

ČUSTVA PRI POLICIJSKEM DELU: ANALIZA FRUSTRACIJE

Povzetek. *Avtorja v članku opredelita frustracijo ter povzema načine reagiranja nanjo. V nadaljevanju analizirata vpliv frustracije na organizacijske procese ter prikažeta model vplivanja frustracije na vedenje zaposlenih. V osrednjem delu članka predstavita rezultate raziskave o frustraciji na vzorcu slovenskih policistov. Pri tem testirata povezanost med frustracijo in agresivnostjo, ki jo tudi delno potrdira. Frustracija se statistično pomembno povezuje z izražanjem sovražnosti ter obstrukcijo oz. pasivno agresivnostjo, rezultati pa ne kažejo povezanosti z odkritim agresivnim vedenjem. Analiza je pokazala, da se frustracija pri slovenskih policistih v največji meri povezuje z nekaterimi osebnostnimi značilnostmi posameznika kot sta negativna afektivnost in depresivnost, na organizacijskem nivoju pa se frustracija pozitivno povezuje s socialnim spodkopavanjem s strani nadrejenih. Ravno obratna je povezanost frustracije in zadovoljstva z delom. V zadnjem delu prispevka avtorja predstavita možne ukrepe za upravljanje frustracije in omejevanje njenih negativnih posledic.*

Ključni pojmi: *frustracija, policija, agresivno vedenje, organizacija, upravljanje organizacijskega vedenja*

Uvod

Čustva so neločljiv del organizacijskega življenja, naj gre za druženje ob jutranji kavi ali za odločanje o strateških ciljih podjetja. Vendar prežetost organizacijskega življenja s čustvi ne pomeni tudi, da se k njihovem poučevanju in preučevanju pristopa enako zavzeto in z enako resnostjo kot se raziskuje druge pomembne dejavnike, ki jih morajo menedžerji poznati in obvladati za uspešno in učinkovito opravljanje svojega dela. Preučevanje čustev je bilo v preteklosti pogosto odrinjeno na stranski tir, večina raziskovalcev in menedžerjev pa se ni nikoli vprašala, kako zaposleni (ob)čutijo sebe in druge, kako doživljajo okolje, v katerem delajo, kako ga vrednotijo ter kako v vse procese, ki potekajo v organizaciji, vključujejo

¹ Mag. Branko Lobnikar, višji predavatelj in predstojnik katedre za policijsko upravljanje in menedžment na Visoki policijsko-varnostni šoli v Ljubljani. Dr. Milan Pagon, izredni profesor in dekan na Visoki policijsko-varnostni šoli in izredni profesor na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju.

tudi svoje emocije. In to kljub temu, da obstaja vrsta dokazov o pomembnem vplivu čustev na percepcijo, sojenje, spomin, reševanje problemov in upravljanje konfliktov, in da so tudi druge dejavnosti v organizaciji lahko močno pogojene z različnimi čustvi, ki jih posameznik v organizaciji doživlja. In če to velja za vse organizacije, tudi policija ne more biti izjema. Je pa policija organizacija, kjer je bilo tovrstnih raziskav v primerjavi z ostalimi še toliko manj.

Upravljanju čustev v skladu z zahtevami okolja pravimo emocionalno delo (James, 1989). Slednje se lahko odvija na dveh ravneh: posamezniki pri površinskem upravljanju čustev svoja prava čustva skrivajo (npr. se nasmehejejo stranki, čeprav so slabe volje), pri globinskem delovanju pa poskušajo odpraviti vzroke, ki čustva povzročajo. Pogrebin in Poole (1988; cit. v Ashford & Humprey, 1995) sta opazovala policiste, ki so pri svojem delu uporabljali šale in sarkazem, s čimer so zmanjšali pomen strahu in odpora ob nevarnostih ali tragičnih dogodkih (npr. prometne nesreče s smrtnim izidom, obešenje ipd.). Če pa posamezniki v skupini prevečkrat in preveč intenzivno izražajo nezaželena čustva, jih ostali člani skupine stigmatizirajo (npr. čustvenež, bojzljivec, mehkužnež), s tem pa omejijo tudi družbeni status take osebe, tako da je njeno vedenje mogoče učinkovito ignorirati (Goffman, 1963; cit. v Ashford & Humprey, 1995). Nekateri teoretiki pripisujejo opuščanje preučevanja čustev v javni sferi tudi normam buržuaznega družbeno-moralnega reda. Slednji temelji na prilagajanju normam, ki zatirajo telesne funkcije ter izražanje čustev (Šadl, 1996: 750). Preučevanje subjektivnih izkustev je tako pomenilo "jemati stvari osebno", vpletanje čustev oz. biti čustven bi pomenilo biti slab znanstvenik (ibidem: 751), pa tudi slab menedžer ali policist. In če k temu dodamo še policijsko subkulturo (poročanje čustev je v nasprotju z mačistično naravo policijskega dela; Pagon, 1998b), se ne gre čuditi, da je obravnava čustev v okviru analize policijske dejavnosti skoraj tabu tema. Ker pa zanikanje ne pomeni tudi odsotnosti pojava, bomo v pričujočem prispevku analizirali stopnjo pojavnosti in vpliv frustracije na delo slovenskih policistov.

Kaj je in kako deluje frustracija

V začetku dvajsetega stoletja je Sigmund Freud uvedel proučevanje frustracije v okviru pojasnjevanja vzrokov agresivnega vedenja posameznikov. V svoji zgodnji fazi psihoanalize je Freud razumel agresivno vedenje posameznika kot služabnico principa zadovoljstva, torej kot dejavnik v službi Erosa (več o Freudovem razumevanju vzrokov za agresivno vedenje glej v Freud, 1987). Če je Freud agresivno vedenje v svojem zgodnjem obdobju (pred 1920) razlagal kot reakcijo posameznika na frustracijo zaradi preprečevanja zadovoljitve njegovih želja (Nastran-Ule, 1997), je pozneje agresivno vedenje pojasnjeval tudi drugače. So pa socialni psihologi iz univerze Yale J. Dollard, L. W. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer ter R.R. Sears ponovno prevzeli njegovo teorijo o izvoru agresivnosti v frustraciji zadovoljitve želje in leta 1939 objavili monografijo *Frustracija in agresija*, kjer so frustracijo razumeli kot stanje, ki nastane, kadar je organizmu zaprta pot do zadovoljitve ciljne reakcije (Nastran-Ule, 1997: 270). Glavna hipoteza njihove teorije je bila, da

frustracija vedno vodi v eno izmed oblik agresivnega vedenja in da je agresivno vedenje vedno posledica frustracije (prav tam; Reber, 1985: 289). Hipotezo "frustracija-agresija" so kasneje delno potrdile tudi nekatere empirične raziskave (več o tem v nadaljevanju), vendar pa so raziskovalci ovrgli premočrnost in determiniranost pojava agresivnega vedenja zaradi občutenja frustracije. V nadaljevanju si bomo ogledali, kako na nastanek frustracije vplivajo dogodki ali situacije iz okolja in posameznikovo dožemanje teh dogodkov oz. situacij.

Socialno-psihološka razlaga frustracije

Zvonarević (1981) pri obravnavi frustracije ločuje med frustracijsko situacijo in posameznikovim (psihičnim) doživljanjem te situacije. Frustracijsko situacijo opiše kot kombinacijo naravnih, družbenih in psiholoških dejavnikov, ki preprečujejo ali onemogočajo zadovoljevanje določenih želja in potreb oz. posameznika silijo, da počne nekaj, česar ne želi ali pa celo ogrožajo njegovo psihično oz. fizično zdravje (prav tam: 304). Pri tem poudarja, da se lahko v frustracijski situaciji znajdejo tudi posamezne družbene skupine ali sloji, ne le posameznik. Posameznikovo zavedanje frustracijske situacije v njem povzročijo emocionalen odziv, pojav pa imenujemo frustracija (Berkowitz, 1993: 31). Takšno razumevanje frustracije, ki ima svoje korenine v delu prej omenjene skupine socialnih psihologov iz Yala, so povzeli in prevzeli tudi drugi socialni psihologi (Nastran-Ule, 1997; Hewstone in sodelavci, 1996; Carlson, 1990), pa tudi raziskovalci s področja organizacijskega vedenja (Spector, 1997), čeprav na tem področju najdemo veliko več raziskav o stresu in manj o frustraciji. Zvonarević (1981) je takole opisal različne vire oviranja posameznika in družbenih skupin pri zadovoljevanju njihovih želja oz. doseganju zastavljenih ciljev:

Naravni dejavniki, ki lahko povzročajo frustracijsko situacijo, izvirajo iz geofizičnih značilnosti okolja, kjer živimo (fizično okolje, klima ipd.) in načeloma ne vplivajo v veliki meri na doživljanje frustracije. Pomembnejši dejavnik predstavlja družbene ovire, na katere naleti posameznik pri zadovoljevanju svojih potreb. Mnogokrat družbene ovire izhajajo iz negativnega odziva okolja na posameznikove želje. Med družbene dejavnike tako uvrščamo (a) normativno ureditev, ki velja v nekem okolju (ko je nekaj, kar si posameznik želi, z zakonom prepovedano in je posameznik v nevarnosti, da ga zaradi nekega vedenja kaznujejo), (b) običaje in skupinske norme, ki jih posameznik mora upoštevati, čeprav niso uzakonjene (v to skupino npr. spadajo tudi razne zapovedi in prepovedi, ki v določenem okolju veljajo na področju spolnosti), (c) ekonomske ovire, s katerimi se posameznik srečuje pri zadovoljevanju svojih potreb oz. pri doseganju zastavljenih ciljev, (d) predsodke in stereotipe, ki mnogokrat povzročajo frustracijo tako pri posameznikih kot pri celih družbenih skupinah ter (e) druge posameznike, ki na kakršenkoli način predstavljajo oviro ali vir ogrožanja (prav tam: 305).

Pomemben dejavnik pri razumevanju frustracijske situacije predstavljajo psihološki dejavniki, kamor uvrščamo ovire, ki imajo svoj izvor v posamezniku, ne pa v okolju, kjer lahko najdemo prej opisane naravne in družbene dejavnike frustra-

cijske situacije. Med psihološke dejavnike tako uvrščamo posameznikove (a) fizične značilnosti, ki jih posameznik doživlja kot oviro pri doseganju nekega cilja ali pri zadovoljevanju svoje želje (npr. senzorno-motorične težave posameznika kot sta kratkovidnost ali naglušnost ali pa estetske pomanjkljivosti, ki so mnogokrat vir močnih frustracij), (b) intelektualno razvitost, sposobnosti in znanje, kjer frustracijo povzroča nizko razvita intelektualna sposobnost posameznika ali pomanjkanje določenih spretnosti oz. znanj, (c) emocionalne ovire, ki so pogojene s posameznikovim temperamentom in čustveno nestabilnostjo (npr. razni občutki inferiornosti, krivde, ki zelo zavirajo posameznikove aktivnosti in obremenjujejo njegovo celotno osebnost) ter (d) motivacijske ovire, kamor v glavnem uvrščamo razne duševne, intrapersonalne konflikte, ki pomembno vplivajo na posameznikovo motivacijo. Med intrapersonalne konflikte uvrščamo konflikt privlačenje - privlačenje, ker se mora posameznik odločiti med dvema zanj enako privlačnima ciljema, konflikt odbijanje - odbijanje, kjer se mora posameznik odločiti za enega izmed dveh enako neprivlačnih ciljev, ter konflikt privlačenje - odbijanje, kjer posameznika isti cilj obenem privlači in odbija (Zvonarevič, 1981: 305 - 306).

Čeprav opisane ovire predstavljajo najbolj pogost razlog za nastanek frustracije, moramo med vire frustracije uvrstiti tudi različne psihološke pritiske, kamor prištevamo vse situacije ali dogodke, ki nas silijo v vedenje, za katerega se posameznik ne odloči čisto po svoji volji (tu gre omeniti mehanizme psihosocialne interakcije in psihološke procese v skupini; več o tem v Zvonarevič, 1981: 334-345; Ule, 1997: 393-412).

Frustracije ne opredeljuje le frustracijska situacija (razne ovire) ali psihološki pritisk na posameznika, temveč tudi posameznikov psihični odziv na izpostavljenost oviram, ogrožanju ali pa pritisku. O frustraciji govorimo takrat, ko prej opisani dejavniki pri posamezniku povzročijo občutek napetosti ali neugodja, ki lahko vodita v občutenje strahu (v vseh njegovih oblikah, od občutenja tesnobe do groze) ali pa jeze, ki je običajno usmerjena na vir oviranja, ogrožanja ali socialnega pritiska (Zvonarevič, 1981: 307; Spector, 1997).

Preden na kratko opišemo, kako lahko posameznik reagira na zaznano frustracijo, omenimo še dve njeni značilnosti. Prva je kumulativnost, saj posledice prejšnjih frustracij ne izginejo, temveč se "nabirajo" v posamezniku, druga pa je infiltracija, ki pojasnjuje dejstvo, da se lahko občutek napetosti in neugodja, ki jo povzroči zaznana frustracijska situacija, prenaša in vpliva tudi na druge, od frustracijske situacije popolnoma neodvisne dogodke in okoliščine. Da bi se posameznik razbremenil občutka napetosti, neugodja, poskuša svoje vedenje upravljati tako, da doživi trenutno ali trajno razbremenitev, ki ni nič drugega kot emocionalna razbremenitev, vezana na vire občutenja frustracije (Zvonarevič, 1981). Način, na katerega se bo posameznik odzval na zaznano frustracijo, je odvisen tudi od njegove frustracijske tolerance oz. odpornosti posameznika na frustracijo, na katero pa vpliva tako posameznikova osebnost kot situacija, v kateri je posameznik.

Zvonarevič (prav tam: 308-310) je različne načine vedenja ljudi pri upravljanju s frustracijo razvrstil v štiri velike skupine:

(a) *Reorganizacija aktivnosti*. Posameznik, ki pri doseganju ciljev ali pri zadovoljevanju potreb naleti na oviro in se tej oviri ne more izogniti ali jo odpraviti, spremeni oz. reorganizira svojo aktivnost tako, da poskuša na drug način priti do istega

cilja. V kolikor pa tudi to ni mogoče, posameznik spremeni cilj oz. odstopi od zadovoljitve neke želje. Reorganizacija aktivnosti je najbolj racionalen način reagiranja na dlje časa trajajočo frustracijo, težava pa je v tem, da se je v stanju izpostavljenosti frustraciji težko vesti racionalno. To pa zato, ker je doživljanje frustracije v svojem bistvu emocionalno stanje, emocije pa v veliki meri onemogočajo kognitivni, racionalni pristop k reševanju problemov.

(b) *Obračanje k ljudem*. Posameznik se lahko takrat, ko doživlja frustracijo, obrne k soljudem po pomoč. Iskanje pomoči pri soljudeh je lahko virtualno (branje in iskanje odgovorov v knjigah) ali pa realno, ko posameznik poišče pomoč in nasvet pri prijatelju, sodelavcu, zdravniku, psihologu ipd.

(c) *Obračanje stran od ljudi*. Nekateri posamezniki na frustracijo reagirajo tako, da se umaknejo vase in tako navidezno odstopijo od postavljenih ciljev in zadovoljevanja neke potrebe. Odstopanje od cilja oz. želje pa je zgolj navidezno, je psihološki privid, pri katerem posameznik potlači svoje želje in se umakne v svoj domišljjski svet, pogosto postane tudi apatičen. Če posameznik na frustracijo pogosto reagira na tak način, se lahko spremeni tudi njegova osebnost; takšni ljudje postanejo pretirano natančni, rigidni in močno konservativni. Oblika umika se lahko kaže tudi v otroškem vedenju, ki ni nič drugega, kot obupen poskus ulti v varni čas otroštva, posledice umika pa se lahko pokažejo tudi kot zloraba drog in alkohola, s katerimi posameznik "utaplja" svojo frustracijo.

(d) *Obračanje proti ljudem*. Mnogi avtorji (Zvonarevič, 1981; Berkowitz, 1993; Hewstone in sodelavci, 1996) med najpogostejšimi načini reagiranja na frustracijo navajajo agresivno vedenje. Skoraj vsi povzemajo temeljno delo skupine petih socialnih psihologov iz Yala Dollarda, Dooba, Millerja, Mowrerja ter Searsa iz leta 1939, ki so postavili temelje teoriji frustracija - agresija. Glavne ugotovitve njihove teorije, ki jo v njenem bistvu kot veljavno sprejemamo še danes, si bomo ogledali v nadaljevanju, pri agresivnosti pa je treba omeniti, da ima lahko različne oblike (fizična ali verbalna), in da ni lastna le odzivu posameznika na zaznano frustracijo, ampak je značilna tudi za odzive družbenih skupin, ki so izpostavljene frustraciji.

Dollard in sodelavci (1939; cit. v Zvonarevič, 1981; Berkowitz, 1993; Hewstone in sodelavci, 1996; Mayers, 1990) so v okviru teorije frustracija - agresija predpostavljali, da v kolikor je znana (a) moč oz. intenzivnost želje posameznika, ki je zaradi ovir ne more realizirati ter (b) so znane možne posledice za vedenje posameznika, je mogoče predpostavljati naslednje zakonitosti vedenja posameznika:

- Čim večja je frustracija, tem večja je verjetnost, da bo posameznik nanjo reagiral agresivno, ne pa s kakšno drugo obliko vedenja. Če je stopnja frustracije majhna, bo tudi agresivni odziv nanjo majhen, velika pa je verjetnost, da oseba na takšno frustracijo sploh ne bo reagirala agresivno, temveč bo ali zamenjala cilje oz. želje, ali pa od njih odstopila.

- Čim večja je frustracija, tem bolj verjetno je, da bo agresivnost izražena neposredno in nasilno na vir frustracije. Avtoagresivnost je značilna za reagiranje na blažje oblike frustracije, pri močnejši frustraciji pa se agresivnost obrne proti viru frustracije.

- Čim večja je kazen, ki jo lahko posameznik pričakuje za svoje agresivno vedenje, tem manjša je verjetnost, da bo posameznik reagiral s takšno obliko agresivnega vedenja.

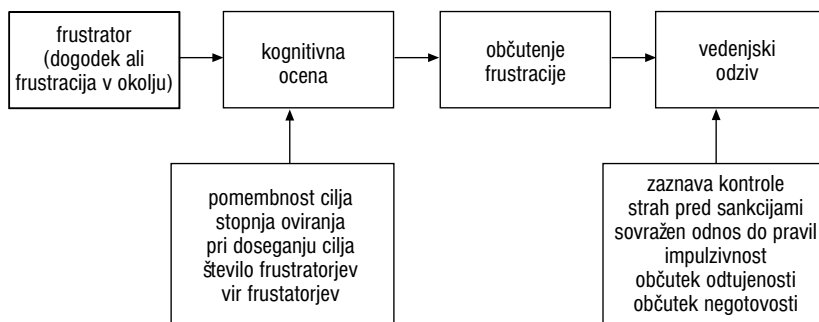
Uporabnost koncepta frustracije za razumevanje organizacijskih procesov

V svoji analizi o vplivu frustracije na organizacijske procese Spector (1997) izhaja iz teorije postavljanja ciljev, ki sta jo razvila Locke in Latham (1990; cit. prav tam), po kateri je vedenje posameznikov pri doseganju ciljev namerno in zavestno. To pomeni, da posameznik svoje vedenje upravlja tako, da doseže zastavljeni cilj. Če v naš analitični okvir vzamemo posameznika na delovnem mestu, ki poskuša doseči individualno ali organizacijsko postavljene cilje, pa pri tem naleti na resno oviro ali pa ga pri doseganju ciljev močno motijo, to pri zaposlenih vzbudi čustven odziv. Pri tem pa je treba povedati, da so frustratorji, t.j. dejavniki, ki lahko povzročijo frustracijo, na delovnem mestu zelo različni. Nekateri frustratorji preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev (npr. dodelitev nujne naloge oz. delovne zadolžitve, ki posamezniku preprečuje, da bi šel na nameravano malico ali kosilo), drugi frustratorji pa lahko ogrožajo nadaljnji obstoj oz. trajnost ciljev (npr. vse, kar spodbija posameznikovo samo-spoštovanje lahko ogroža željo po vzdrževanju pozitivne samopodobe zaposlenega). Peters in O'Connor (1980; cit. prav tam: 3) sta opredelila osem vsebinskih skupin, ki so lahko vir frustracije v delovnem okolju:

- (a) pomanjkljive, med sabo nasprotujoče si informacije, ki so povezane z delom;
- (b) neustrezno orodje in oprema, s katero zaposleni delajo;
- (c) neustrezna in nezadostna delovna sredstva in njihova (ne)dostopnost;
- (d) pomanjkljiva finančna podpora;
- (e) zahteve po servisiranju in pomoči drugim zaposlenim;
- (f) pomanjkljiva, slabo opravljena priprava na delo;
- (g) premalo časa, ki ga ima posameznik na voljo za izvršitev neke naloge;
- (h) dejavniki delovnega okolja.

Poleg naštetih dejavnikov lahko kot frustratorji nastopajo tudi določeni viri stresa, kot npr. konflikt vlog, nejasnost vlog, medosebni konflikti in preobremenjenost oz. podobremenjenost (Keenan in Newton, 1984; cit. prav tam). Spector (1997) je na novo opredelil način nastanka in delovanja frustracije v organizaciji, v katerega je poleg vplivov iz okolja vnesel tudi osebnostne značilnosti posameznika. Njegov model je predstavljen na Sliki 1.

Slika1 Organizacijski model frustracije



Vir: prirejeno po Spector (1997)

Pri pojasnjevanju načina vpliva frustracije na posameznika in vedenjskega odziva nanjo Spector navaja Lazarusovo ugotovitev (1995; cit. v Spector, 1997), da je odziv posameznika na nek frustrirajoči dejavnik odvisen od njegove ocene delovne situacije v kontekstu njegovih osebnih ciljev. V kolikor posameznik nek dogodek ali situacijo zazna kot nekaj, kar ga ovira pri doseganju ciljev, potem temu dogodku pripiše vlogo frustratorja, kar povzroči čustveni odziv nanj. Pri tem je stopnja občutenja frustracije odvisna od individualne ocene naslednjih dejavnikov: (a) pomembnosti zastavljenih ciljev; (b) stopnje neskladnosti med organizacijskimi in osebno določenimi cilji; (c) števila frustratorjev na enoto časa ter (d) namernosti oz. nenamernosti vira frustracije.

Ko posameznik situacijo opredeli kot frustrator, se pri njem sproži občutenje frustracije, ki jo razumemo kot afektivno reakcijo posameznika na dražljaj iz okolja. Lahko je različno intenzivna: sega lahko od občutenja manjšega neugodja do besa. Frustracija pri posamezniku vzbudi potrebo po akciji, po odzivu na občutenje oviranje pri doseganju ciljev. Kakšen bo posameznikov vedenjski odziv, je odvisno od številnih elementov, ki delujejo kot moderatorji. Glede na prej opisano teorijo o povezanosti frustracije in agresivnega vedenja predpostavljamo, da občutenje frustracije lahko vodi v nezaželeno vedenje na delovnem mestu. Slednje je odvisno od narave in stopnje kontrole zaposlenih, posameznikove osebnostne strukture, njegovega odnosa do pravil in avtoritete, njegove socialne vključenosti ali izključenosti v oz. iz delovne skupine in posameznikove zaznave tega, kakšna je verjetnost, da bo pri svojem vedenju zaloten. Tabela 1 predstavlja rezultate Spectorjeve meta-analize (1997: 8), ki je pokazala statistično pomembno povezanost med občutenjem frustracije in antisocialnim vedenjem zaposlenih.

Tabela 1 Rezultati meta-analize o povezanosti frustracije in antisocialnega vedenja

spremenljivke	št. študij	celotni vzorec	povprečne korelacije
interpersonalni konflikt	4	762	.37
agresivnost	3	617	.49
sovražnost	3	617	.49
sabotaža	3	617	.20
zaskrbljenost	6	1168	.49

Povzeto in prirejeno po Spector (1997:8)

V nadaljevanju si pogledjmo, ali tudi rezultati raziskave na vzorcu slovenskih policistov potrjujejo opisane ugotovitve o vzrokih in posledicah frustracije.

Uporabljena metoda

Podatki za analizo pojavnosti in vzrokov frustracije na delovnem mestu so del širše raziskave o naravi policijskega dela (Pagon, Duffy, Ganster & Lobnikar, 1998; Pagon, Lobnikar, Duffy & Ganster, 1998a). Vzorec anketirancev je bil izbran iz

populacije policistov in policistk na policijskih postajah v Republiki Sloveniji. Vanj je bilo vključenih 564 policistov in policistk, starih od 18 do 66 let, iz 24 naključno izbranih policijskih postaj, ki v policijski organizaciji opravljajo različne naloge na različnih hierarhičnih nivojih. Povprečna starost anketirancev je 30,4 leta, večina (98 %) anketiranih je moškega spola. Njihova povprečna delovna doba je 10,5 leta od tega 4,8 leta na sedanjem delovnem mestu in povprečno 2,9 leta pod vodstvom sedanjega vodje. Kot neposrednega vodjo v 79,4 % navajajo komandirja policijske postaje in v 11,6 % enega od pomočnikov komandirja policijske postaje. En odstotek anketirancev ima nepopolno srednješolsko izobrazbo, 90 % jih ima srednješolsko, osem odstotkov višješolsko, en odstotek pa visokošolsko izobrazbo. Večina (60 %) jih je v policijsko organizacijo vstopila po končani kadetski šoli za miličnike oz. srednji policijski šoli. 63,7 % udeležencev raziskave je poročenih oz. živi s stalnim partnerjem, 30,7 % je samskih, ostali pa so razvezani oz. živijo ločeno.

Frustracijo smo merili s pomočjo vprašalnika s petimi trditvami, pri katerem so anketiranci lahko svoje odgovore označevali na sedem-stopenjski lestvici Likertovega tipa, pri čemer je odgovor 1 pomenil "se nikakor ne strinjam" s postavljeno trditvijo, odgovor 7 pa "se popolnoma strinjam" s postavljeno trditvijo. Trditve v vprašalniku so bile zastavljene raznosmerno, zato smo pri tvorjenju enotne spremenljivke frustracije na delovnem mestu trditve rekodirali. V analizo o povezanosti frustracije smo vključili tudi druge osebnostne, medosebne in organizacijske dejavnike. Natančen opis merskih instrumentih za te dejavnike je opisan v članku o agresivnem vedenju slovenskih policistov (Lobnikar, Pagon in sodelavci, 2000).

Pojavnost in posledice frustracije med slovenskimi policisti

Slovenskim policistom smo postavili skupino trditev oz. mnenj, ki jih zaposleni lahko imajo o svoji službi. Prosili smo jih, da s pomočjo sedem-stopenjske lestvice označijo, v kolikšni meri se z navedenimi trditvami strinjajo. Med postavljenimi trditvami je bilo tudi pet trditev, s katerimi smo merili stopnjo frustracije. V nadaljevanju so najprej predstavljeni rezultati opisne statistike.

Tabela 2 Opisna statistika občutenja frustracije na delovnem mestu

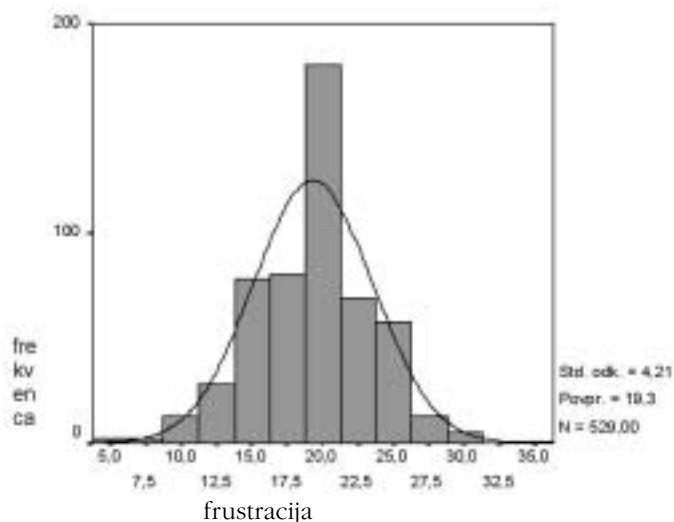
OPIS	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Občutek nemoči in razočaranja spada k službi.	3,86	1,67
Pogosto imam težave pri delu zaradi nesposobnih drugih.	3,70	1,55
V celoti vzeto imam v sedanji službi le redko občutek nemoči in razočaranja.	3,85	1,52
V službi mi nadrejeni vsak drugače naročajo, kaj naj naredim.	4,13	1,74
Le redko imam probleme z uspešnim opravljanjem svojega dela.	4,55	1,62

Podrobnejši pregled rezultatov pokaže, da je kar 17,6 odstotkov anketiranih slovenskih policistov prepričanih, da je nemoč pri opravljanju policijskega dela sestavni del njihove službe. 36,5 odstotka anketirancev ima pri svojem delu težave

zaradi nesposobnosti sodelavcev, kar 57,4 odstotkov v anketi vključenih policistov pa se vsaj delno strinja s trditvijo, da jim v službi nadrejeni vsak drugače naročajo, kaj naj delajo. 43,8 odstotkov policistov se vsaj delno ne strinja s trditvijo, da imajo v službi le redko občutek nemoči in razočaranja, dobra četrtina anketiranih pa se vsaj delno ne strinja s trditvijo, da imajo le redko probleme z uspešnim opravljanjem svojega dela.

Ker so bile trditve postavljene raznosmerno, smo odgovore rekodirali in izračunali enotno spremenljivko, s katero smo merili stopnjo frustracije med slovenskimi policisti. Minimalna vrednost na novo izračunane spremenljivke je imela vrednost 5, maksimalna pa 35. Na Sliki 2 lahko vidimo porazdelitev tako dobljene spremenljivke. Ugotovimo lahko, da se spremenljivka porazdeljuje skoraj normalno (asimetričnost = - 0.116), ima pa močno koničasto obliko (sploščenost = 0.511), povprečna vrednost na novo izračunane spremenljivke je 19,29, standardni odklon pa 4,21.

Slika 2: Porazdelitev frustracije slovenskih policistov



Raziskave so pokazale, da se frustracija povezuje z mnogimi osebnostnimi, medosebnostnimi in organizacijskimi dejavniki. V raziskavi o agresivnosti in nasilju na delovnem mestu (Pagon, Lobnikar, Jereb; 2001) smo ugotovili, da se frustracija slovenskih policistov povezuje tudi z deviantnim vedenjem policistov in sicer z izražanjem sovražnosti (vedenje, ki je po naravi verbalno ali simbolno npr. kretanje, obrazna mimika, verbalni sovražni napadi in verbalno in vizualno spolno nadlegovanje; $r = ,092$; $p = ,05$) in z obstrukcijo oz. pasivno agresivnostjo (vedenja, katerih namen je ogroziti posameznikovo zmožnost za učinkovito opravljanje dela ali je v nasprotju s delovnimi postopki, ki zagotavljajo doseganje organizacijskih ciljev; $r = ,177$; $p = ,01$), ne pa tudi z odkritimi oblikami agresivnega vedenja (npr. pretepi, prerivanja, napadi...). V nadaljevanju si pogledjmo, s katerimi ostalimi dejavniki se še povezuje frustracija.

Tabela 3: Korelacije med frustracijo in demografskimi, osebnostnimi interpersonalnimi in organizacijskimi dejavniki

DEJAVNIKI	FRUSTRACIJA
starost	-,011
izobrazba	-,109*
delovna doba	-,027
dobro počutje	-,221**
depresivnost	,266**
negativna afektivnost	,301**
socialna podpora s strani sodelavcev	-,084
socialna podpora s strani nadrejenih	-,227**
socialno spodbodovanje s strani sodelavcev	,163**
socialno spodbodovanje s strani nadrejenih	,262**
iskanje druge službe	,172**
zadovoljstvo pri delu	-,419**
organizacijska pripadnost	-,184**
uživanje alkohola	,094*

** statistično pomembna zveza $p = 0,01$; * statistično pomembna zveza $p = 0,05$

Rezultati kažejo, da se frustracija slabo povezuje z demografskimi dejavniki, saj smo ugotovili pozitivno povezavo le z izobrazbo. Bolj izobraženi policisti v manjši meri doživljajo frustracijo na delovnem mestu, starost in delovna doba pa s frustracijo nista povezani. Čisto drugačna slika pa je pri povezavi med osebnostnimi značilnostmi in doživljanjem frustracije: depresivnost in negativna afektivnost sta s frustracijo povezana pozitivno, ravno nasprotna pa je povezava z dobrim počutjem posameznika. Tako kot smo ugotovili za agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu (Pagon in sodelavci, 2001) velja tudi za analizo frustracije: posamezniki, ki so nagnjeni k doživljanju neugodnih čustvenih stanj, ki so depresivni bolj pogosto kot ostali, doživljajo določene dogodke ali situacije na delovnem mestu kot frustrirajoče.

Dejavniki, ki so pokazali pomembno pozitivno povezanost s frustracijo, so bili dejavniki spodbodovanja s strani nadrejenih in sodelavcev. Na pomemben vpliv socialnega spodbodovanja so opozorile že prejšnje raziskave (Duffy, Ganster & Pagon, 1998; Pagon in sodelavci, 1998; 1998a). Socialno spodbodovanje je lahko proces negativnih interakcij na delovnem mestu in ima postopen ter kumulativen učinek na slabljenje posameznikove samozavesti, učinkovitosti oz. sposobnosti doseganja individualnih in/ali organizacijsko zastavljenih ciljev. Socialno spodbodovanje kot vedenje pa je opredeljeno kot katerokoli ravnanje, katerega namen je ovirati posameznikove individualne in/ali družbene dosežke. Negativne socialne interakcije na delovnem mestu so redkejšje kot pozitivne interakcije (t.j. socialna podpora), vendar pa imajo, verjetno tudi zaradi relativne redkosti, močnejši vpliv na posameznikovo počutje. Je pa frustracija na drugi strani negativno povezana s socialno podporo, statistično pomembno predvsem s podporo s strani nadrejenih. Policisti, ki čutijo, da jih nadrejeni pri njihovem delu podpirajo, svoje delo bolj poredko doživljajo kot frustrirajoče.

Frustracija je povezana tudi s počutjem na delu: policisti, ki pogosto doživljajo oviranje pri doseganju ciljev, so tudi veliko manj zadovoljni z delom, policiji kot organizaciji niso pripadni in če je le mogoče, iščejo službo izven policije. Poznavalcem policijskega dela in policijske subkulture, ki neguje mačizem, je jasno, da je med policisti tudi veliko alkoholizma. V prejšnji tabeli pa lahko vidimo, da se doživljanje frustracije povezuje tudi z alkoholizmom. Policisti, ki so pri svojem delu izpostavljeni frustratorjem, obenem pa ne uživajo podpore s strani svojih nadrejenih ali sodelavcev, svojo nemoč pogosto utapljajo v alkoholu.

Za frustracijo smo v nadaljevanju izvedli tudi regresijsko analizo (Enter metoda), s katero smo poskušali ugotoviti, v kolikšni meri na takšno vedenje policistov vplivajo posamezni dejavniki, vključeni v našo raziskavo. Rezultati so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Regresijska analiza za frustracijo kot odvisno spremenljivko

SKUPINE SPREMENLJIVK	ΔR^2	R^2	df	F	p
SOCIALNO SPODKOPAVANJE (s strani nadrejenih, s strani sodelavcev)	.063	.063	2	16,66	.000
SOCIALNA PODPORA (s strani nadrejenih, s strani sodelavcev)	.034	.097	2	13,55	.000
OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI (depresivnost, anksioznost in dobro počutje)	.068	.165	3	14,20	.000
ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI (organizacijska pripadnost, zadovoljstvo z delom)	.065	.220	2	15,64	.000

Najprej smo v analizo vključili sklop spremenljivk, s katerimi smo merili socialno spodbodovanje, v naslednji blok smo vključili socialno podporo, sledile so osebnostne značilnosti anketirancev, kot zadnje pa smo v regresijski model vključili spremenljivke, s katerimi smo merili organizacijske dejavnike. Rezultati kažejo, da s temi štirimi skupinami spremenljivk pojasnimo dobrih 22 odstotkov variance frustracije. Še najmanj lahko doživljanje frustracije med slovenskimi policisti pojasnimo s socialno podporo, v skoraj enaki meri pa lahko doživljanje frustracije pojasnimo s spodbodovanjem, osebnostnimi značilnostmi in organizacijskimi dejavniki.

Razprava in zaključek

Rezultati raziskave o frustraciji so pokazali, da občutek nemoči in neugodja ni redek pojav med slovenskimi policisti. Tretjina slovenskih policistov ta občutek nemoči razume celo kot sestavni del njihovega dela, prav takšen del policistov pa je frustriranih zaradi nesposobnosti svojih sodelavcev. Še močneje na občutenje frustracije vplivajo policijski menedžerji, saj več kot polovica policistov poroča, da jim njihovi nadrejeni vsak dan drugače naročajo, kaj in kako naj neko delo opravljajo. Rezultati raziskave na vzorcu slovenskih policistov potrjujejo ugotovitve Petersa in O'Connorja (1980; cit. v Spector, 1997), da so pomemben vir frustracije informacije, ki jih zaposleni dobivajo v zvezi s svojim delom, njihova priprava na delo ter delovno okolje samo.

Tudi načini upravljanja s frustracijo slovenskih policistov niso presenetljivi. Vsaj del policistov na frustracijo reagira z agresivnim vedenjem. Ugotovili smo, da

se frustracija sicer ne povezuje z odkritim nasiljem (pretepi, prerivanja in napadi), je pa zato povezana z izražanjem sovražnosti (npr. verbalna agresivnost, sovražne kretnje ipd.) ter z obstrukcijo oz. pasivno agresivnostjo (gre za oviranje drugih, da bi lahko učinkovito in uspešno opravili svoje delo). Rezultati torej v določeni meri potrjujejo teorijo frustracija - agresija, še posebej tiste dele, ki govorijo o sorazmernosti med občutenjem frustracije in agresivnim odzivom nanjo ter pomenom zavedanja posledic za agresivno vedenje.

Policisti vedo, da so lahko za svoje agresivno vedenje tudi disciplinsko odgovorni, zato agresivnost ni edini način reagiranja na zaznane ovire pri doseganju ciljev oz. zadovoljevanju potreb. Pri pregledu rezultatov ugotovimo, da lahko najdemo vse načine reagiranja na frustracijo, kot jih je opredelil Zvonarevič (1981). Občutenje frustracije je statistično pomembno in pozitivno povezano z iskanjem nove službe (reorganizacija aktivnosti: policisti, ki v okviru svojega delovnega okolja ne morejo dosegati zastavljenih ciljev, bodo to poskusili v drugi službi). Policisti se lahko po pomoč obrnejo tudi k drugim ljudem (obračanje k ljudem): frustracija je negativno povezana s socialno podporo, ki jo policisti lahko dobijo od svojih sodelavcev in nadrejenih. Če policist zazna ovire pri svojem delu, pa lahko pomoč poišče pri svojih sodelavcih ali svojih nadrejenih, bo takšne ovire lažje premagal, ali pa jih vsaj ne bo doživljal kot nekaj, kar ga močno ovira pri delu oz. pri zadovoljevanju potreb. Če te podpore ne najde, ali pa če namesto podpore od sodelavcev in šefov doživi socialno spodkopavanje, pa bo to še okrepilo policistovo občutenje nemoči in neugodja.

Slednje lahko poleg v agresivno vedenje vodi tudi k umiku (obračanje stran od ljudi). Občutenje frustracije je močno povezano z depresivnostjo in negativno afektivnostjo, statistično pomembno pa se povezuje tudi z uživanjem alkohola. Pri tem je še posebej potrebno opozoriti na negativni vpliv policijske subkulture, ki neguje mačističen videz policista: policist, ki poišče pomoč, ni pravi policist. To pa pomeni, da policisti neradi poiščejo pomoč pri drugih ljudeh, ampak se umaknejo vase, postanejo apatični. Za policiste so raziskave dokazale, da so mnogi moralno in politično konservativni in mnogokrat zelo rigidni pri svojem vedenju. Utapljanje težav v alkoholu je le še korak več pri umiku pred težavami v delovnem okolju.

Rezultati raziskave so pokazali, da se frustracija negativno povezuje s stopnjo izobrazbe, kar je pomembno sporočilo policijskim menedžerjem: če bodo le-ti policistom zagotavljali pridobivanje višje stopnje izobrazbe, bodo slednji bolj usposobljeni, da se na konstruktiven način spoprimejo s težavami in ovirami pri policijskem delu. Slednje bi lahko upoštevali tudi pri kadrovanju v policijo: za opravila, za katera policisti s srednješolsko izobrazbo ne verjamejo, da so jih sposobni uspešno opravljati, bi kazalo zaposliti bolj izobražene posameznike, ki imajo predpogoje, da se dela dobro naučijo in ga potem tudi uspešno opravljajo.

Ugotovili smo že, da na uspešno upravljanje s frustracijo pomembno vpliva socialna podpora s strani sodelavcev in nadrejenih. Iluzorno bi bilo pričakovati, da lahko menedžerji ustvarijo takšne pogoje za delo, kjer policisti nikoli ne bi naleteli na ovire in težave. Zato morajo menedžerji začeti veliko bolj aktivno spreminjati nekatere dejavnike policijske subkulture, ki preprečujejo, da bi policisti ob takšnih

situacijah lahko poiskali pomoč. Če bi bila ta pomoč še strokovno dovolj usposobljena (glej npr. prispevek o pomenu psihologov v policijski organizaciji: Pagon in sodelavci; 1994; 1995), bi bilo tudi upravljanje s frustracijskimi situacijami bolj uspešno in učinkovito. Omeniti velja pomembno vlogo programov pomoči zaposlenim (angl. EAP -Employee Assistance Programs). To so programi, kjer zaposleni, ki so sami nekoč imeli določene težave in so jih uspešno premagali, vodijo skupine za pomoč zaposlenim, ki tovrstne težave še imajo. Uspešni EAP programi lahko pomagajo zaposlenim odpraviti težave, ki bi sicer ustvarjale potencial za njihovo agresivnost ali pa umik od ljudi (depresivnost, alkoholizem), služijo pa lahko tudi za pomoč žrtvam take agresivnosti. In ne nazadnje, s pomočjo EAP programov lahko pomagamo zaposlenim zmanjšati ali odpraviti vedenja, s katerimi lahko sami izzovejo občutenje frustracije.

Frustracija pri slovenskih policistih je negativno povezana z njihovim dobrim počutjem, zadovoljstvom pri delu ter organizacijsko pripadnostjo. Rezultati te in podobnih raziskav po svetu in tudi v Sloveniji kažejo, da lahko znaten del frustracije pojasnimo s konceptom socialnega spodbopavanja. Negativni vpliv socialnega spodbopavanja se še poveča, če je vir le-tega oseba, ki obenem predstavlja tudi vir socialne podpore (Duffy, Ganster & Pagon, 1998; Pagon, Duffy, Ganster & Lobnikar, 1998). Menedžerji so pomemben vir socialne podpore za zaposlene, če pa so hkrati tudi vir socialnega spodbopavanja, to še bolj ogroža pomembne odnose v organizaciji, saj zaposleni sprejemajo sporočila, da lahko izgubijo podporo nadrejenih. Pri tem je zelo pomembna komunikacija, ki jo imajo menedžerji z zaposlenimi. Slednji morajo imeti občutek, da so pošteno obravnavani, s čimer se vzpodbudi recipročno vedenje zaposlenih: če čutijo pošten odnos, bodo spoštovali organizacijska pravila in bodo delali dobro. Dostojen in spoštljiv odnos do zaposlenih je najlažji in najcenejši način, s katerim lahko menedžerji preprečijo socialno spodbopavanje svojih podrejenih, s tem pa tudi zmanjšajo nekatere od vzrokov za pojav frustracije. Seveda pa zgolj ustrezno vodenje in zagotavljanje primernih medsebojnih odnosov nista dovolj. Izkušnje kažejo, da lahko menedžerji vzroke za občutenje frustracije znatno zmanjšajo z ustreznimi oblikami nadzora nad delom zaposlenih. Svetlik (1998) poudarja, da je ustrezen način opravljanja nadzora tisti, ki pomeni pomoč in usmerjanje, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, ne pa namerno "šikaniranje" zaposlenih.

Pri upravljanju frustracije zaposlenih velja poudariti tudi pomen ustreznega organizacijskega designa in oblikovanja dela. Neustrezen organizacijski design ter neustrezno oblikovanje dela vodita k občutkom depresivnosti in negativne afektivnosti. Menedžerji bi morali preseči tradicionalen pristop oblikovanja organizacijske strukture, ki se kaže v paramilitaristični filozofiji opravljanja policijske dejavnosti, kjer je eno izmed najbolj nagrajevanih načel načelo ubogljivosti in izvajanja ukazov nadrejenih. Primernemu organizacijskemu designu mora slediti tudi primerno oblikovanje dela, kjer so upoštevane organizacijsko-tehnične zahteve opravljanja policijskega poklica in potrebe zaposlenih. Rezultati analize so pokazali pomembno negativno povezavo med zadovoljstvom z delom ter občutenjem frustracije. Svetlik (1998) opisuje šest dejavnikov, ki bi jih morali upoštevati menedžerji, da bi zagotovili visoko stopnjo zadovoljstva z delom. Ti dejavniki so (1) vse-

bina dela: gre za tako oblikovano delo, pri katerem zaposleni lahko uporabljajo pridobljena znanja, imajo možnost nadaljnega učenja in strokovne rasti, delo pa mora biti oblikovano tako, da ni dolgočasno in enolično; (2) samostojnost pri delu: gre za možnost odločanja oz. soodločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, možnost vpliva na razporejanje delovnega časa ter za vključenost v odločanje o skupnih vprašanih dela in organizacije; (3) plača, dodatki in ugodnosti: zaposleni morajo verjeti, da je njihovo dobro delo povezano z dobrim plačilom, dodatki in ugodnostmi; (4) vodenje in organizacija dela: v ta okvir štejemo način opravljanja nadzora, kot je bil opisan v prejšnjem odstavku, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, pomembna je usmerjenost vodij k ljudem in v delovne naloge, v ta okvir pa prištevamo tudi skrb za nemoten potek dela; (5) odnosi pri delu: pomen odnosov pri delu smo že opisali, k večjemu zadovoljstvu z delom pa prispevajo dobro delovno vzdušje, uspešno reševanje sporov ter sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi; (6) delovne razmere: gre za nalogo menedžmenta, da zagotovi čim manjše telesne napore zaposlenih ter da izvaja ukrepe za varovanje pred poškodbami in obolenji (Svetlik, 1998: 156). Z upoštevanjem teh dejavnikov bodo menedžerji zagotovili višjo stopnjo zadovoljstva z delom ter večjo organizacijsko pripadnost, s čimer bodo odstranili nekatere vzroke frustracije slovenskih policistov.

LITERATURA

- Berkowitz, L. (1993): *Aggression. Its Causes, Consequences, and Control*. Tample University Press. Philadelphia.
- Carlson, N. R. (1990): *Psychology. The Science of Behavior*. Third edition. Allyn and Bacon. Needham Heights.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (1998): Social undermining and social support in the workplace. Fifty-eighth Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, California, August 7-12.
- Freud, S. (1987): *Metapsihološki spisi*. ŠKUC - Filozofska fakulteta. Ljubljana.
- Hewstone, M., Stroebe, W. & Stephenson, G. M. (1996): *Introduction to Social Psihology*. Blackwell, Cambridge.
- James, N. (1989): Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings. *Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Lobnikar, B., Pagon, M., Duffy, M. & Ganster, D. C. (2000): Dejavniki deviantnega vedenja slovenskih policistov. *Organizacija*. let. 33, št. 2, str. 77-93.
- Myers, D. G. (1990): *Social Psychology*. Third edition. McGraw-Hill Publishing Company. New York.
- Nastran - Ule, M. (1997): Temelji socialne psihologije. Zbirka ALFA. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
- Pagon, M., Umek, P., Maver, D. (1998): Understanding police deviance: personal and interpersonal determinants. *Security journal*, 11, 179-184.
- Pagon, M., Umek, P., Maver, D. (1994): Vloga ter pomen psihologije in psihologov v policijskih organizacijah (I in II del). *Revija Policija* št. 3/4, str. 94-112 in št. 5/6, str. 207-218.
- Pagon, M., Umek, P., Maver, D. (1995): Vloga ter pomen psihologije in psihologov v policijskih organizacijah (III del). *Revija Policija* št. 1/3, str. 13-24.
- Pagon, M., Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Lobnikar, B. (1998): Understanding police deviance:

- personal and interpersonal determinants. *Security journal*, 11, 179-184.
- Pagon, M., Lobnikar, B., Duffy, M. K., & Ganster, D. C. (1998a): Organizational and interpersonal determinants of police deviance. V: Pagon, M. (ur.). *Policing in Central and Eastern Europe: organizational, managerial, and human resource aspects*. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 349-357.
- Pagon, M. (1998b): Organizational, managerial, and Human Resource Aspects of Policing at the Turn of the Century. In: Pagon, M. (ed.) *Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Recourse Aspect. The second Biennial International Conference*. College of Police and Security Studies. Ljubljana. pp. 3-14.
- Pagon, M.; Lobnikar, B. & Jereb, J. (2001): Agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu ter pomen njunega upravljanja za zagotavljanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. V: Vukovič, G. (ur.) *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo; Znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved* Portorož. Moderna organizacija, Kranj.
- Reber, A. S. (1985): *Dictionary of Psychology*. Penguin Books. London.
- Spector, P.E. (1997): *The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work*. V: Giacalone, R.A. & Greenberg J. (Ur.) (1997): *Antisocial Behavior in Organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks. 1-17.
- Svetlik, I. (1998): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Možina, S. (ur.). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 147-174.
- Šadl, Z. (1996): Emocionalna dimenzija subjektivitete. *Teorija in praksa*, 33(5), 749-758.
- Zvonarevič, M. (1981): *Socialna psihologija*. Školska knjiga. Zagreb.