers-Briggsovemu indikatorju temperamenta (vprašljivost dihotomije odgovorov na vprašanja, vprašalnik meri le preference posameznika).
- Drugič, specifičnost policijskega poklica, ki je dinamično, spreminjajoče in polno nenehnih izzivov (preiskovanje posameznega kaznivega dejanja, reševanje kriznih situacij, ipd.). Ob tem je potrebno upoštevati dejstvo, da je velika večina policijskih menedžerjev prehodila poklicno pot od policista dalje, torej jih večina prihaja iz vrst operativnih delavcev.

V nadaljevanju smo s pomočjo kontingenčnih porazdelitev analizirali statistično povezanost posameznih osebnostnih značilnosti ter prisotnost kariernih sider. Dobljene rezultate smo testirali s Pearsonovim χ^2 koeficientom ter kontingenčnim koeficientom, pri čemer smo upoštevali tiste rezultate, pri katerih je bila stopnja tveganja vsaj 95 odstotna (0,05). Z empirično analizo smo tako dobili nekatere statistično relevantne statistične povezave med posameznimi kariernimi sidri in osebnostnimi značilnostmi sodelujočih v anketi, ki so prikazani v tabeli 7.20, pri čemer lahko razberemo naslednje statistično pomembne povezave med spremenljivkami:

- Ekstrovertiranost (E) in menedžersko sidro: tisti posamezniki, ki so ekstrovertirani imajo v večji meri izraženo menedžersko sidro. Tako ima več kot polovica (53,3%) ekstrovertiranih anketirancev izraženo menedžersko sidro, pri čemer je $\chi^2 = 4,006$, koeficient kontingence = 0,176, stopnja tveganja pa znaša 0,045.
- Ekstrovertiranost (E) in sidro podjetniške ustvarjalnosti: v kolikor je policijski vodja ekstrovertiran, manj je verjetno, da bo imel izraženo sidro podjetniške ustvarjalnosti. V našem vzorcu namreč kar 73,8% ekstrovertiranih oseb nima izraženega tega kariernega sidra, pri čemer znaša Pearsonov koeficient $\chi^2 = 4,199$, kontingenčni koeficient 0,180 ter stopnja tveganja 0,040.
- Introvertiranost (I) in menedžersko sidro: v kolikor je policijski menedžer introvertiran, manj je verjetno, da bo imel izraženo menedžersko sidro. V našem vzorcu je pri introvertiranih posameznikih to sidro izraženo le v manjši meri (24%), medtem ko pri večini (76%) ni prisotno. Rezultat Pearsonovega koeficienta χ^2 znaša 8,193, kontingenčni koeficient pa 0,248, ob stopnji tveganja 0,004.

- Zaznavanje (S) in sidro čistega izziva: v kolikor se policijski menedžer pri sprejemanju informacij zanaša na zaznavanje in empirična dejstva, večja je verjetnost, da bo imel izraženo sidro čistega izziva. Empirični podatki namreč kažejo, da ima večina (63,1%) zaznavnih tipov izraženo to sidro, pri čemer znaša χ^2 3,874, koeficient kontingence 0,173, stopnja tveganja pa 0,049.
- Sojenje (J) in sidro čistega izziva: tisti policijski menedžerji, ki na okolje reagirajo z oblikovanjem sodb, imajo v večini (62,6%) izraženo sidro čistega izziva, pri čemer znaša χ^2 4,076, koeficient kontingence 0,178 ter stopnja tveganja 0,043.

Tabela 7.20: Pregled povezav med osebnostnimi značilnostmi in kariernimi sidri policijskih menedžerjev

		TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS
Ekstrovert. (E)	χ^2	0,065	4,006	0,263	0,085	4,199	2,227	0,389	0,485
	Kontingenčni k.	0,023	0,176	0,046	0,026	0,180	0,134	0,056	0,062
	Stopnja tveganja	0,799	0,045	0,608	0,770	0,040	0,132	0,533	0,486
Introvertir. (I)	χ^2	1,250	8,193	1,980	0,479	3,110	0,919	3,333	0,298
	Kontingenčni k.	0,100	0,248	0,125	0,062	0,156	0,085	0,161	0,049
	Stopnja tveganja	0,264	0,004	0,159	0,489	0,078	0,338	0,068	0,585
Zaznavanje (S)	χ^2	0,020	0,287	0,015	0,000	3,149	0,085	3,874	2,449
	Kontingenčni k.	0,013	0,048	0,011	0,001	0,157	0,026	0,173	0,139
	Stopnja tveganja	0,887	0,592	0,903	0,993	0,076	0,770	0,049	0,118
Intuicija (N)	χ^2	0,515	0,040	1,513	0,225	0,169	0,021	3,091	0,076
	Kontingenčni k.	0,064	0,018	0,109	0,042	0,037	0,013	0,155	0,025
	Stopnja tveganja	0,473	0,842	0,219	0,636	0,681	0,886	0,079	0,782
Razmišljanje (T)	χ^2	0,025	0,845	2,030	0,936	0,265	1,003	2,808	0,098
	Kontingenčni k.	0,014	0,082	0,126	0,086	0,046	0,089	0,148	0,028
	Stopnja tveganja	0,875	0,358	0,154	0,333	0,607	0,316	0,094	0,754
Občutenje (F)	χ^2	0,153	0,051	1,941	1,527	0,306	2,050	2,905	0,319
	Kontingenčni k.	0,035	0,020	0,124	0,110	0,049	0,127	0,151	0,050
	Stopnja tveganja	0,696	0,822	0,164	0,217	0,580	0,152	0,088	0,572
Sojenje (J)	χ^2	0,679	0,470	2,854	0,843	0,564	0,320	4,076	0,381
	Kontingenčni k.	0,074	0,061	0,149	0,082	0,067	0,051	0,178	0,055
	Stopnja tveganja	0,410	0,493	0,091	0,358	0,453	0,572	0,043	0,537
Dojemanje (P)	χ^2	0,153	0,558	0,049	0,051	1,265	2,050	2,905	0,001
	Kontingenčni k.	0,035	0,067	0,020	0,020	0,100	0,127	0,151	0,003
	Stopnja tveganja	0,696	0,455	0,826	0,821	0,261	0,152	0,088	0,973

Drugi statistično pomembnih povezav med osebnostnimi značilnostmi policijskih menedžerjev in njihovimi kariernimi sidri nismo ugotovili. Tako lahko postavimo trditev, da so osebnostne značilnosti v določeni povezanosti s kariernim sidrom posameznika. Pri tem pa je potrebno opozoriti, da je takšna povezanost prisotna le pri nekaterih osebnostnih potezah (ekstrovertiranost, introvertiranost, zaznavanje in sojenje) v povezavi s posameznimi kariernimi sidri (menedžersko sidro, podjetniška ustvarjalnost in čisti izziv).

Nadalje smo preverjali statistično povezanost med osnovnimi Kierseyevimi osebnostnimi tipi in kakorkoli izraženimi kariernimi sidri vodij policijskih enot v Sloveniji, pri čemer smo ugotovili le dve statistično pomembni povezavi, ki sta razvidni iz tabele 7.21:

- Varuhi (SJ) in sidro čistega izziva: v kolikor posameznik izraža osebne značilnosti tipa SJ (varuh), večja je verjetnost, da bo imel izraženo karierno sidro čistega izziva. V našem vzorcu policijskih menedžerjev je to karierno sidro izraženo pri veliki večini (64,4%) oseb s profilom SJ. Ali povedano drugače, med vsemi anketiranci, pri katerih je izraženo sidro čistega izziva, jih kar 89,3% sodi med osebnostni profil »varuhov«. χ^2 znaša 5,046, koeficient kontingence pa 0,197, ob stopnji tveganja 0,025. Kontradiktornost med teoretičnimi izhodišči »Varuhov« in sidrom čistega izziva ter dobljenimi rezultati v našem vzorcu, lahko prav tako pripišemo enemu od zgoraj naštetih vzrokov (metodološke težave in specifičnost policijskega poklica).
- Idealisti (NF) in sidro predanosti in poslanstva: velika večina (66,7%) policijskih menedžerjev, ki smo jih uvrstili med »Idealiste« ima izraženo karierno sidro predanosti in poslanstva, torej je pri idealistih veliko večja verjetnost prisotnosti tega sidra. Pearsonov χ^2 znaša 5,356, koeficient kontingence pa 0,203, ob stopnji tveganja 0,021. Čeprav se pri »Idealistih (NF)« to sidro ne pojavlja kot primarno sidro, pa je vendarle izraženo kot sekundarno ali terciarno pri sedmih anketirancih s profilom NF. Zanimivo je predvsem, da gre za »menedžerski profil« s »policijskim sidrom«. Kljub temu pa je potrebno v prvi vrsti upoštevati primarna karierna sidra kot relevantna.

Kierseyevi osebnostni tipi so torej v določeni meri statistično povezani s kariernimi sidri policijskih menedžerjev, vendar samo »Varuhi (SJ)« s sidrom čistega izziva in »Idealisti (NF)« s sidrom predanosti in poslanstva, medtem ko drugih statistično pomembnih povezav nismo ugotovili.

Tabela 7.21: Pregled povezav med Kierseyevimi osebnostnimi tipi in kariernimi sidri policijskih menedžerjev

		TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS
Rokodelci (SP)	χ^2	0,207	0,334	0,252	0,026	0,135	1,977	0,553	0,465
	Kontingenčni k.	0,041	0,052	0,045	0,014	0,033	0,125	0,066	0,061
	Stopnja tveganja	0,649	0,563	0,616	0,873	0,714	0,160	0,457	0,495
Varuhi (SJ)	χ^2	0,014	0,040	1,513	0,225	2,129	0,021	5,046	0,076
	Kontingenčni k.	0,011	0,018	0,109	0,042	0,129	0,013	0,197	0,025
	Stopnja tveganja	0,905	0,842	0,219	0,636	0,145	0,886	0,025	0,782
Idealisti (NF)	χ^2	0,030	1,027	1,456	0,752	0,065	5,356	2,874	0,874
	Kontingenčni k.	0,015	0,090	0,107	0,077	0,023	0,203	0,150	0,083
	Stopnja tveganja	0,863	0,311	0,227	0,386	0,799	0,021	0,090	0,350
Razumniki (NT)	χ^2	0,135	0,095	0,002	0,007	0,885	1,128	2,841	1,410
	Kontingenčni k.	0,021	0,028	0,004	0,008	0,084	0,095	0,149	0,106
	Stopnja tveganja	0,834	0,758	0,961	0,932	0,347	0,288	0,092	0,235

Nazadnje smo preverili še statistično povezanost vseh 16 tipov osebnosti (štirimestna kombinacija) z izraženostjo kariernih sider pri slovenskih policijskih menedžerjih. Pri tem smo ugotovili naslednje pomembne statistične povezave, ki so prikazane v tabeli 7.22:

- Nadzornik (ESTJ) in sidro podjetniške ustvarjalnosti: pri tej, tipično policijski kombinaciji osebnostnih značilnosti, je karierno sidro podjetniške ustvarjalnosti zelo redko izkazano. V našem vzorcu je bilo le 23,5% policijskih menedžerjev s profilom ESTJ (ki so bili sicer najbolj množični), pri katerih je bilo izraženo to sidro. Koeficient χ^2 znaša 4,697, kontingenčni koeficient pa 0,190 ob stopnji tveganja 0,030. Ugotavljamo torej, da večina »nadzornikov« nima izražene podjetniškega kariernega sidra.
- Inšpektor (ISTJ) in menedžersko sidro: v kolikor ima posameznik osebnostni profil tipa ISTJ, bolj je verjetno, da ne bo imel izražene menedžerskega sidra. V našem vzorcu je bilo to sidro prisotno le pri 26,3% policijskih menedžerjev s profilom ISTJ, pri čemer znašajo χ^2 4,859, kontingenčni koeficient 0,193, stopnja tveganja pa 0,027.
- Inšpektor (ISTJ) in sidro čistega izziva: pri policijskih menedžerjih s profilom ISTJ je bilo v veliki večini (84,2%) izraženo sidro čistega izziva, pri čemer rezultat

Pearsonovega χ^2 znaša 5,472, koeficienta kontingence pa 0,205, ob stopnji tveganja 0,019.

- Učitelj (ENFJ) in sidro predanosti in poslanstva: zanimiv je podatek, da je bilo pri vseh policijskih menedžerjih s profilom ENFJ izraženo karierno sidro predanosti in poslanstva, kar kaže na zelo močno povezanost teh dveh spremenljivk v našem vzorcu. Torej, pri policijskih vodjih, ki imajo profil ENFJ, je zelo velika verjetnost, da bodo imeli izraženo to karierno sidro. Test χ^2 znaša 6,532, koeficient kontingence 0,223, stopnja tveganja pa je 0,011.
- Svetovalec (INFJ) in tehnično funkcionalno sidro: pri vseh posameznikih v vzorcu z osebnostnim profilom INFJ je bilo izraženo tehnično-funkcionalno sidro, pri čemer je rezultat χ^2 testa 4,032, kontingenčni koeficient znaša 0,177, stopnja tveganja pa je 0,045.
- Mojster (ENFP) in sidro samostojnosti ter neodvisnosti: v kolikor ima posameznik osebnostni profil ENFP, večja je verjetnost, da bo imel izraženo sidro samostojnosti in neodvisnosti. Med anketiranimi policijskimi menedžerji je bilo pri kar 66,7% oseb s profilom ENFP izraženo to karierno sidro, pri čemer χ^2 znaša 4,958, koeficient kontingence pa 0,195, ob stopnji tveganja 0,026.
- Zdravilec (INFP) ter tehnično funkcionalno sidro: pri prav vseh anketirancih s profilom INFP je bilo izraženo tehnično funkcionalno sidro, pri čemer znašajo Pearsonov χ^2 4,032, kontingenčni koeficient 0,177, stopnja tveganja pa je 0,045.
- Izumitelj (ENTP) in sidro podjetniške ustvarjalnosti: pri prav vseh anketirancih s profilom ENTP je bilo izraženo sidro podjetniške ustvarjalnosti, pri čemer test χ^2 znaša 4,834, koeficient kontingence je 0,193, stopnja tveganja pa 0,028.

Drugih statistično pomembnih povezav med 16 tipi osebnosti (štirimestne kombinacije) in kariernimi sidri posameznikov nismo ugotovili. Prisotnost nekaterih kariernih sider je torej statistično povezana z osebnostnimi profili policijskih menedžerjev, vendar samo z določenimi (ESTJ, ISTJ, ENFJ, INFJ, ENFP, INFP, ENTP). Karierno sidro policijskega menedžerja je torej med drugim statistično povezano tudi z njegovim osebnostnim tipom.

Tabela 7.22: Pregled povezav tipi osebnosti in kariernimi sidri policijskih menedžerjev

		TF	MN	SN	VS	PU	PP	ČI	ŽS
ESTP	χ^2	0,134	0,001	0,933	0,359	0,087	1,273	0,022	0,039
	Kontingenčni k.	0,033	0,002	0,086	0,054	0,026	0,100	0,013	0,018
	Stopnja tveganja	0,715	0,981	0,334	0,549	0,768	0,259	0,881	0,844
ISTP	χ^2	0,252	0,992	2,698	0,078	2,398	0,474	1,512	1,463
	Kontingenčni k.	0,045	0,089	0,145	0,025	0,137	0,061	0,109	0,108
	Stopnja tveganja	0,616	0,319	0,100	0,780	0,122	0,491	0,219	0,227
ESFP	χ^2	0,342	0,325	2,418	0,238	1,292	1,698	0,911	0,851
	Kontingenčni k.	0,052	0,051	0,138	0,044	0,101	0,116	0,085	0,082
	Stopnja tveganja	0,559	0,568	0,120	0,625	0,256	0,193	0,340	0,356
ISFP	χ^2	NI OSEBE V VZORCU							
	Kontingenčni k.								
	Stopnja tveganja								
ESTJ	χ^2	0,460	1,186	0,003	0,426	4,697	0,547	1,379	1,678
	Kontingenčni k.	0,058	0,097	0,005	0,058	0,190	0,066	0,104	0,115
	Stopnja tveganja	0,531	0,276	0,959	0,514	0,030	0,459	0,240	0,195
ISTJ	χ^2	1,877	4,859	3,146	0,126	0,564	0,333	5,472	0,145
	Kontingenčni k.	0,122	0,193	0,157	0,032	0,067	0,052	0,205	0,034
	Stopnja tveganja	0,171	0,027	0,076	0,723	0,453	0,564	0,019	0,703
ESFJ	χ^2	0,340	1,413	0,007	0,575	0,004	0,040	0,025	0,013
	Kontingenčni k.	0,052	0,106	0,008	0,068	0,005	0,018	0,014	0,010
	Stopnja tveganja	0,560	0,234	0,933	0,448	0,951	0,841	0,874	0,909
ISFJ	χ^2	0,768	0,325	0,058	0,238	0,021	0,003	0,057	0,071
	Kontingenčni k.	0,078	0,051	0,022	0,044	0,013	0,004	0,021	0,024
	Stopnja tveganja	0,381	0,568	0,809	0,625	0,886	0,960	0,811	0,790
ENFJ	χ^2	0,342	3,025	1,148	0,238	0,021	6,532	0,057	0,851
	Kontingenčni k.	0,052	0,154	0,095	0,044	0,013	0,223	0,021	0,082
	Stopnja tveganja	0,559	0,082	0,284	0,625	0,886	0,011	0,811	0,356
INFJ	χ^2	4,032	0,992	0,377	0,078	2,398	0,474	1,512	0,695
	Kontingenčni k.	0,177	0,089	0,055	0,025	0,137	0,061	0,109	0,074
	Stopnja tveganja	0,045	0,319	0,539	0,780	0,122	0,491	0,219	0,405
ENFP	χ^2	1,576	0,000	4,958	0,489	0,042	3,481	1,867	1,746
	Kontingenčni k.	0,122	0,002	0,195	0,062	0,018	0,165	0,121	0,117
	Stopnja tveganja	0,209	0,984	0,026	0,484	0,837	0,062	0,172	0,186
INFP	χ^2	4,032	0,992	0,377	0,078	2,398	0,474	1,512	0,695
	Kontingenčni k.	0,177	0,089	0,055	0,025	0,137	0,061	0,109	0,074
	Stopnja tveganja	0,045	0,319	0,539	0,780	0,122	0,491	0,219	0,405
ENTJ	χ^2	0,092	0,001	0,252	0,026	0,135	1,434	0,553	1,372
	Kontingenčni k.	0,027	0,003	0,045	0,014	0,033	0,107	0,066	0,104
	Stopnja tveganja	0,761	0,977	0,616	0,873	0,714	0,231	0,457	0,241
INTJ	χ^2	0,252	0,992	0,377	0,078	2,398	0,474	0,672	0,695
	Kontingenčni k.	0,045	0,089	0,055	0,025	0,137	0,061	0,073	0,074
	Stopnja tveganja	0,616	0,319	0,539	0,780	0,122	0,491	0,412	0,405
ENTP	χ^2	0,508	2,065	0,759	0,158	4,834	0,303	3,049	0,071
	Kontingenčni k.	0,064	0,127	0,078	0,035	0,193	0,049	0,154	0,024
	Stopnja tveganja	0,476	0,151	0,384	0,691	0,028	0,582	0,081	0,790
INTP	χ^2	NI OSEBE V VZORCU							
	Kontingenčni k.								
	Stopnja tveganja								

7.7 Razprava in interpretacija podatkov

Kot smo lahko spoznali tekom empirične analize, je populacija policijskih menedžerjev v Sloveniji specifična poklicna skupina, ki ima svoje značilnosti glede kariernih preferenc in osebnih značilnosti. Kot specifično skupino jo torej lahko primerjamo tako z menedžerji, kot policisti, pri čemer lahko podamo grobo oceno, da so po predstavljenih karakteristikah bliže poklicni skupini policistov kot pa menedžerjev, predvsem kar se tiče osebnostnih lastnosti.

Slovenski policijski menedžerji glede poklicnih preferenc dajejo v prvi vrsti prednost temu, da nenehno iščejo nove izzive in premagujejo ovire, tudi najtežje. To dejstvo bi lahko v prvi vrsti pripisali naravi samega policijskega dela, ki velja za dinamično in polno izzivov, kar lahko potrdim tudi na podlagi lastne 15 letne kariere v slovenski policiji. Vodje policijskih enot se tako nenehno srečujejo z novimi in novimi varnostnimi pojavi, ki jim morajo biti kos in morajo tako organizirati delo svoje enote, da bodo varnostno situacijo nenehno obvladovali. Zato delovna mesta policijskih menedžerjev v prvi vrsti privlačijo ljudi, ki si želijo izzivov in so se z njimi tudi pripravljeni spopasti. Na lokalni ravni takšne izzive lahko predstavljajo zanimivi varnostni dogodki kot je na primer obvladovanje kriminalitete, reševanje zahtevnih varnostnih pojavov, iskanje novih rešitev za zagotavljanje javnega reda v lokalnem okolju ter zagotavljanje varnosti cestnega prometa. Komandirji policijskih postaj morajo namreč delo na policijskih postajah organizirati tako, da obvladujejo varnostno problematiko in jo tudi uspešno rešujejo, poleg tega pa morajo skrbeti tudi za motivacijo svojih podrejenih in njihovo zadovoljstvo, usposobljenost, ipd. Na regionalni ravni se policijski menedžerji srečujejo z izzivi usklajevanja dela različnih policijskih enot, skrbijo za sistemska vprašanja na regionalnem nivoju, iskanjem rešitev za varnostne probleme na območju policijske uprave, ipd. Na državni ravni pa so izzivi predvsem sistemske narave, ki se tičejo organizacijskih in sistemskih vprašanj, razvoja policijske stroke, zakonodaje, ipd.

Poleg tega policijski menedžerji v Sloveniji glede kariernih preferenc v ospredje postavljajo svoj življenjski slog. Težijo k usklajenosti delovnih in družinskih obveznosti, od svojega delodajalca (policije) pa pričakujejo posluh za svojo zasebnost. Sam bi takšno naravnost policijskih vodij v prvi vrsti pripisal njihovi starosti in delovnemu stažu v policiji. Kot smo videli v empiričnem delu, gre za starostno dokaj zrelo populacijo, ki je tudi zelo izkušena, saj je v policiji zaposlena v povprečju nekaj več kot 23 let. Glede te značilnosti vzorca lahko torej

sklepam, da jih po dolgoletnih izkušnjah dela v policiji bolj kot delovni uspehi zadovoljuje doseganje zasebnih ciljev in tem ciljem podrejajo tudi poklicno življenje. Toda ta usmerjenost v zasebnost, kot smo ugotovili, pada z velikostjo enote ki jo menedžer vodi, kar je verjetno posledica delovnih obremenitev in večje odgovornosti na takšnih enotah, zaradi česar vodenje takšnih enot posameznike s sidrom življenjskega sloga manj privlači.

Kljub temu slovenski policijski vodje izkazujejo določeno stopnjo menedžerske usmerjenosti, saj je menedžersko karierno sidro po pogostosti na tretjem mestu, tako v celoti, kakor tudi če opazujemo samo primarno izražena sidra. V tem kontekstu velja omeniti, da so glede kariernih preferenc bližje menedžerjem kot pa policistom, za katere je glede na teoretična izhodišča bolj značilno sidro predanosti in poslanstva. Večja kot je policijska enota, večja je verjetnost, da bo takšno delovno mesto privlačilo posameznika z vodstvenimi aspiracijami. Ta usmerjenost za opravljanje vodstvenih del in nalog pa po drugi strani narašča tudi z nivojem policijske organizacije, kar bi lahko pripisali hierarhični organizacijski strukturi policije.

Glede kariernih preferenc so vodje policijskih enot torej bližje menedžerjem kot pa policistom. Posledično so tisti z menedžerskim sidrom s strani nadrejenih tudi bolj ocenjeni kot tisti z bolj policijsko poklicno usmerjenostjo (predanost in poslanstvo), čeprav »menedžersko usmerjeni« izražajo nižjo stopnjo zadovoljstva pri delu kot »policijsko usmerjeni« posamezniki. Pri tem govorimo le o tendencah, saj s t-testom nismo potrdili statistične pomembnosti teh povezav.

Če so vodilni v slovenski policiji glede kariernih sider bližje menedžerjem, pa so po drugi strani, kar se tiče osebnostnih lastnosti, veliko bolj podobni policistom oziroma kažejo značilnosti t.i. »policijske osebnosti«. Na štiridelni dvodimenzionalni lestvici so namreč izkazali pretežno takšne osebne lastnosti, ki so jih v predhodnih raziskavah pripisovali populaciji policistov. Primarni vir njihove energije je namreč socialna interakcija, saj v veliki večini kažejo ekstrovertirano usmerjenost, torej usmerjenost navzven, kar je še posebej značilno za tiste, ki so v zvezi ali poročeni, medtem ko so samski bolj introvertirani. Pri sprejemanju informacij iz zunanjega sveta primarno sledijo oprijemljivim dejstvom in empiričnim dokazom, lastni intuiciji običajno pa ne sledijo. Svoje odločitve sprejemajo večinoma tako, da pred sprejemom le teh veliko razmišljajo, uporabljajo analitične postopke in se zanašajo na logične zaključke, kar pa ne velja za tiste, ki so samski. V svojem odnosu do

okolja reagirajo tako, da o dogajanju sprejemajo sodbe in ne poskušajo odkriti in si razložiti čemu se je nekaj zgodilo oziroma kaj se dogaja.

Takšno osebnostno strukturo vodij policijskih enot lahko po mojem mnenju v prvi vrsti pripišemo specifični naravi policijske organizacije in njenih kadrov. Upoštevati moramo namreč dejstvo, da je velika večina policijskih menedžerjev prehodila dolgo poklicno pot v policiji in na sedanje položaje napredovala po dolgoletnih operativnih izkušnjah kot policisti. To predpostavko še potrjuje dejstvo, da se je skoraj dve tretjini anketiranih zaposlilo v policiji po končani srednji policijski oziroma kadetski šoli v Tacnu, ko so bili stari med 18 in 19 let in takrat tudi začeli poklicno pot kot policisti na terenu ter šele v nadaljevanju kariere napredovali na vodstvene položaje. Sem lahko prištejemo še slabo četrtno tistih, ki so se v policiji zaposlili po zaključenemu programu prekvalifikacije, ki prav tako izobrazuje »navadne« policiste in po zaključku pričnejo delati kot policisti na terenu. Tistih, ki so na vodstvene položaje prišli iz operative je tako skoraj 90%. Bolj kot o pravih menedžerjih lahko torej govorimo o policistih, ki opravljajo vodstvena dela in naloge.

V tem kontekstu smo prišli tudi do zanimivega podatka, da policijska organizacija bolj ceni delo tistih, ki imajo značilnosti policistov (STJ) kot pa tistih, ki imajo značilnosti menedžerjev (NFP, NTP), vendar pa slednji izkazujejo višje zadovoljstvo pri delu kot tisti s »policijsko osebnostjo«. Na tem mestu se lahko torej upravičeno vprašamo čemu lahko pripišemo takšne rezultate. V prvi vrsti to lahko pripišemo temu, da je velika večina policijskih menedžerjev »policijskih osebnosti«, za katere je, kot smo spoznali, na vodstvenih položajih značilno, da zahtevajo konformnost s pravili in poslušnost, spoštujejo hierarhijo in podobno. Glede na značilnosti »policijskih osebnosti« prav gotovo veliko bolj zadovoljujejo pričakovanja svojih nadrejenih kot tisti, ki so po naravi bliže menedžerjem in so tako bolj abstraktni v razmišljanju, intuitivni in inovativni. Po drugi strani pa ravno menedžerske osebnosti poročajo o višjem zadovoljstvu pri delu, kar lahko pripišemo predvsem usklajenosti njihovih osebnostnih značilnosti in zahtev delovnega mesta, ki ga zasedajo. Tudi v tem primeru na podlagi rezultatov t-testa govorimo le o tendencah, saj teh povezav nismo mogli opredeliti kot statistično pomembnih.

Podatki o delovni uspešnosti in zadovoljstvu pri delu pri osebnostnih profilih policijskih menedžerjev so torej nasprotujoči v primerjavi z njihovimi kariernimi preferencami, kjer so bili »menedžersko usmerjeni« bolje ocenjeni kot »policijsko usmerjeni« in hkrati izražali

nižje zadovoljstvo pri delu. Kontradiktornost rezultatov lahko pripišemo ravno kontradiktornosti rezultatov pri obeh konceptih (karierna sidra, MBTI), saj v posameznem primeru prevladujoč profil prejema višje ocene, a hkrati izraža nižje zadovoljstvo.

Vodje policijskih enot smo v nadaljevanju glede na rezultate anketnega vprašalnika razvrstili tudi glede na Kierseyevo klasifikacijo osebnosti in nadalje na 16 osebnostnih tipov po štirimestnih kombinaciji MBTI. Splošna ugotovitev obeh klasifikacij je, da policijski menedžerji v veliki večini pripadajo tistim skupinam, ki jih teorija uvrša med policijske tipe osebnosti, to je »Varuhom« z dvomestno kombinacijo SJ oziroma »Nadzornikom« s štirimestno kombinacijo ESTJ. Delež sodelujočih v raziskavi, ki smo jih uvrstili v ta dva prevladujoča osebnostna tipa je nadpovprečen tudi glede na pretekle raziskave med policisti v Sloveniji (Pagon in Lobnikar, 2000) in tujini (Hanewicz, 1978) ter še potrjujejo našo ugotovitev, da so policijski vodje po osebnostnih značilnostih bližje policistom kot menedžerjem.

V empirični raziskavi smo ugotovili tudi določeno stopnjo medsebojne povezanosti osebnostnih značilnosti in kariernih sider slovenskih policijskih menedžerjev in sicer tako glede samih osebnostnih potez, kot tudi Kierseyevih osebnostnih tipov ter osebnostnih tipov po štirimestni kombinaciji MBTI. Prav tako smo potrdili statistično povezanost določenih demografskih dejavnikov s kariernimi sidri in z osebnostnimi značilnostmi oseb v našem vzorcu. Pri preverjanju pogostosti kariernih sider glede na osebnosti tip smo prišli do pomembne razlike glede kariernih preferenc policijskih menedžerjev s »policijsko« in »menedžersko« osebnostjo. Tisti s policijskimi osebnostmi postavljajo v ospredje izzive v karieri in premagovanje (tudi nemogočih) ovir, medtem ko je menedžerjem bolj pomembna usklajenost družinskega in delovnega življenja.

Zaključimo lahko torej, da empirični podatki kažejo na to, da policijski menedžerji v Sloveniji po svojih osebnostnih profilih kažejo pretežno značilnosti policijskih osebnosti, vendar po drugi strani glede kariernih preferenc izkazujejo bolj menedžerska nagnjenja kot so želja po izzivih in zasedanju vodstvenega položaja, pri čemer dajejo poudarek tudi usklajenemu življenjskemu slogu.

Ugotovitve empirične raziskave med policijskimi menedžerji so dokaj zgovorne. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da razpolagamo z odgovori 65% vseh vodij policijskih enot v

Sloveniji, kakor tudi to, da so bili anketni vprašalniki poslani čisto vsem, ki smo jih v teoretičnih izhodiščih opredelili kot policijske menedžerje. O rezultatih lahko torej z določeno stopnjo zanesljivosti sklepamo iz našega vzorca na celotno populacijo.

Pri empiričnem analiziranju vzorca smo naleteli tudi na nekaj kontradiktornih rezultatov glede na teoretična izhodišča, pri čemer pa smo to kontradiktornost pripisali dvema dejavnikoma. Prvič, metodološkim omejitvam obeh raziskovalnih orodij in drugič, specifični naravi policijskega dela. Kateremu razlogu dati večjo težo je sicer na tem mestu težko govoriti, pomembno je le da se ju pri razumevanju ugotovitev zavedamo in upoštevamo pri sklepanju na populacijo.

7.8 Preverjanje postavljenih hipotez

Na podlagi empirične analize odgovorov na anketna vprašanja ter interpretacije podatkov v razpravi, lahko v zaključku raziskave preverimo uvodoma postavljene hipoteze o značilnostih slovenskih policijskih menedžerjev ter poskušamo odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

V uvodu v empirično raziskavo smo postavili 11 delovnih hipotez, v nadaljevanju pa predstavljamo rezultate preverjanja teh hipotez.

*Hipoteza H1: Najpogostejše karierno sidro policijskih menedžerjev v Sloveniji je, glede na to da opravljajo vodstvene naloge, menedžersko sidro. To hipotezo **zavrnamo**, saj smo na podlagi empiričnih podatkov ugotovili, da sta najpogosteje izraženi karierni sidri policijskih menedžerjev v Sloveniji sidro čistega izziva in sidro življenjskega sloga, medtem ko je menedžersko sidro po pogostosti na tretjem mestu in je izraženo pri nekaj manj kot polovici policijskih menedžerjev. Podobne rezultate smo dobili pri primarno izraženih kariernih sidrih, saj ima 28% anketiranih primarno sidro čistega izziva, dobra četrtina po sidro življenjskega sloga. Menedžersko sidro se kot primarno izraža pri nekaj več kot petini vzorca (22,4%). Kljub zavrnitvi hipoteze pa empirični podatki kažejo, da so glede kariernih sider policijski vodje bolj podobni menedžerjem, saj so tipična menedžerska sidra (menedžersko in sidro izziva) veliko bolj pristona kot tipično »policijska« sidra (predanost in poslanstvo ter varnost in stabilnost).*

*Hipoteza H2: Policijski menedžerji, ki imajo prevladujoče menedžersko sidro so bolj zadovoljni pri svojem delu kot tisti, ki imajo prevladujoča druga karierna sidra. Hipotezo **zavrnamo**, saj najvišje zadovoljstvo pri delu izražajo tisti s prevladujočim »policijskim« sidrom predanosti/poslanstva. Sledijo tisti s sidrom življenjskega sloga in sidrom podjetniške ustvarjalnosti, medtem ko menedžerji z menedžerskim sidrom izražajo nekoliko nižjo zadovoljstvo od naštetih, pa kljub temu nekoliko višje kot posamezniki z ostalimi kariernimi sidri. Kljub temu pa teh trditev ne moremo potrditi z gotovostjo, saj smo s pomočjo T-testa ugotovili, da so razlike nastale slučajno in niso posledica vpliva kariernih sider na zadovoljstvo in tako lahko govorimo le o tendenci, da so tisti s policijskimi kariernimi sidri bolj zadovoljni kot tisti z menedžerskimi.*

*Hipoteza H3: Policijski menedžerji, ki imajo prevladujoče menedžersko sidro so bili v zadnjih treh letih bolje ocenjeni za svoje delo kot tisti, ki imajo prevladujoča druga karierna sidra. Hipotezo **zavrnamo**, saj so bili v preteklih treh letih povprečno najboljše ocenjeni policijski menedžerji s primarnim sidrom varnosti in stabilnosti, sledijo pa tisti s sidrom tehnične funkcionalnosti in tisti s sidrom življenjskega sloga. Posamezniki z menedžerskim sidrom so glede povprečne delovne uspešnosti na četrtem mestu. Tudi pri hipotezi H3 lahko na podlagi T-testa le sklepamo, da gre za tendenco, da so bili tisti z menedžerskim sidrom ocenjeni slabše kot posamezniki s prej naštetimi primarnimi sidri.*

*Hipoteza H4: Pri policijskih menedžerjih, glede na to da opravljajo vodstvene naloge, prevladujejo takšne osebnostne značilnosti, ki so glede na teoretična izhodišča potrebne za uspešno vodenje (za t.i. leadership - značilnosti tipa N, F in P), medtem ko so osebnostne značilnosti, ki so značilne za t.i. »policijsko osebnost« (značilnosti tipa S, T in J) izražene redkeje. Hipotezo v celoti **zavrnamo**, saj je za slovenske policijske menedžerje izrazito značilna prisotnost takšnih osebnostnih potez, ki jih uvršča med »policijske osebnosti«. Osebnostne značilnosti tipa S, T in J so prisotne pri skoraj 90% anketiranih, medtem ko so »menedžerske« osebnostne poteze tipa N, F in P prisotne le pri okoli 15% sodelujočih v raziskavi.*

*Hipoteza H5: Policijski menedžerji, pri katerih prevladujejo osebnostne značilnosti tipa N, F in P za uspešno vodenje (leadership) so bolj zadovoljni pri svojem delu kot tisti, pri katerih so izrazitejša značilnosti »policijske osebnosti« (značilnosti tipa S, T in J). Hipotezo **zavrnamo** kljub temu, da tisti sodelujoči v raziskavi, ki so po svojih osebnostnih značilnostih bliže*

menedžerjem (4,29), v povprečju bolj zadovoljni s svojim delom, kot pa tisti z bolj policijskimi osebnostnimi potezami (3,91). Na podlagi rezultatov t-testa namreč tega ne moremo trditi z gotovostjo, ampak je le nakazana tendenca, da so posamezniki z menedžersko osebnostjo bolj zadovoljni od tistih s policijsko.

*Hipoteza H6: Policijski menedžerji, pri katerih prevladujejo osebnostne značilnosti tipa N, F in P za uspešno vodenje (leadership) so bili v zadnjih treh letih bolj ocenjeni za svoje delo kot tisti, pri katerih so izrazitejša značilnosti »policijske osebnosti« (značilnosti tipa S, T in J). To hipotezo **zavrnamo**, saj so bili posamezniki s »policijsko osebnostjo« (4,87) s strani nadrejenih v povprečju ocenjeni višje kot pa tisti z bolj menedžerskimi značilnostmi (4,81). Hipotezo zavrnamo tudi zaradi rezultata t-testa, ki nakazuje zgolj na tendenco, da so osebe s profilom STJ ocenjene bolj kot tisti s profilom NFP. Delovne ocene torej ne diferencirajo kakovosti dela policijskih menedžerjev.*

Glede na nakazane rezultate hipoteze H5 in H6 lahko zgolj predpostavljamo, da policijska organizacija bolj ceni delo posameznikov s policijskimi osebnostnimi značilnostmi kot pa tistih z menedžerskimi, čeprav so po drugi strani slednji s svojim delom ne glede na to bolj zadovoljni kot prvi.

*Hipoteza H7: Policijski menedžerji v Sloveniji se po Kierseyevi klasifikaciji osebnosti, glede na to, da opravljajo vodstvene naloge, najpogosteje uvrščajo med »Razumnike (NT)«, ki je po preteklih raziskavah najpogostejši tip osebnosti menedžerjev. Sodelujoči v raziskavi so se v veliki večini uvrstili v Kierseyev tip osebnosti »Varuhi (SJ)«, in sicer v kar 83,2%. »Razumniki (NT)« so sicer na drugem mestu, vendar so z le 12% bistveno redkeje zastopani kot osebe s profilom SJ. Tudi sicer je za analizirano populacijo izrazito značilno, da gre za »Varuhe (SJ)«, saj ostali osebnostni tipi po Kierseyu predstavljajo le med 7 in 12%. Navedeno hipotezo tako **zavrnamo**.*

*Hipoteza H8: Najpogostejši štirimestni kombinaciji osebnostnih značilnosti policijskih menedžerjev v Sloveniji sta, glede na to, da opravljajo vodstvene naloge, kombinaciji ISTJ in ENTJ, ki sta po preteklih raziskavah najpogostejša tipa osebnosti menedžerjev, medtem ko je kombinacija ESTJ, ki je značilna za policiste, izražena redkeje. Tudi to **hipotezo je potrebno zavrniti**, saj je kombinacija ESTJ med policijskimi menedžerji, ki so sodelovali v raziskavi, daleč najpogostejša in odstotek sodelujočih s to kombinacijo znaša kar 68%. Kombinacija*

ISTJ je sicer druga najpogostejša med policijskimi vodji, vendar je izražena le pri 15,2%, medtem ko je kombinacija ENTJ tretja najpogostejša in predstavlja 9,6%. Ostale štirimestne kombinacije pa so izražene še redkeje in nobena ne presega 7%.

*Hipoteza H9: Osebnostne značilnosti, Kierseyevi osebnostni tipi in osebnostni tipi štirimestnih kombinacij so statistično pomembno povezani s prisotnostjo posameznega kariernega sidra pri posamezniku. Hipotezo **potrdimo**.* Kot je bilo predstavljeno v empiričnem delu raziskave, smo ugotovili določen vpliv osebnostnih značilnosti na prisotnost kariernih sider pri posamezniku, vendar lahko s statistično gotovostjo potrdimo samo povezanost ekstrovertiranosti (E), introvertiranosti (I), zaznavanja (S) in sojenja (J) z določenimi kariernimi sidri (menedžersko, podjetniška ustvarjalnost, čisti izziv). Prav tako smo z empirično analizo potrdili statistično povezanost nekaterih Kierseyevih osebnostnih tipov (Varuhi in Idealisti) na dve karierni sidri (čisti izziv in predanost/poslanstvo). Pri štirimestnih kombinacijah je bila zaznana statistična povezanost sedmih osebnostnih tipov (ESTJ, ISTJ, ENFJ, INFJ, ENFP, INFP, ENTP) na šest sider (podjetniška ustvarjalnost, menedžersko, čisti izziv, predanost/poslanstvo, tehnično funkcionalno, samostojnost in neodvisnost), pri čemer pa vpliva posamezne kombinacije na več kot eno karierno sidro nismo ugotovili. Pri tem smo ugotavljali izraženost posameznega kariernega sidra pri posamezni osebnostni dimenziji, ne pa njihove primarnosti.

*Hipoteza H10: Policijski menedžerji z osebnostnim tipom ESTJ, ki je po preteklih raziskavah najpogostejši za policiste, imajo najbolj izrazito karierno sidro predanosti/poslanstva. Za posameznike z osebnostnim tipom ESTJ je najpogostejše karierno sidro čistega izziva, zaradi česar hipotezo **zavrnamo**.* Torej je za tiste sodelujoče v raziskavi, ki na vseh ravneh analize kaže značilnosti »policijske osebnosti« (značilnosti S, T in J, Kierseyevi »Varuhi (SJ) in osebnostni tip ESTJ) izrazito značilno karierno sidro čistega izziva. Kot sem predhodno že omenil, lahko takšne ugotovitve pripišemo sami naravi policijskega dela.

*Hipoteza H11: Policijski menedžerji z osebnostnim tipom ENTJ, ki je po preteklih raziskavah drugi najpogostejši za menedžerje, imajo najbolj izrazito menedžersko sidro. Tudi zadnjo hipotezo **zavrnamo**,* saj sta za posameznike osebnostnega tipa ENTJ v našem vzorcu najbolj značilni karierni sidri čistega izziva in življenjskega sloga. Torej, tisti anketiranci z menedžersko osebnostjo v prvi vrsti cenijo usklajenost delovnih in družinskih obveznosti, pri čemer pa imajo pridih policistov po premagovanju izzivov. Tudi pri ostalih »menedžerskih«

kombinacijah (ENFP, INFP) nismo ugotovili, da bi prevladovalo menedžersko sidro, temveč je najpogostejše sidro življenjskega sloga.

Empirično preverjanje postavljenih hipotez nam torej omogoča, da odgovorimo na temelja raziskovalna vprašanja. Na podlagi analize kariernih sider lahko ugotovimo, da slovenski policijski menedžerji sebe v prvi vrsti doživljajo kot nekoga, ki je sposoben osvojiti karkoli in premagati katerokoli oviro. Poleg tega jim je pomembna usklajenost njihovega družinskega in delovnega življenja, imajo pa tudi analitične, komunikacijske in druge sposobnosti za vodenje ter jih vodstven položaj tudi motivira. Na drugi strani pa njihove osebne značilnosti kažejo na to, da gre za posameznike s »policijsko osebnostjo« in posledično bolj za »policiste na položaju« kot pa za osebe z menedžerskimi osebnostnimi lastnostmi.

7.9 Predlogi za spremembe

V modernem času mora vsaka organizacija v prvi vrsti skrbeti za svoj človeški kapital oziroma razvoj zaposlenih. Tudi policija je po mojem mnenju »le« organizacija, ki sicer ima svoje specifike, vendar po drugi strani mora skrbeti za svoj razvoj v smeri moderne in fleksibilne organiziranosti ter upravljanja s človeškimi viri. Takšne spremembe so nujno potrebne v luči modernih pristopov k opravljanju policijskega dela (v skupnost usmerjeno policijsko delo). Mlekuš (2000) je na podlagi analize modernega policijskega dela v svetu identificiral tudi nekatere organizacijske elemente, ki so nujno potrebni za implementacijo teh pristopov v prakso. Takšne organizacijske spremembe so po mnenju avtorja zlasti:

- interaktivnost z okoljem oziroma odprtost organizacije,
- decentralizacija na nivo lokalne skupnosti,
- debirokratizacija, predvsem z vidika »mehčanja hierarhije«,
- strateško načrtovanje in strateško vodenje,
- razvijanje dolgoročnega partnerstva s skupnostjo,
- vodenje in nadzorstvo z odmikom od avtokratičnega paravojaškega sistema v smeri participacije zaposlenih ter
- izobraževanje in usposabljanje v smeri vseživljenjskega učenja.

Z vidika teorije organizacije lahko torej ugotovimo, da so v policijski organizaciji potrebne spremembe v smeri večje prožnosti. Holbeche (2005) v svoji knjigi »The high performance

organization« ponuja celovito analizo modernih, fleksibilnih in visoko učinkovitih organizacij. Avtorica kot temeljne elemente visoko učinkovite organizacije navaja zlasti:

- ustvarjanje dinamične stabilnosti,
- gradnjo močne organizacijske kulture,
- ustvarjanje hitro se spreminjajoče organizacijske strukture in delo izven organizacijskih okvirjev,
- upravljanje z znanjem v organizaciji,
- upravljanje s človeškim kapitalom,
- vodenje (leadership), ki temelji na ustvarjanju pripadnosti zaposlenih, doseganju visoke učinkovitosti, delegiranju nalog, ciljnemu vodenju ter fleksibilnemu nagrajevanju,
- vzpodbujanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Holbeche (2005, 404-409) navaja, da takšen pristop zahteva spremembo v vodenju organizacije, pri čemer pa morajo imeti ljudje na vodstvenih položajih poleg sposobnosti strateškega mišljenja tudi določene osebnostne značilnosti, zlasti pa:

- imeti visoko stopnjo čustvene inteligence,
- imeti sposobnost biti voditelj, ki mu sodelavci sledijo,
- biti usmerjen v prihodnost,
- biti sposoben dati drugim vizijo in smernice,
- biti generator sprememb,
- biti sposoben vplivati na druge,
- biti sposoben abstraktnega mišljenja in abstraktne komunikacije.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč lahko torej povzamemo, da so tudi v slovenski policiji potrebne določene spremembe v cilju moderne in učinkovite organizacije, pri čemer bi na podlagi teorije lahko te spremembe razdelili na dva vidika: prvič, sprememba same organizacijske strukture v smeri večje prožnosti in drugič, spremembe v kadrovanju, ki bi upoštevale tako talente, sposobnosti, vrednote in motive zaposlenih, kot tudi njihove osebnostne značilnosti. Takšne spremembe v kadrovanju so po mojem mnenju posebej pomembne glede kadrovanja ključnih kadrov v policiji – policijskih menedžerjev.

7.9.1 *Predlog organizacijskih sprememb*

Organizacijo slovenske policije, ki je bila predstavljena v poglavju 6 magistrskega dela, lahko označimo za tradicionalno oziroma hierarhično (birokratsko), posebej ob upoštevanju medsebojnih razmerij organizacijskih enot (GPU-PU-PP), ki jih opredeljuje Zakon o policiji. Organizacijske spremembe v policiji so po mojem prepričanju predpogoj za nadaljnje spremembe v sistemu vodenja, saj uvajanje modernih pristopov vodenja v obstoječo hierarhično, paravojaško organizacijo ne bi doseglo želenih rezultatov. Da si moderne organiziranosti želi tudi sama policija, je razvidno iz obrazložitve predloga nove policijske zakonodaje iz leta 2011 (Predlog Zakona o organiziranosti in delu v policiji, 2011), kjer je Vlada Republike Slovenija zapisala, da so cilji nove zakonodaje »urediti normativne podlage za sodobno policijsko organizacijo, njeno vodenje in usmerjanje« ter zagotoviti »fleksibilnejšo organizacijo in izvajanje nalog policije«. Nov predlog Zakona o organiziranosti in delu v policiji sicer ohranja tradicionalno hierarhično organiziranost. V katero smer pa bi morale spremembe dejansko iti?

Po mojem mnenju bi se morala policija, podobno kot druge organizacije, razvijati v smeri mrenže organizacije. Mrežne organizacije namreč veljajo za izredno dinamične, z visoko stopnjo fleksibilnosti, ki organizaciji omogočajo učinkovito prilagajanje spreminjajočemu se okolju (Van Alstyne 1997, 1) in s tem na nek način ustrezajo definiciji visoko učinkovitih organizacij, ki so bile predstavljene zgoraj. Semolič in Šostar (2007, 201) mrežne organizacije označujeta kot »zapletene prilagodljive sisteme brez osrednjega razvrstilnega nadzora z več vzporedno delujočih enot, pri čemer je njihova temeljna prednost, da imajo zmožnost hitrega prilagajanja brez potrebe po vzpostavitvi toge razvrstilne oblike upravljanja«. Avtorja omenjata možnost uporabe mrežne organizacije tako za organiziranje dejavnosti lastne organizacije, kot tudi skupine poslovno povezanih organizacij. Bistvo mrežnih organizacij je torej fleksibilno prilagajanje spremembam okolja.

Pri tem se seveda poraja vprašanje, ali ni policija preveč specifična organizacija, da bi prenesla mrežno organiziranost, glede na to da izvaja tudi takšne naloge, ki občasno zahtevajo na pol vojaški pristop? Sam na podlagi več kot deset letnih izkušenj na vodstvenih delovnih mestih v policiji menim, da so takšne spremembe možne in nujne. Res je, da določene naloge zahtevajo strog in hierarhičen pristop k vodenju, vendar je del takšnih nalog možno ohraniti tudi v mrežni organizaciji. Takšne organizacije namreč ravno zaradi svoje fleksibilnosti omogočajo prilagajanje trenutni (tudi varnostni) situaciji in v primeru potrebe bi se pač

vzpostavila določena oblika organiziranosti, ki bi ustrezala potrebam operativnega dela. Takšni primeri, ki zahtevajo avtokratsko hierarhično vodenje so na primer v posebni policijski enoti (PPE) pri zagotavljanju javnega reda in miru na športnih in drugih prireditvah, delovanje Specialne enote policije, in podobno. V ostalih primerih bi se policijske enote mrežno povezovale glede na operativne in druge potrebe.

Glede na definicijo mrežnih organizacij, ki jo navajata Semolič in Šostar (2007, 201) - zapleteni prilagodljivi sistemi brez osrednjega razvrstilnega nadzora z več vzporedno delujočih enot - se mi poraja vprašanje smiselnosti ohranjanja trinivojske organiziranosti slovenske policije, saj se z medsebojnimi razmerji teh enot hote ali nehote ohranja piramidna (birokratska) hierarhičnost – lokalni nivo (PP) je odgovoren regionalnemu (PU), ta pa državnemu (GPU), v obratni smeri pa teče linija poveljevanja. Namesto tega bi bilo po mojem mnenju, z vidika mreženja, potrebno policijo organizirati na naslednji način:

- Vzpostavitev (obstoječih) policijskih postaj kot samostojnih organizacij, ki bi prevzele tudi naloge policijskih uprav (npr. kadrovanje, usposabljanje, izobraževanje, preiskovanje težjih oblik kriminalitete, ipd.), pri čemer bi se vloga teh enot bistveno povečala. S tem bi dosegli tudi decentralizacijo na nivo lokalnih skupnosti, ki je eden od temeljev modernih policijskih pristopov.
- Reorganizacija generalne policijske uprave v strokovno in logistično telo policije, ki bi skrbela za systemske rešitve (razvoj stroke, zakonodaje, ipd.) ter nudila logistično podporo policijskim postajam (nabava opreme, investicije, ipd.).
- Ukinitvev policijskih uprav, kot nekakšnih »vmesnih hierarhičnih členov« med PP in GPU.

Takšna organiziranost bi po moji oceni dosegla dva temeljna cilja razvoja slovenske policije. Prvič, razvoj bi se odvil v smeri modernih pristopov k opravljanju policijskega dela (angl. community policing) in drugič, zagotovila bi se večja fleksibilnost takšne »mrežne« organizacije policije. Poraja pa se vprašanje, ali je v Sloveniji dovolj politične volje za takšne spremembe, kot tudi, ali je izobraževanje kadra temu ustrezno. Vprašanje teh sprememb je v prvi vrsti v rokah politike oziroma Ministrstva za notranje zadeve, saj je policija organ v njegovi sestavi (Zakon o policiji, 1. člen). Organiziranost policije namreč opredeljuje Zakon o policiji, sprememba zakonodaje pa je lahko dolgotrajen politični proces. Z vidika fleksibilizacije bi bila potrebna sprememba v smeri večje samostojni policije pri prilagajanju

svojega delovanja v nestabilnem okolju in mreženja vzporednih samostojnih policijskih enot oziroma policijskih postaj.

7.9.2 *Spremembe kadrovanja*

Drug vidik sprememb se nanaša na kadrovanje, pri čemer se bom glede na koncept magistrskega dela omejil na kadrovanje policijskih menedžerjev. Na podlagi ugotovitev raziskave in predstavljenih organizacijskih sprememb, se namreč poraja tudi vprašanje spremembe kadrovanja policijskih menedžerjev. Teorija namreč ugotavlja, da je nujno potrebno, da sodobne organizacije, ki morajo zadostiti potrebam nestabilnega in hitro se spreminjajočega okolja, temeljijo na bolj ohlapnih elementih vodenja (Semolič in Šostar 2007, 200). Glede na rezultate empirične raziskave lahko ugotovimo, da sedanji policijski menedžerji sicer kažejo motivacijo za vodstvena delovna mesta, vendar po drugi strani njihove osebne značilnosti porajajo dvom v sposobnost fleksibilnega in odprtega vodenja. Velika večina jih namreč sodi med t.i. »policijske osebnosti«, za katere je, kot smo videli v teoretičnem delu, značilen bolj avtorski način vodenja. Ti menedžerji so v obstoječi, hierarhični organizacijski strukturi sicer uspešni policijski vodje, vprašanje pa je ali bi ob organizacijskih spremembah bili sposobni ohlapnejšega načina vodenja v mrežni organizaciji.

Kaiser in Overfield (2010, 106) sta na podlagi analize literature in različnih teorij fleksibilno vodenje (angl. flexible leadership) definirala kot »prilagajanje stila vodenja posameznika, njegovih vodstvenih metod in pristopov, kot odgovor na različne in spreminjajoče se zahteve okolja s ciljem, da prispevajo k skupinski učinkovitosti«. Avtorja pri tem opozarjata, da je potrebno ločiti dve dimenziji fleksibilnega vodenja, ki pa sta medsebojno povezani:

1. fleksibilnost kot osebna lastnost oziroma dispozicija, ki vključuje tendenco k novostim, spremembam in raznolikosti;
2. fleksibilnost kot vodstveno vedenje pa se nanaša na obnašanje, ki se izraža v spremenljivih okoliščinah, pri čemer sta najpomembnejša elementa tega vedenja sodelovanje (namesto ukazovanja) in dolgoročna strategija (namesto kratkoročne izvedbe).

Norton (2010, 147-149) na podlagi teoretičnih izhodišč o fleksibilnem vodenju poudarja, da uvajanje le tega v organizacijo obsega tri področja:

1. identifikacija talentov, ki imajo sposobnosti fleksibilnega vodenja, pri čemer navaja tako pred-zaposlitveno selekcijo kadrov, kot tudi proces identifikacije teh talentov v procesu internega vertikalnega napredovanja;
2. razvoj sposobnosti za fleksibilno vodenje z usposabljanjem in izkustvenim učenjem;
3. promocija fleksibilnega vodenja kot kriterija delovne uspešnosti.

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč o sodobnem vodenju in značilnostih menedžerjev v fleksibilnih organizacijah ter na osnovi rezultatov empirične raziskave lahko podamo nekaj izhodišč oziroma predlogov, ki bi jih vodstvo policije lahko upoštevalo pri kadrovanju, izobraževanju in usposabljanju policijskih menedžerjev v prihodnosti. Cilj teh predlogov je predvsem postaviti na vodilna delovna mesta v policiji takšne ljudi, ki bodo sposobni fleksibilnega vodenja. Ti predlogi obsegajo zlasti:

- uporaba metode Scheinovih kariernih sider pri ugotavljanju karierne usmerjenosti zaposlenih, s čimer bi lažje usklajevali karierne preference posameznikov s kadroviskimi potrebami policije,
- uvedba individualnih kariernih načrtov na podlagi karierne usmerjenosti zaposlenih in jim na podlagi te usmerjenosti ponuditi ustrezne priložnosti tekom kariere,
- oblikovanje sistema napredovanja, nagrajevanja in priznanj, ki bo prilagojen posameznim skupinam, glede na ugotovljena karierna sidra in osebnostne lastnosti,
- uporaba Myers-Briggsovega indikatorja temperamenta pri kadrovanju, s pomočjo katerega bi lahko identificirali osebne značilnosti zaposlenih, s čimer bi jih lažje kadrovali na delovna mesta, ki ustrezajo njihovim profilom,
- na novo definirati zahteve za zasedbo menedžerskih pozicij, predvsem v okviru modernega vodenja (leadership) in modernih pristopov k policijskemu delu, pri čemer bi morali na takšna delovna mesta kadrovati posameznike, ki imajo osebnostne značilnosti NFP in NTP,
- za obstoječe menedžerske kadre ugotoviti njihove osebnostne značilnosti ter jim na takšen način ponuditi vpogled vase ter tako prepoznati lasten stil vodenja,
- za tiste policijske menedžerje z izrazito »policijsko osebnostjo« uvesti usposabljanje s področja modernih pristopov k vodenju, saj je MBTI zelo uporabno razvojno orodje, ki lahko posamezniku pomaga odkriti svoje preference in odpraviti pomanjkljivosti (Pagon in Lobnikar, 2000, 318),

- izobraževanje »bodočih« policijskih menedžerjev s ciljem razvijanja kompetenc za sodobno vodenje policijskih enot (fleksibilnost, usmerjenost v prihodnost, abstraktnost mišljenja in komuniciranja, ipd),
- uporaba obeh metodoloških orodij kot osnove za letne razgovore ter na podlagi ugotovitev prilagajati karijerne poti posameznikov

V kolikor bi se policija odločila za uvedbo katerega od uporabljenih metodoloških orodij v tem magistrskem delu ali katerega od drugih kadrovskih orodij, je po mojem mnenju pomembno opozoriti na pravočasnost uporabe teh metod v kadrovskem postopku. Osebnostno menim, da je nujno karijerne preference in osebne značilnosti zaposlenih ugotavljati že ob njihovem vstopu v organizacijo. Nato je potrebno ustvariti ustrezno kadrovsko bazo, ki bo poleg znanj in kompetenc vsebovala tudi predstavljene elemente. Takšna evidenca lahko služi kot dobra osnova za to, da se ustrezne kadre razporedi na ustrezna delovna mesta in to ne le glede na njihovo znanje in kompetence, temveč tudi skladno z njihovimi željami in osebnostnimi značilnostmi.

Poleg znanja mora imeti policijski menedžer tudi željo opravljati vodstveno funkcijo, v kolikor pa želi biti policija moderna in ne »na pol vojaško« vodena organizacija, pa tudi takšne osebnostne lastnosti, da bodo sposobni ustvarjati vizije, komunicirati cilje ter navduševati in motivirati ljudi.

8 Sklep

Slovenska policija bo morala po moji oceni v prihodnosti razmisliti o spremembi svoje organiziranosti, predvsem pa o morebitnem razvoju v smeri fleksibilne in visoko učinkovite organizacije. Obstoječa hierarhična (birokratska) organiziranost namreč, glede na teoretična izhodišča o modernih pristopih k policijskemu delu, ni ustrezna. Razvoj bo po mojem mnenju moral potekati v smeri fleksibilizacije in mrežne organiziranosti, tako da bo lahko v dinamičnem, hitro se spreminjajočem okolju kos vedno zahtevnejšim varnostnim nalogam. Moderni pristopi k opravljanju policijskega dela namreč terjajo fleksibilizacijo, predvsem decentraliziranje (strateškega) odločanja na lokalni nivo. V sklepnem delu magistrskega dela je bil podan predlog reorganizacije slovenske policije v mrežno organizacijo, takšen pristop pa zahteva toliko bolj strokovno usposobljen menedžerski kader, ki bo sposoben modernega (transformacijskega) vodenja (leadership).

Zato bo po moji oceni potrebno v bodoče razmisliti tudi o spremembi kadrovanja na ključne oziroma menedžerske položaje v policijskih enotah. Kot izhaja iz empirične analize, so karijerne preference policijskih vodij sicer nekoliko bližje menedžerjem, vendar po drugi strani njihove osebne značilnosti kažejo, da jih velika večina pripada t.i. »policijski osebnosti«. Torej, vir njihove energije je socialna interakcija (E), pri sprejemanju informacij se zanašajo na zaznavanje in empirična dejstva (S), odločitve sprejemajo na podlagi logike in analize (T), na okolje pa večinoma reagirajo tako, da oblikujejo sodbe (J). Iz teoretičnega vidika, ki je bil prikazan v prvem delu naloge se zastavlja vprašanje, ali so ti menedžerji lahko uspešni vodje (leaderji) v smislu modernih in fleksibilnih organizacij. Moderna teorija namreč ugotavlja, da so najboljši strateški vodje tisti, ki se pri sprejemanju informacij zanašajo na lastno intuicijo (N), sprejemajo odločitve na podlagi lastnih občutenj in na okolje reagirajo tako, da ga poskušajo dojeti in razumeti. Takšnih tipov osebnosti je med policijskimi menedžerji v Sloveniji zelo malo.

Rešitve, ki jih ponuja empirična analiza lahko razdelimo v dve skupini. *Prvič*, slovenska policija bi po mojem mnenju morala pričeti z ugotavljanjem kariernih preferenc policistov, pri čemer je ena od možnih rešitev uporaba koncepta kariernih sider oziroma drugih podobnih orodij. Ugotavljanje kariernih preferenc bi organizaciji omogočila karierno usmerjanje zaposlenih, s čimer bi dosegli usklajenost posameznikovih želja in kadrovskega potreb policije. *Drugič*, policija bi lahko pričela tudi z ugotavljanjem osebnostnih lastnosti svojih zaposlenih,

in sicer že ob vstopu v organizacijo oziroma ob zaposlitvi. Na podlagi njihovih osebnosti bi lahko izbirala ključne kadre za policijske menedžerje in tako dosegla, da bi bile policijske enote moderno vodene (leadership). Za ostale menedžerje pa bi bila uporaba MBTI orodja pomembna zato, ker bi jim nudila nekakšno retrospektivo, le ta pa bi bila osnova za njihovo usposabljanje in izobraževanje v smeri približevanja modernemu vodenju.

Ali sta orodji, ki sta bili uporabljeni pri pričujoči empirični analizi policijskih menedžerjev tudi uporabni v praksi, je drugo vprašanje. Vsako raziskovalno orodje ima svoje omejitve, kakor tudi svoje prednosti, a vendarle je potrebno poudariti, da gre pri obeh, tako kariernih sidrih kot MBTI, za uveljavljeni in široko uporabljeni kadrovske orodji, ki jih veliko organizacij tudi uporablja v praksi. Sicer bi lahko v nadaljnjih ali podobnih raziskavah uporabili tudi druga metodološka orodja, tako za raziskovanje kariere (Driverjev model kariernih vzorcev, Hollandov karierni model, ipd.) kot tudi psihodiagnostična orodja (Vprašalnik velikih 5 (Big Five Questionare), Eysenckove osebnostne lestvice, ipd.)

Po moji oceni bo v bodoče za slovensko policijo na kadrovske področju bistvenega pomena, da poskuša uskladiti karierne preference posameznika s potrebami organizacije ter da na ključna (vodstvena) delovna mesta kadruje takšne ljudi, ki bodo sposobni modernega pristopa k vodenju. Le tako, ob hkratnih organizacijskih spremembam, bo lahko postala fleksibilna in visoko učinkovita organizacija.

9 Viri in literatura

Seznam uporabljene literature:

1. Beck, Jeffrey in La Lopa, Joseph M. 2001. An exploratory application of Schein's Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating Committee members. *International Journal of Hospitality Management* 20 (2001): 15-28
2. Benfari, Robert. 1991. *Understanding Your Management Style Beyond the Myers-Briggs Type Indicator*. Lexington Books, New York
3. Blake, J. Rex in Sackett, A. Sharon. 1999. Holland's Typology and the Five-Factor Model: A Rational-Empirical Analysis. *Journal of Career Assessment* 7 (3): 249-279.
4. Brečko, Daniela. 2004. Karierna sidra kot model za usmerjanje kariere. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (2): 32-37.
5. Brečko, Daniela. 2005. *Izobraževanje odraslih in načrtovanje osebne kariere*. Doktorska disertacija. Filozofska fakulteta, Ljubljana
6. Brečko, Daniela. 2008. Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere. *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 25 (6): 24-29.
7. Brezigar, Matjaž. 2006. *Organizacijska kultura v podjetju X*. Diplomsko delo. Ekonomsko poslovna fakulteta. Maribor
8. Buckley, Leslie B. in Petrunik, Michael G. 1995. Socio-Demographic Factors, Reference Groups, and the Career Orientations, Career Aspirations and Career Satisfaction of Canadian Police Officers. *American Journal of Police* 14 (2): 107-148
9. Bukovec, Tanja. 2009. Karierna sidra in upravljanje kariere v slovenski javni upravi – primer Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana
10. Carr, Melissa. 2006. How Managers and Non-Managers Differ in Their MBTI Personality Type. *People Management*, 12 (9): 48-49
11. Collin, Sven Olof in Stafsudd, Anna. 1999. What make's the difference at the top? - An Integrated Model of Top Management Selection tested on Swedish Top Managers. Academy of Management, Chicago. Dostopno prek <http://www.svencollin.se/ACADEMY9812.PDF> (25. marec 2011)
12. Cvetko, Roman. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Znanstveno raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper

13. Damanpour, Fariborz in Schneider, Marguerite. 2009. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (3): 495-522
14. Danzinger, Nira in Valency, Rony. 2006. Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International* 11 (4): 293-303
15. Danzinger, Nira; Rachman-Moore, Dalia; Valency, Rony. 2008. The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International* 13 (1): 7-19
16. Feldman, Daniel C. in Bolino, Mark C. 1996. Careers Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and their Consequences. *Human Resources Management Review* 6 (2): 89-112
17. Ferik, Iztok. 2000. Izobraževalna pot policista. Diplomsko delo. Visoka policijsko – varnostna šola. Ljubljana.
18. Friedman, Susan M., Daub, Cecilia., Kresci, Kay in Keyser, Rayna. 1999. A Comparison of Job Satisfaction Among Nursing Assistants in Nursing Homes and the Program of All-inclusive Care for the Elderly (PACE). *The Gerontologist* 39 (4): 434-439.
19. Frieswick, Kris. 2004. Casting to Type. *CFO Magazine* 20 (9): 71–73
20. Gailbreath, Robert D., Wagner, Sharon L., Moffett, Richard G. in Hein, Michael B. 1997. Homogeneity in Behavioral Preference among U.S. Army Leaders. *Group Dynamics: Theory, Research and Practise* 1 (3): 222-230
21. Gardner, William L. in Martinko, Mark J. 1996. Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: a literature review and research agenda. *Journal of Management* 22 (1): 45-83
22. Hanewicz, Wayne B. 1978. Police personality: A Jungian Perspective. *Crime&Delinquency* 24 (2): 152-172
23. Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organisation; Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Elsevier, Oxford.
24. Holcombe Ehrhart, Karen. 2006. Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person-Job Fit. *Journal of Business and Psychology* 21 (2): 193-226
25. Hough, R. Jill; OGILVIE, dt. (2005): An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2, pp 417-448

26. Jones, Sabine. 1998. Learning styles and learning strategies: towards learner independence. *Forum for Modern Language Studies* 22 (2): 114-129.
27. Kaiser, Robert B in Overfield Darren V. 2010. Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal* 62 (2): 105-118
28. Kaučič, Miha Boris. 2009. *Identifikacija gradnikov stilov vodenja in kariernih sider pri vodilnih medicinskih sestrah v Sloveniji*. Magistrsko delo. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj.
29. Keirsey, David in Bates, Marilyn. 1984. *Please Understand Me: Character and Temperament Types*. Prometheus Nemesis Book Company. Del Mar, CA
30. Keirsey, David. 1998. *Please Understand Me II: Temperament, Character, Intelligence*. Prometheus Nemesis Book Company. Del Mar, CA
31. Keirsey personality test. Dostopno prek www.keirsey.com (10.02.2011)
32. Kelley, Martha J.M. 1997. *Gender Differences and Leadership: A Study*. Air War College, Maxwell Air Force Base, Alabama
33. Konrad, Edvard. 1996. *Delovne kariere*. Filozofska fakulteta. Ljubljana
34. Krapež, Irena. 2005. *Analiza vodenja: usmerjenost k nalogam ali k zaposlenim v organizaciji*. Specialistično delo. Ekonomska fakulteta.
35. Markizeti, Mojca. 2004. *Analiza dejavnosti kadrovanja z vidika osebnostnih lastnosti kandidata*. Diplomsko delo. Ekonomska-poslovna fakulteta. Maribor.
36. Marzidovšek, Tomaž. 2003. *Model in pogoji učinkovitega teamskega dela: presoja izbranih teamov v povezavi z osebnostno analizo*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
37. McCaulley, Mary H., 2000. Myers-Briggs Type Indicator: A bridge between counseling and consulting. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52 (1): 117–132.
38. McKenna, Mindi; Shelton, Charlotte D.; Darling, John R. 2002. The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: a call for action. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (6): 314-322
39. Ministrstvo za šolstvo in šport. 2011. *Organizacijska shema in program delovanja TVŽU Glotta Nova*. Dostopno prek http://www.naberi.si/cvzulur.si/images/stories/Prispevki/organizacijska_shema_in_program_delovanja_tv_glotta_nova.pdf (26. marec 2011)
40. Mlekuš, Kristjan. 2005. *Poti in vrste napredovanja v policiji ter pomen izobraževanja*. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana

41. Možina, Stane; Svetlik, Ivan; Jamšek, Franc; Zupan, Nada in Vodovnik, Zvone. 2002. *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
42. Mrak, Saša. 2006. Pogled v kandidatovo dušo. *Dnevnik*. (12. Julij)
43. Nordvik, Hilmar. 1996. Relationship between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers – Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69 (3): 263 – 275.
44. Northouse, Peter G. 2004. *Leadership, theory and practise*. Sage Publications, Thousand Oaks
45. Norton, Larry W. 2010. Flexible leadership: an integrative perspective. *Consulting Psychology Journal* 62 (2): 143-150
46. Nutt, Paul C. 2005. Comparing Public and Private Sector Decision Making Practices. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (2): 289-318
47. Odlok o ustanovitvi, območju in sedežu policijskih uprav v Republiki Sloveniji. Ur.l. RS št. 12/1999 (26.2.1999)
48. Odlok o ustanovitvi, območju in sedežu policijskih uprav v Republiki Sloveniji Ur.l. RS, št. 28/2011 (15.04.2011)
49. Pajo, Karl; Ward, Robyn in Mallon, Mary. 2006. Learning at wor: organisational affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning* 18 (5): 279-297
50. Pagon, Milan in Lobnikar, Branko. 2000. Myers-Briggs indikator temperamenta: Razlike med študenti varstvoslovja in študenti organizacije dela. *Varstvoslovje* 2 (3): 274-280.
51. Pavlinič Krebs, Irma. 2010. Pogovor z ministrico. Skupnost občin Slovenije, december 2010
52. Pittenger, David J. 1993. Measuring the MBTI...And Coming Up Short. *Journal of Career Planning and Employment* 54 (1): 48-52
53. Pittenger, David J. 2005. Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 57 (3): 210–221
54. Poročilo o delu policije za leto 2010, dostopno prek <http://www.policija.si/images/stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/LetnoPorocilo2010.pdf> (2. april 2011)
55. Pravilnik o območjih in sedežih policijskih postaj. Ur.l. RS št. 83/2008 (22.8.2008)

56. Predlog Zakona o organiziranosti in delu v policiji, (EVA 2010-1711- 0006) z dne 24.06.2011. Dostopno prek www.sindikato-policistov.si/attachments/405_ZODP-vladno3.doc (27.06.2011)
57. Sabadin, Katja. 2004. *Karierna sidra in vrednote mladih perspektivnih kadrov v banki - Primerjava mladih in vodstvenih kadrov*. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
58. Schein, Edgar H. 1984. Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Occupational Behaviour* 5 (1): 71-81
59. Schein, Edgar H. 1996. *Career Anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. Dostopno prek: <http://www.solonline.org/res/wp/10009.html> (17. avgust 2009)
60. Semolič, Brane in Šostar, Adolf. 2007. Mrežne organizacije – novi vzorec 21. stoletja. *Strojniški vestnik* 53 (3): 193-211
61. Spletna stran slovenske policije. Dostopno prek www.policija.si (10.02.2011)
62. Steele, Ann Catherine. 2009. *Measuring Career Anchors and Investigating the Role of Career Anchor Congruence*. PhD thesis. Coventry University. Dostopno prek: <http://eprints.worc.ac.uk/705/> (20. marec.2011)
63. Steele, Catherine in Francis-Smythe, Jan. 2009. *Flexible Career Planning for Police Staff – Combining Career Anchors and Competences*. Dostopno prek: http://eprints.worc.ac.uk/268/1/FlexCareerCs_JFS.pdf (8. september 2009)
64. Steele, Catherine in Francis-Smythe, Jan. 2008. Investigating the role of career anchors in job satisfaction and organisational commitment: a PJ fit approach. Dostopno prek http://worc.academia.edu/CatherineSteele/Talks/2184/Investigating_the_role_of_career_anchors_in_job_satisfaction_and_organisational_commitment_a_PJ_fit_approach. (20. marec 2011)
65. Suutari Vesa in Taka Milla. 2004. Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development* 23 (9): 833-847
66. Šter, Tatjana. 2002. *Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta.
67. Švegl, Karmen. 2005. *Razvijanje kariere*. Diplomsko delo. Ekonomsko poslovna fakulteta. Maribor
68. Tacenska leta 1967 - 2002, 32 generacij. 2002. Policijska akademija, Ljubljana

69. Tan, Hwee-Hoon in Quek, Boon-Choo. 2001: An Exploratory Study on the Career Anchors of educators in Singapore. *The Journal of Psychology (135 85): 527-545.*
70. Tan, Vicky in Tiong, Ngog Tan. 1999. Personality Type and the Singapore Manager: Research Findings based on the MBTI. *Singapore Management Review*, 21 (1): 15-31
71. Twersky-Glasner, Aviva. 2005. Police Personality: What Is It and Why Are They Like That? *Journal of Police and Criminal Psychology* 20 (1): 56-67
72. Van Alstyne, Marshall. 1997. The state of network organization: A survey in three frameworks. *Journal of Organizational Computing* 7 (3): 1-47
73. Van Dam, Karen. 2004. Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (1): 29-51.
74. Vilman, Lea. 2008. *Kako načrtujete kariero svojih zaposlenih (uporaba kariernih sider)*. Socius. Dostopno prek www.socius.si/media/uploads/file/article_4846.pdf (26. marec 2011)
75. Virjent, Bojana, ur. 2003. 30 let Visokošolskega izobraževanja s področja varstvoslovja. Fakulteta za varnostne vede. Ljubljana
76. Yarnall, Jane. 1998. Career anchors: results of an organisational study in the UK. *Career Development International* 3 (2): 56-61
77. Young, Pearl. 2001. Leadership and the Myers-Briggs Type Indicator. *Program Manager*. March-April: 48-51.
78. Werner, Jon M. in De Simone, Randy L. 2009. *Human resource Development*. South – Western Cengage Learning. Mason, Ohio
79. Wong, Amy Ali Yu. 2007. Making Career Choice: A Study of Chinese Managers. *Human Relations* 60 (8): 1211-1233
80. Zakon o policiji (ZPol-UPB-7). Ur.l. RS št. 66/2009 (21.08.2009)
81. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB-7). Ur.l. RS št. 63/2007 (13.07.2007)

Priloga: anketni vprašalnik

Spoštovani!

Pred Vami je vprašalnik za policijske managerje v Sloveniji, s katerim želimo raziskati kariero in značilnosti vodij policijskih enot (policijski managerji) v Sloveniji. Vprašalnik je sestavljen in 3 sklopov, vsak izmed teh je posebej označen. Prosimo, da vprašalnik izpolnite in ga vrnete v priloženi kuverti na že izpisan naslov. Vprašalnik je sestavljen tako, da zagotavlja popolno anonimnost vsakega anketiranca. Raziskovalci tudi sicer vsem udeležencem ankete zagotavljamo popolno anonimnost. Prosimo Vas, da na vprašanja odgovarjate iskreno! Za sodelovanje se Vam zahvaljujemo!

Prvi del

Pred vami je prvi del vprašalnika, ki vsebuje 70 preprostih vprašanj. Pravilnega odgovora ni, saj morate pri vsaki izmed 70 trditev označiti le, katera trditev za vas osebno bolj velja. **Pri vsakem vprašanju od 1-70 izberite eno samo možnost (a ali b).**

<u>1) Na zabavi</u> a) se pogovarjam z mnogimi ljudmi, vključno z neznanci b) se pogovarjam le z nekaj posamezniki, ki jih dobro poznam	<u>2) Sem bolj</u> a) realističen kot nagnjen k razmišljanju b) nagnjen k razmišljanju kot realističen
<u>3) Slabše je</u> a) imeti glavo v oblakih b) živeti povsem utečeno življenje	<u>4) Name večji vtis naredijo</u> a) načela b) čustva
<u>5) Bolj se nagibam k</u> a) prepričevanju b) dotikanju	<u>6) Najraje delam</u> a) v okviru postavljenih rokov b) kadar sem pač razpoložen
<u>7) Stvari izbiram</u> a) dokaj previdno b) dokaj impulzivno	<u>8) Ko grem na zabavo</u> a) ostanem do konca, z naraščajočo energijo b) odidem zgodaj in izčrpan
<u>9) Bolj me privlačijo</u> a) razumni ljudje b) ljudje z domišljijo	<u>10) Bolj me zanima</u> a) kar dejansko obstaja b) kar je možno, morebitno
<u>11) Ko sodim (ocenjujem) ostale, se bolj opiram</u> a) na načela kot na okoliščine b) na okoliščine kot na načela	<u>12) Kadar imam opravka z ostalimi sem</u> a) bolj objektivni b) bolj osebni

<p><u>13) Sem bolj</u></p> <p>a) točne narave b) lagodne narave</p>	<p><u>14) Bolj me moti če so stvari</u></p> <p>a) nedokončane b) zaključene</p>
<p><u>15) V skupinah, katerim pripadam</u></p> <p>a) sem vedno na tekočem kaj se s posamezniki dogaja b) običajno zadnji izvem novice</p>	<p><u>16) Običajne stvari ponavadi</u></p> <p>a) opravi na običajen način b) opravi bolj po svoje</p>
<p><u>17) Pisatelji bi morali</u></p> <p>a) napisati kar mislijo in misliti kar napišejo b) pogosteje uporabljati analogijo</p>	<p><u>18) Bolj mi je všeč</u></p> <p>a) konsistentnost mišljenja b) harmonični odnosi med ljudmi</p>
<p><u>19) Bolj zanesljivo se počutim, kadar sprejemam</u></p> <p>a) logične sodbe b) vrednostne sodbe</p>	<p><u>20) Stvari so mi bolj všeč</u></p> <p>a) dogovorjene in dorečene b) nedogovorjene in nedorečene</p>
<p><u>21) Sebe bi označil kot</u></p> <p>a) resnega in odločnega b) sproščenega</p>	<p><u>22) Kadar telefoniram</u></p> <p>a) le redko vnaprej razmišljam kaj bom sogovorniku dejal b) vnaprej vadim kaj in kako bom povedal</p>
<p><u>23) Dejstva</u></p> <p>a) so dovolj nazorna sama po sebi b) zgolj ilustrirajo načela</p>	<p><u>24) Vizionarji so</u></p> <p>a) po malem neprijetni b) občudovanja vrednja</p>
<p><u>25) Bolj pogosto sem</u></p> <p>a) hladnokrven b) širokosrčen</p>	<p><u>26) Slabše je, če si</u></p> <p>a) krivičen b) neusmiljen</p>
<p><u>27) Dogodke je treba</u></p> <p>a) skrbno izbrati in načrtovati b) pustiti, da se odvijajo slučajno in po nključju</p>	<p><u>28) Bolje se počutim</u></p> <p>a) ko že kaj kupim b) ko imam možnost, da bi kaj kupil</p>
<p><u>29) V družbi običajno</u></p> <p>a) sam pričnem pogovor b) čakam, da me ogovori</p>	<p><u>30) Kadar se nam neka stvar zdi »zdravega razuma« je</u></p> <p>a) le redko vprašljivo b) pogosto vprašljivo</p>
<p><u>31) Otroci običajno</u></p> <p>a) ne naredijo dovolj koristnega b) premalo uporabljajo svojo domišljijo</p>	<p><u>32) Ko sprejemam odločitve, se raje zanesem na</u></p> <p>a) pravila b) občutek</p>
<p><u>33) Sem bolj</u></p> <p>a) čvrst kot nežen b) nežen kot čvrst</p>	<p><u>34) Kaj je bolj občudovanja vredno?</u></p> <p>a) sposobnost biti organiziran in metodičen b) spobnost za prilagajanje in improvizacijo</p>
<p><u>35) Bolj cenim</u></p> <p>a) jasno dorečene stvari b) možnost izbire</p>	<p><u>36) Novi nerutinski odnosi z ostalimi ljudmi me</u></p> <p>a) vzpodbudijo in napolnijo z energijo b) izčrpajo in mi jemljejo energijo</p>
<p><u>37) Bolj pogosto sem</u></p> <p>a) praktična oseba b) sanjava oseba</p>	<p><u>38) Bolj pogosto se sprašujem</u></p> <p>a) kakšno korist bi lahko imel od ostalih v neki situaciji b) kako ostali gledajo na to situacijo</p>
<p><u>39) Bolj sem zadovoljen če</u></p> <p>a) lahko zadevo z ostalimi v celoti prediskutiram b) se z ostalimi čim prej strinjamo glede rešitve</p>	<p><u>40) Nad mojim ravnanjem ima večjo oblast</u></p> <p>a) moja glava b) moje srce</p>

<p><u>41) Bolje se počutim, če opravljam delo</u></p> <p>a) na podlagi natančne pogodbe b) po potrebi in po dogovoru</p>	<p><u>42) Predvsem se veselim</u></p> <p>a) načrtovanih dogodkov b) nepričakovanih dogodkov</p>
<p><u>43) Ljubše mi je, če imam</u></p> <p>a) mnogo prijateljev z bolj površnimi odnosi b) manj prijateljev, a z bolj trajnim odnosom</p>	<p><u>44) Bolj upoštevam</u></p> <p>a) dejstva b) načela</p>
<p><u>45) Bolj me privlačijo</u></p> <p>a) proizvodnja in distribucija b) raziskave in razvoj</p>	<p><u>46) Kaj je večji kompliment</u></p> <p>a) »To je zelo logična oseba« b) »To je zelo čustvena oseba«</p>
<p><u>47) Na kaj ste bolj ponosni?</u></p> <p>a) na to, da nikoli ne oklevate b) na to, da ste predani stvarem ali osebam, s katerimi se ukvarjate</p>	<p><u>48) Raje dajem</u></p> <p>a) dokončne in nespremenljive izjave b) okvirne in pripravljalne izjave</p>
<p><u>49) Bolje se počutim</u></p> <p>a) po sprejeti odločitvi b) pred sprejeto odločitvijo</p>	<p><u>50) Običajno</u></p> <p>a) se z lahkoto in na dolgo pogovarjam z neznanci b) znam neznancem le malo povedati</p>
<p><u>51) Bolj zaupam svojim</u></p> <p>a) izkušnjam b) slutnjam</p>	<p><u>52) Zdi se mi, da sem</u></p> <p>a) bolj praktičen kot iznajdljiv b) bolj iznajdljiv kot praktičen</p>
<p><u>53) Bolj cenim posameznike z</u></p> <p>a) jasnimi mišljenjem b) močnimi čustvi</p>	<p><u>54) Bolj sem nagnjen k temu, da sem</u></p> <p>a) nepristranski b) sočuten</p>
<p><u>55) Bolje je</u></p> <p>a) zagotoviti, da so stvari vnaprej pripravljene b) pustiti stvarem, da se same zgodijo</p>	<p><u>56) V odnosih med ljudmi naj bodo stvari</u></p> <p>a) stvar dogovora med njimi b) naključne in odvisne od okoliščin</p>
<p><u>57) Kadar zazvoni telefon</u></p> <p>a) planem, da bi odgovoril prvi b) upam, da bo kdo drug dvignil slušalko</p>	<p><u>58) Bolj sem ponosen na to, da imam</u></p> <p>a) močan občutek za realnost b) bujno domišljijo</p>
<p><u>59) Bolj me zanimajo</u></p> <p>a) osnovne značilnosti in nameni b) podrobnosti in namigi</p>	<p><u>60) Kaj je večja napaka</u></p> <p>a) biti pretirano vnet b) biti pretirano objektiven</p>
<p><u>61) Sebe doživljam kot</u></p> <p>a) trdoglavo osebo b) osebo z mehkim srcem</p>	<p><u>62) Bolj me privlačijo</u></p> <p>a) strukturirane in načrtovane situacije b) nestrukturirane in nenačrtovane situacije</p>
<p><u>63) Sem bolj</u></p> <p>a) rutinski kot nepredvidljiv b) nepredvidljiv kot rutinski</p>	<p><u>64) Običajno sem</u></p> <p>a) dokaj dostopen b) bolj zadržan</p>
<p><u>65) Pri pisnem izražanju dajem prednost</u></p> <p>a) bolj dobesednemu načinu izražanja b) bolj figurativnemu načinu izražanja</p>	<p><u>66) Težje mi je, da</u></p> <p>a) se poistovetim z ostalimi b) ostale uporabim v svoje namene</p>
<p><u>67) Česa si bolj želite</u></p> <p>a) sposobnosti jasnega, logičnega razmišljanja b) sposobnosti življenja in sočustvovanja</p>	<p><u>68) Kaj je večja napaka?</u></p> <p>a) biti nekritičen b) biti kritičen</p>

69) Raje imam	70) Po naravi sem boli
a) načrtovane dogodke	a) premišljen kot spontan
b) nenačrtovane dogodke	b) spontan kot premišljen

Drugi del

Št.	TRDITEV								<i>Najbolj držijo</i>
1	Sanjam o tem, da bi bil na svojem področju tako dober, da bi nenehno iskali moje izvedenske nasvete.	1	2	3	4	5	6		
2	Pri delu sem najbolj izpolnjen, če lahko povežem prizadevanja drugih in jih vodim.	1	2	3	4	5	6		
3	Sanjam o karieri, ki bi mi omogočala tolikšno svobodo, da bi lahko delal po svoje in po svojem urniku	1	2	3	4	5	6		
4	Varnost in stabilnost sta zame pomembnejši kot svoboda in samostojnost.	1	2	3	4	5	6		
5	Vedno sem na preži za novimi zamislimi, ki bi mi pomagale začeti svoj posel.	1	2	3	4	5	6		
6	V svoji karieri se bom počutil uspešnega, samo če bom imel občutek, da sem res prispeval k družbeni blaginji.	1	2	3	4	5	6		
7	Sanjam o karieri, pri kateri bi lahko reševal probleme ali uspel v izjemno težavnih situacijah.	1	2	3	4	5	6		
8	Rajši bi odšel iz podjetja v katerem delam zdaj, kot da bi me postavili na delovno mesto, zaradi katerega bi moral zanemarjati osebne in družinske zadeve.	1	2	3	4	5	6		
9	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo če bom lahko razvil svoje tehnične ali funkcionalne spretnosti do najvišje ravni.	1	2	3	4	5	6		
10	Sanjam, da bi bil na vodilnem mestu v kompleksni organizaciji in sprejemal odločitve, ki zadevajo veliko ljudi.	1	2	3	4	5	6		
11	Pri delu sem najbolj izpolnjen, ko lahko popolnoma svobodno definiram svoje naloge, urnik in postopke.	1	2	3	4	5	6		
12	Rajši bi odšel iz tega podjetja, kot sprejel pooblastilo, ki bi ogrozilo mojo varnost v njem.	1	2	3	4	5	6		
13	Zame je gradnja lastnega posla pomembnejša kot visok vodilni položaj v organizaciji nekoga drugega.	1	2	3	4	5	6		
14	V svoji karieri sem najbolj izpolnjen, kadar lahko uporabljam svoje darove in sposobnosti pri služenju drugim.	1	2	3	4	5	6		
15	V svoji karieri se bo počutil uspešnega samo, če se bom soočal z zelo hudimi izzivi in jih premagal.	1	2	3	4	5	6		
16	Sanjam o karieri, ki mi bo omogočila, da bom združil svoje osebne, delovne in družinske potrebe.	1	2	3	4	5	6		
17	Zame je bolj privlačen cilj postati direktor oddelka povezanega z mojim strokovnim znanjem, kot pa postati generalni direktor.	1	2	3	4	5	6		

18	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom postal generalni direktor kake organizacije.	1	2	3	4	5	6	
19	V svoji karieri se bom počutil uspešnega samo, če bom dosegel popolno avtonomijo in svobodo.	1	2	3	4	5	6	
20	Službe iščem v organizacijah, ki mi dajejo občutek varnosti in stabilnosti.	1	2	3	4	5	6	
21	V karieri se počutim najbolj izpolnjenega, kadar lahko zgradim nekaj, kar je v celoti rezultat mojih zamisli in prizadevanj.	1	2	3	4	5	6	
22	Zame je pomembnejše uporabljati svoje spretnosti za to, da bo svet postal kraj, prijetnejši za življenje in delo, kot pa doseči visok vodilni položaj.	1	2	3	4	5	6	
23	V svoji karieri sem najbolj izpolnjen takrat, kadar rešim na prvi pogled nerešljive težave ali premagam kake navidez nemogoče ovire.	1	2	3	4	5	6	
24	V življenju se počutim uspešnega samo tedaj, kadar lahko uravnotežim svoje želje, ki so povezani z menoj osebno, z družino in kariero.	1	2	3	4	5	6	
25	Rajši bi zapustil svojo organizacijo, kot da bi sprejel rotacijsko zamenjavo delovnega mesta, zaradi katere bi moral zapustiti področje svojega strokovnega znanja.	1	2	3	4	5	6	
26	Zame je bolj privlačno postati generalni direktor, kot pa direktor oddelka na svojem strokovnem področju.	1	2	3	4	5	6	
27	Priložnost, da lahko opravljam delo po svoje, brez pravil in omejitev, je zame pomembnejša kot varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5	6	
28	Pri delu sem najbolj izpolnjen, kadar čutim da sem popolnoma varen tako finančno, kot glede delovnega mesta.	1	2	3	4	5	6	
29	V karieri se bom počutil uspešnega samo, če mi bo uspelo ustvariti ali zgraditi nekaj, kar bo povsem moj izdelek ali zamisel.	1	2	3	4	5	6	
30	Sanjam o karieri, ki bi resnično prispevala k človeštvu in družbi.	1	2	3	4	5	6	
31	Pri delu iščem priložnosti, ki krepko spodbujajo moje sposobnosti za reševanje problemov in tekmovanje.	1	2	3	4	5	6	
32	Zame je usklajevanje zahtev osebnega in poklicnega življenja pomembnejše kot doseganje visokega vodstvenega položaja.	1	2	3	4	5	6	
33	Pri delu sem najbolj izpolnjen, če lahko uporabljam svoje posebne spretnosti in sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	
34	Rajši bi pustil to podjetje, kot pa sprejel delovno mesto, ki bi me odpeljalo od začrtane poti do generalnega direktorja.	1	2	3	4	5	6	
35	Rajši bi odšel iz tega podjetja, kot pa sprejel delovno mesto, ki bi me prikrajšalo za samostojnost za svobodo.	1	2	3	4	5	6	
36	Sanjam o karieri, ki mi bo dajala občutek varnosti in stabilnosti.	1	2	3	4	5	6	
37	Sanjam o tem, da bi začel in zgradil lasten posel.	1	2	3	4	5	6	
38	Rajši bi odšel iz svoje organizacije, kot pa sprejel premestitev, ki bi zatrla mojo sposobnost, da bi bil na voljo drugim.	1	2	3	4	5	6	

39	Delo s problemi, ki so skoraj nerešljivi, je zame pomembnejše kot doseganje vodilnega direktorskega položaja.	1	2	3	4	5	6	
40	Vedno sem iskal priložnosti za delo, ki bi se kar najmanj mešalo z mojimi osebnimi in družinskimi zadevami.	1	2	3	4	5	6	

Sedaj se ponovno vrnite na začetek vprašalnika »Drugi del« in izberite **TRI TRDITVE**, ki vas najbolj nazorno opisujejo (tiste kjer ste se **NAJVIŠJE OCENILI**), ter označite v sivem polju skrajno desno (v stolpcu ob trditvi vpišite znak X)

Tretji del

V zadnjem delu Vas prosimo, da nam zaupate nekaj demografskih dejavnikov

STAROST	<ol style="list-style-type: none"> 1. 20 do 25 let 2. 25 do 30 let 3. 30 do 35 let 4. 35 do 40 let 5. 40 do 45 let 6. 45 do 50 let 7. 50 ali več let
ZAKONSKI STAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. SAMSKI/A 2. V ZVEZI 3. POROČEN/A
ALI IMATE OTROKE	<ol style="list-style-type: none"> 1. NE 2. PREDŠOLSKI OTROK(CI) 3. ŠOLOOBVEZNI OTROK(CI) 4. SREDNJEŠOLSKI OTROK(CI) 5. POLNOLETNI/ODRASLI OTROK(CI)
KAKO OCENJUJETE SVOJE ZADOVOLJSTVO PRI DELU	<ol style="list-style-type: none"> 1. POPOLNOMA NEZADOVOLJEN 2. NEZADOVOLJEN 3. NITI ZADOVOLJEN, NITI NEZADOVOLJEN 4. ZADOVOLJEN 5. POPOLNOMA ZADOVOLJEN
KAKO JE VAŠ NADREJENI OCENIL VAŠE DELO V ZADNJIH TREH LETIH (OCENJEVANJE PO ZJU)	<ol style="list-style-type: none"> 1. LETA 2010 _____ 2. LETA 2009 _____ 3. LETA 2008 _____
KOLIKO LET STE ZAPOSLENI V POLICIJI	_____ LET

VELIKOST ENOTE, KI JO VODITE	<ol style="list-style-type: none"> 1. manj kot 50 zaposlenih 2. 51 do 100 zaposlenih 3. 101 do 200 zaposlenih 4. več kot 200 zaposlenih
NA KATEREM NIVOJU POLICIJSKE ORGANIZACIJE DELATE	<ol style="list-style-type: none"> 1. LOKALNI NIVO (PP) 2. REGIONALNI NIVO (PU) 3. DRŽAVNI NIVO (GPU)
KAKO STE SE ZAPOSILILI V POLICIJI	<ol style="list-style-type: none"> 1. po končani srednji policijski (kadetski) šoli 2. po zaključeni drugi srednji šoli sem zaključil program prekvalifikacije za poklic policista 3. po končanem študiju na fakulteti (brez prekvalifikacije za policista) 4. drugo
DOKONČANA IZOBRAZBA	<ol style="list-style-type: none"> 1. višja šola 2. visoka šola 3. univerzitetna izobrazba 4. specializacija, magisterij, doktorat
S KATEREGA PODROČJA STE KONČALI IZOBRAŽEVANJE NA FAKULTETI	<ol style="list-style-type: none"> 1. policijske vede (varstvoslovje) 2. management 3. drugo strokovno področje

Za sodelovanje se Vam zahvaljujemo!