

ORGANIZACIJSKO UČENJE V POLICIJI: ANALIZA PRENOSA ZNANJA Z MEDNARODNIH CIVILNIH MISIJ**

Povzetek. Za uspešno soočanje organizacij s sodobnimi izzivi je nujno, da razvijajo in uporabljajo proces organizacijskega učenja. Krog organizacijskega učenja zajema ustvarjanje in pridobivanje, posredovanje ter uporabo znanja. Ko znanje preide od posameznika na raven organizacije, ima organizacija večje možnosti za doseganje uspehov pri svojem delovanju. Članek aplicira koncept organizacijskega znanja in učenja na slovensko Policijo, in sicer na primeru možnosti prenosa in uporabe znanja in izkušenj, ki jih policisti pridobijo na mednarodnih civilnih misijah. Podatki so pridobljeni s pomočjo ankete s policisti mirovniki, pokažejo pa, da policisti pri delu na misijah pridobijo znanje in izkušnje, za katere menijo, da bi bili uporabni tudi pri policijskem delu doma. To znanje lahko uporabijo na svoji karierni poti in izobraževanju, prav tako ga prenašajo na svoje sodelavce, pogrešimo pa sistematičen prenos tega znanja v organizacijsko znanje Policije.

Ključni pojmi: organizacijsko učenje, organizacijsko znanje, prenos znanja, mednarodne civilne misije, mirovne operacije, slovenska Policija

Uvod

Policija je pomembna institucija nacionalnovarnostnega sistema, a za uspešen boj in ukrepe sodobne policije proti grožnjam javni varnosti je nacionalni okvir preozek. Javna varnost je izjemno zahtevno področje, ki za svoje razumevanje in delovanje zahteva sodelovanje različnih organizacij, strokovnjakov, pogodbenikov ali prostovoljcev z drugih delovnih področij. Njihovo znanje lahko vpliva na uspešnost boja proti različnim grožnjam. Uspešna pot torej vodi samo prek sodelovanja oziroma izmenjave informacij, uspešnih praks in izkušenj. Zato je prišlo do povezovanja na različnih ravneh in z različnimi organizacijami. Izmenjava znanja je postala samo-umevna. Na področju dela policije je bilo s tem namenom v preteklosti

* Mag. Edo Behlič, Generalna policijska uprava, Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije; Dr. Maja Garb, docentka, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Slovenija.

** Izvirni znanstveni članek.

realiziranih več mednarodnih iniciativ, ki so vodile v ustanovitev Interpola, Europola, Frontexa in drugih policijskih organizacij. Da je povezovanje zelo pomembno, kažejo tudi različne bilateralne in multilateralne pogodbe med sosednjimi državami in širše med zainteresiranimi državami. Do različnih vrst sodelovanja in izmenjave ter pridobivanja znanj pa prihaja tudi v okviru mednarodnih civilnih misij (v nadaljevanju MCM).

Sodelovanje slovenskih policistov na MCM poteka od leta 1997. Med cilji, ki jih Ministrstvo za notranje zadeve zasleduje pri pošiljanju policistov na MCM, je tudi pridobivanje operativnih in drugih izkušenj, ki jih policisti med rednim delom ne morejo pridobiti (Strategija sodelovanja MNZ v mednarodnih civilnih misijah, 2010: 9). V okolju MCM pa se policisti srečujejo tudi z nalogami in izzivi, ki jih v Sloveniji ne srečajo. Ob tem pridobijo nova poznanstva in se spoznavajo s praksami drugih držav, ki take izkušnje že imajo oziroma tako znanje že uporabljajo. Slovenski strateški dokumenti na področju mednarodnega delovanja opredeljujejo, da tako pridobljeno in preizkušeno znanje in usposobljenost pozitivno vplivata na razvoj nacionalnih zmogljivosti (Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah, 2009: 7. točka).

Sodeč po obeh strateških dokumentih na področju mednarodnih operacij in misij (na področju sodelovanja policije govorimo o sodelovanju na mednarodnih civilnih misijah) je torej povsem jasno, da se poleg koristi za okolje operacije oziroma misije, kar določajo mandati, od sodelovanja slovenskih policistov pričakuje tudi korist za njeno lastno znanje in usposobljenost oziroma njen razvoj nasploh. Zastavlja pa se nam vprašanje, ali se ti deklarativni cilji uresničujejo oziroma dosegajo tudi v praksi. Raziskovanje tega vprašanja smo teoretično oprli na koncept organizacijskega učenja, empirične podatke za odgovore pa smo pridobili prek ankete med slovenskimi policisti mirovniki (udeleženci MCM).

Pregled sorodnih raziskav in študij pokaže, da je bila doslej podobna raziskava opravljena v Kanadi (Dupont in Tanner, 2009), v ostalih primerih proučevanja sodelovanja policije na mednarodnih misijah, tudi v slovenskih raziskavah, pa so bili obravnavani splošnejši ali pa nekateri drugi vidiki tega sodelovanja (od pomena in obsega sodelovanja policije v mirovnih operacijah do analize priprav policistov in sprememb pravnih podlag za sodelovanje), medtem ko problematika prenosa izkušenj in znanj z misij nazaj v policijsko organizacijo in delo v teh raziskavah in proučevanjih ni bila obravnavana.

Koncept organizacijskega učenja in organizacijskega znanja

Teoretični koncept organizacijskega učenja pojasnjuje vlogo znanja v kontekstu organizacijske uspešnosti. Grant (1996: 120) tako meni, da to, kar

organizacija ve in kako dobro zna uporabiti to znanje, pojasni veliko razliko med strateškim uspehom in neuspehom. Škerlavaj in Dimovski (2009: 7) opredelita organizacijsko učenje kot proces, ki vključuje pretvarjanje informacij v znanje in znanje v delovanje ter odražanje vsega tega v vedenjskih in kognitivnih spremembah.

Učenje v organizaciji se lahko odvija na treh ravneh, in sicer na nivoju posameznika, skupine oziroma tima ter organizacije. Za doseganje najboljših izkoristkov znanja mora organizacija spodbujati in maksimizirati učenje na vseh treh ravneh. Organizacija mora imeti svoj spomin in zavedanje, da je potrebno upoštevati podzavest skupin in posameznikov v njej. Čeprav se po eni strani lahko uči in prenaša znanje le posameznik, pa povsem individualno znanje ne predstavlja znanja celotne organizacije in tudi ne odraža celotnega organizacijskega učenja (več v Gorišek, 2011).

Ileris (2002: 196) pravi, da se organizacije same ne morejo učiti, temveč se učijo ljudje, ki delajo v tej organizaciji. Samo oblikovanje delovnih praks, navad, utečenih postopkov ter skladiščenje informacij v organizaciji ne more biti enako učenju. DiBella in Nevis (1998: 29) ugotavljata, da organizacije pridobivajo znanje neposredno skozi izkušnje svojih zaposlenih ali posredno skozi izkušnje drugih organizacij. Argyris in Schön (1996: 21) menita, da je posameznik izhodiščna entiteta, prek katere se organizacija uči, vendar pa samo učenje ni dovolj, da bi govorili o učenju na ravni organizacije. Za organizacijo je zelo pomembno, da vključi posameznika v skupinsko delo, pri katerem prihaja do izmenjave izkušenj in različnih pogledov, hkrati pa mu omogoča učenje od drugih članov. Na tak način posameznik dobi povratne informacije, ki ga opozarjajo na napake. V procesu, ki nakaže na napako, dobimo možnost, da jo proučimo in zastavimo nov, boljši proces, z boljšimi rezultati. Tak cikel pomeni, da je prišlo do procesa učenja.

Za znanje Davenport in Prusak (1998) pravita, da izvira iz informacije, informacija pa iz podatkov. Argyris in Schön (1996: 3) ugotavljata, da – medtem ko je informacija deskriptivna, kar pomeni, da se nanaša na preteklost in sedanost – znanje pomeni osnovo za predvidevanje prihodnosti z določeno stopnjo gotovosti, ki temelji na informacijah. Sanchez (2003: 5) opredeli znanje kot skupek prepričanj o vzročnih povezavah v svetu in v organizaciji. Durkheim pravi, da o znanju govorimo takrat, ko so ideje sistematizirane in povezane. Sistematika je nujna za razlikovanje in šele takrat lahko določene ideje postanejo znanje (Barle et al, 2008: 70).

Pomen, ki ga pripisujemo znanju, in razumevanje njegove prenovе, lahko razvrstimo v tri skupine vidikov (Pfeffer v Možina, 2002: 207):

1. Vidik uporabnosti. Znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela in prispeva kar največ k delovnemu dosežku.
2. Socialni vidik. Gre za znanje, s katerim se razlikujemo od drugih glede

na stopnjo in količino. Znanje se prenaša iz generacije v generacijo kot dediščina človeštva in je pomembno za proces združitve ljudi, za njihovo sodelovanje.

3. Razvojni vidik. Poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje ni razumljeno kot vrednost sama po sebi, ampak kot sredstvo, ki naj pomaga pri razvijanju naših potencialnih sposobnosti. S tem je tesno povezano motiviranje ljudi za stalno izobraževanje in usposabljanje.

Pomembno je zavedanje, da je najbolj pomemben resurs uspešnosti organizacije ravno kapital znanja njenih zaposlenih. Ta v nadaljevanju pogojuje uspešnost organizacije in v skladu z ekonomsko teorijo predstavlja super profit oziroma strategijo, ki bo z učinkovitim izkoriščanjem znanja omogočila organizaciji pridobivanje konkurenčnih prednosti (Đorđević-Boljanović, 2009: 22). Mednarodna podjetja so v preteklosti že spoznala in tudi prilagodila svoje delovanje – v smeri pojmovanja delavcev, ki so bili napoteni v tujino, kot vir predvsem skritega znanja (Bonache in Brewster, 2001: 159).

En najbolj vplivnih modelov, ki ponazarja nastajanje znanja, je t. i. model SECI (glej Nonaka, 1994: 18–19; Nonaka in Takeuchi, 1995: 71–72). Model organizacijskega učenja govori o razločevanju dveh vrst znanja, eksplicitnega in skritega (tacitnega). Stalna interakcija med eksplicitnim in tacitnim znanjem pripelje do novih spoznanj oziroma znanja. Glede na to da ti dve vrsti znanja vplivata eno na drugega, se s tem ves čas tvori novo znanje skozi proces, imenovan spirala ustvarjanja znanja. Na ta način pridemo do štirih modelov nastanka znanja; poimenovan je po začetnih črkah procesov, ki ga tvorijo. Ti procesi so socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija.¹ Pri socializaciji se skrito znanje prenaša v skrito znanje (srečanja, sestanki, dialog, sodelovanje in opazovanje; pri tem je pomembno dejstvo, da se znanje lahko prenese tudi brez pogovora). Pri internalizaciji iz eksplicitnega znanja nastaja skrito znanje (učenje iz pisnih virov in poročil). Eksternalizacija iz skritega proizvaja eksplicitno znanje (pisanje poročil). Pri kombinaciji pa iz eksplicitnega nastaja eksplicitno znanje (iz obstoječih poročil, medijev, analiz ... nastane novo poročilo, analiza).

Znanje lahko delimo tudi na znanje posameznika in organizacijsko znanje. Znanje posameznika sestavlja skupek izkušenj, ki jih je treba gledati skozi zmožnost razumevanja posameznika. Zmožnost razumevanja in reševanja težav je premosorazmerna s predhodnimi izkušnjami. Organizacijsko znanje je v veliki meri odvisno od znanja zaposlenih in preteklih izkušenj, ki so shranjene v bazi organizacijskega znanja. Uspešnost znanja je pogojena s kontekstualnim okoljem oziroma organizacijskimi dejavniki, ki narekujejo

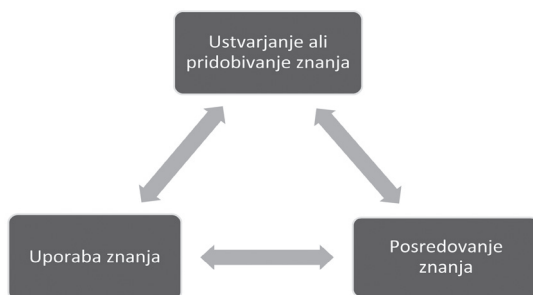
¹ SECI – angl. Socialization, Externalization, Combination, Internalization.

uspešnost hrambe in deljenja znanja. Kontekstualni dejavniki ustvarjajo okolje, ki posameznika motivira k uporabi in ustvarjanju novega znanja. Nonaka (1994) v povzetku zapiše, da – medtem ko novo znanje razvijajo posamezniki – imajo organizacije ključno vlogo pri oblikovanju in razširjanju tega znanja.

DiBella in Nevis (1998: 28) opredelita organizacijsko učenje kot tri povezane procese, ki jih mora organizacija vzpostaviti, da nastane organizacijsko učenje. To so procesi:

1. ustvarjanje ali pridobivanje znanja,
2. posredovanje znanja,
3. uporaba znanja (Slika 1).

Slika 1: KROG ORGANIZACIJSKEGA UČENJA



Vir: DiBella in Nevis, 1998: 29.

Da bi lahko rekli, da se je učenje zgodilo, mora novo znanje priti v sistem organizacije, biti razdeljeno ali posredovano in tudi uporabljeno. Organizacijsko znanje potrebuje vse tri ciklično povezane procese. Ne glede na to da posamezniki posedujejo posamezno znanje, ne moremo govoriti o organizacijskem učenju, dokler to znanje ni deljeno. Do takrat je to znanje last posameznika.

Organizacije pridobivajo znanje neposredno skozi izkušnje svojih zaposlenih ali posredno skozi izkušnje drugih organizacij. Kot družbeni sistemi, v katerih zaposleni stalno ustvarjajo izkušnje, se organizacije načeloma lahko učijo ves čas, kar posledično pripelje do stopnje, ko je učenje nekaj povsem običajnega. Da bi razumeli učenje, je pomembno razlikovati med informacijo in znanjem. Znanje nastane takrat, ko informaciji ali izkušnji določimo pomen. Za začetek učnega kroga mora zaposleni informaciji dati neki značaj; tako ustvarjeno znanje je potem osnova za delovanje. Ni dovolj imeti informacije v sistemu; zaposleni v organizaciji morajo imeti enako videnje oz. interpretacijo informacije in določanju njenega pomena. V primeru, da se to ne zgodi, se učni krog razbije, kar lahko vodi v napake (DiBella in Nevis, 1998: 29–30).

Znanje v organizaciji se lahko posreduje med zaposlene na različne načine. Prenos znanja poteka mehansko, po družbenih kanalih ali s pomočjo informacijske mreže in je lahko namerno ali nenamerno. Namerni načini prenosa znanja so (Marquardt, 1996: 138): (a) individualna pisna komunikacija (opomniki, poročila, pisna sporočila, pisma, oglasne deske), (b) usposabljanje oz. izobraževanje (delo s svetovalci, tečaji in seminarji, izobraževanje na delovnem mestu), (c) konference in posvetovanja, (č) odpravljanje, napotki (briefings), (d) interne publikacije (avdio, video, tisk), (e) premeščanje, začasne napotitve ljudi ali kroženje med različnimi delovnimi mesti (angl. job rotation), mentorstvo. Nenamerni prenos znanja pa se dogaja prek rednih, vsakdanjih aktivnosti, z interakcijami med zaposlenimi in drugimi: rotiranje ljudi med različnimi delovnimi mesti, anekdote in miti, usmerjene delovne skupine (angl. task forces) (Nonaka in Takeuchi, 1995), neformalne skupine (Marquardt, 1996: 139). Za kakovostno posredovanje znanja je pomembno, da ima organizacija ustrezno razvite organizacijske vrednote in primerno organizacijsko kulturo. Ob pomanjkanju ustreznega okolja lahko zaradi osebnih in družbenih ovir pride do situacije, v kateri znanje ne bo deljeno.

Uporaba znanja je najbolj kritična faza v krogu organizacijskega učenja. Gre za osnovno nalogo celotnega procesa upravljanja znanja. Znanje je lahko ustvarjeno in posredovano po organizaciji; če pa ne vpliva na spremembo naših odločitev, obnašanj, kulturo, ne moremo reči, da je krog organizacijskega učenja sklenjen. Navadno se to dogaja v okolju, v katerem se bojijo nepredvidljivih posledic sprememb in se raje zadovoljijo s »starim načinom« delat. Kako in če sploh uporabimo novo znanje, kaže na organizacijske vrednote in na nagnjenost h kontroliranim oziroma poznanim dejanjem. Drugi dejavnik, ki je pomemben z organizacijskega vidika, je korist. V določenih primerih lahko novo znanje organizacijo precej stane in se le zato namerno ne odloči uporabiti novih znanj, da bi se izognila dodatnim stroškom (finančnim, dodatna usposabljanja, materialno-tehnične potrebe itd.).

Za organizacije je pomembno, da individualno znanje sodelavcev postane uporabno za namene ustvarjanja vrednosti organizacije. Pri tem igra odločilno vlogo mrežna povezanost individualnih spominov sodelavcev v organizacijsko bazo znanja. Do mrežne povezanosti pride na osnovi interakcije in komunikacije med posameznimi sodelavci. Kolektivno bazo znanja lahko v primerjavi s spominom posameznika razumemo kot delni kognitivni sistem socialnega sistema organizacije (Borneman et al, 2001: 9). Ko govorimo o organizacijskem znanju, je torej treba vzpostaviti določen način »hrambe« takega znanja, da bo to znanje shranjeno za nadaljnjo/kasnejšo uporabo. Tovrstno znanje je lahko v obliki skritega ali eksplicitnega znanja. Pri hrambi je pomembna strukturiranost in dostopnost znanja

za tiste, ki ga bodo potrebovali v prihodnje. Strukturiranost bo omogočila lažjo interpretacijo in uporabo ter tako posledično omogočila nastanek novega znanja.

V organizacijah naletimo tudi na mnoge ovire organizacijskemu učenju. Marquardt in Reynolds (1994: 97–99) navajata naslednje:

- **Birokracija.** Velikokrat se zgodi, da organizacija s svojo rastjo iz podjetniške postane birokratska. Pravila, regulative in obrazci nadomestijo energijo, kreativnost in vznesenost. Zaposlenost postane bolj pomembna kot razmišljanje in načrtovanje. Preveč učenja povzroči med birokrati nemir in frustracije. Veliko lažje se je skrivati za že sprejetimi akti, kot ves čas sprejemati različne, nove odločitve in ideje. Posamezniki z inovativnimi idejami, novimi rešitvami in drugačnimi pristopi predstavljajo težave za birokratski model uslužbenca in ne najdejo posluha v svoji delovni okolici.
- **Tekmovalnost.** Kritična sestavina organizacijskega učenja je določena stopnja sodelovanja in obstoj skupinskega dela. V realnosti pa organizacije pogosto podpirajo prekomerno individualiziranje in tekmovalnost.
- **Nadzor.** Organizacije ljubijo nadzor. Z njim si zagotovijo manj tveganja in večjo možnost, komu dodeljevati nagrade. Delegirati moč upravljanja drugim lahko zaplete stvari: oteži postopek sprejemanja odločitev in je lahko bolj čustveno zahtevno. Nadzor nad informacijami, odločitvami, ljudmi in tehniko je lahko dober za tiste, ki nadzirajo, ampak je po drugi strani vedno slab za organizacijo in njeno učenje.
- **Slaba komunikacija.** Komunikacija med dvema posameznikoma je naporna. Sporočila so lahko slabo poslana kot tudi slabo sprejeta, če katerakoli oseba ne poskrbi za dobro oddajanje ali sprejemanje sporočila. Proces učenja je ob slabi komunikaciji moten, zgrešen ali skrit.
- **Slabo vodenje.** Vodje bi morali biti promotorji stalnega učenja in spodbujati učenje med delavci. Na žalost se v praksi dogaja ravno obratno. Tradicionalni vodje se izogibajo učnim aktivnostim, ne glede na to, ali so znotraj ali zunaj organizacije. Ne seznanjajo se z literaturo, ocenami o novih poslovnih praksah in si ne vzamejo časa, da bi podprli in promovirali učenje. Vse prevečkrat so nagrajene aktivnosti in njihove posledice, ne pa proces, kako je posameznik prišel do znanja, ki mu je pomagalo doseči dobre rezultate.
- **Poraba virov.** Mnoge organizacije razpolagajo s preveč informacijami, dobesedno se utapljajo v njih. Zaposleni, ki upravljajo z informacijami, večkrat ne želijo ali ne vedo, kako jih razdeliti, ali pa ostali v organizaciji za informacije niso zainteresirani ali motivirani, da jih zahtevajo ali uporabijo. Tako početje je posledica sistema, ki so ga razvile številne organizacije, v katerem je bolje reči »Nisem vedel«, kot tvegati in informacijo narobe uporabiti.

- Toga hierarhija. Glavna ovira organizacijskemu učenju je hierarhični sistem, v katerem mora vsaka informacija, vsaka odločitev in vsaka dobra ideja priti do vrha strukture in se nato vrniti na raven, kjer bo uporabljena. Namen tega je zaščita statusa in moči; s hierarhijo se je mogoče izogniti tveganju, konfrontaciji in izzivom. Moč ostaja v lasti posameznikov in je ni treba deliti, vsaj v pomembnejših zadevah ne.
- Velikost. Je ena od glavnih ovir organizacijskemu učenju. Obstaja posredna korelacija med velikostjo organizacije in količino organizacijskega učenja. Manjše organizacije se učijo bolje in hitreje, čeprav imajo manj virov (raziskovalnih kadrov, informacijske tehnologije, strokovnjakov za delo s kadri).

Naj sklenemo, da se morajo organizacije neprestano odzivati na spremembe v okolju in tako ustvarjati svojo konkurenčno prednost. To nas pripelje do spoznanja, da se upravljanje znanja začne šele takrat, ko organizacija ustvari svoj »intelektualni kapital«, s katerim si pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti (Day et al, 1999: 95). V iskanju tega se organizacije obračajo k tistemu, kar je zanje specifično in kar jih razlikuje od drugih. To je tudi znanje, ki ga poseduje organizacija. Znanje je ključni vir, ki zagotavlja konkurenčno prednost organizacije in ga je potrebno ustrezno upravljati. Kot upravljanje znanja se pojmuje pretvarjanje individualnega znanja zaposlenih v organizaciji v kolektivno, organizacijsko znanje, ki bi bilo dostopno v pravem trenutku in na pravi način vsem članom organizacije, na vseh ravneh (Đorđević-Boljanović, 2009: 9). Ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel. Gre za to, da izsledimo tiste, ki poznajo recept, ter da negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim omogočata, da spregovorijo (Collison in Parcell, 2002: 26).

Organizacijsko učenje v slovenski Policiji na primeru sodelovanja policistov na MCM: ugotovitve empirične raziskave

Slovenska Policija in misije

Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve RS. Kot en od subjektov sistema notranje varnosti z uresničevanjem svojih nalog prispeva k notranji stabilnosti in varnosti v Republiki Sloveniji. Za uspešno zagotavljanje notranje varnosti Policija sodeluje z drugimi subjekti, ki prispevajo k zagotavljanju nacionalne varnosti Republike Slovenije (Zakon o organiziranosti in delu v Policiji). Policija svoje naloge opravlja na treh ravneh: državni, regionalni in lokalni ravni. Organizacijsko jo sestavljajo: Generalna policijska uprava, policijske uprave in policijske postaje. Poslanstvo Policije je zagotavljati varnost posameznikom in skupnosti, varovanje človekovih

pravic in temeljnih svoboščin ter krepitev pravne države (Policija). Primarno torej Policija skrbi za varnost doma, zakonodaja pa dopušča tudi delovanje v mednarodnem prostoru. Zakon o organiziranosti in delu v Policiji tako v 38. členu pravi: »Policija sodeluje s pristojnimi tujimi varnostnimi organi in z drugimi mednarodnimi organizacijami s področja nalog Policije na podlagi sprejetih mednarodnih obveznosti, ki zavezujejo Republiko Slovenijo.« V prvem odstavku 39 člena pa: »Policija skladno z določbami zakona, ki ureja napotitev oseb na mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije, napoti uslužbenke Policije na mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije. Napotitev uslužbencev Policije v druge organizacije pa izvede na podlagi odločitve ministra.«

V dvajsetih letih sodelovanja Republike Slovenije v mirovnih operacijah² je na dolžnosti na različne mednarodne operacije in misije odšlo 173 slovenskih policistov,³ pri čemer so mnogi delovali na misijah dvakrat ali celo večkrat. Udeležili so se misij Organizacije združenih narodov, Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi, Evropske unije ter nekaj misij na podlagi bilateralnih sporazumov. Geografska področja napotitev segajo od Evrope do Kavkaza ter Bližnjega vzhoda, osrednje Azije in Daljnega vzhoda. Misije omogočijo udeležencem uporabo njihovih znanj, hkrati pa mnogo znanja in predvsem najrazličnejših izkušenj na misijah tudi pridobijo, kar omogoča raznovrstnost misij in zadalžitev v njih. Ali Policija vidi v tem znanju in izkušnjah dobrobit tudi za svoje običajno delovanje, kot nenazadnje predpostavljata obe strategiji sodelovanja v mednarodnih operacijah? Ali njihova matična organizacija po vrnitvi z misij policistom- mirovnikom omogoči uporabo njihovih novih znanj? Ali si prizadeva za vključitev tega znanja v celoto organizacijskega znanja? Med udeleženci misij je bilo namreč pogosto zaznati občutek, da po vrnitvi z misije organizacije, v kateri so zaposleni, njihove izkušnje ne zanimajo. Te izkušnje se uporabljajo za pripravo na nove misije, medtem ko pravega organizacijskega učenja ni. Za pridobitev natančnejših, predvsem pa bolj sistematičnih podatkov o tem, je bila med slovenskimi policisti mirovniki izvedena posebna empirična raziskava.

Metoda in vzorec

Za pridobitev podatkov o uporabi izkušenj in znanja z mednarodnih civilnih misij v organizacijskem učenju Policije je bila izvedena anketa med policisti udeleženci MCM. K izpolnitvi ankete, ki je bila na spletu aktivna od 11. februarja do 20. marca 2015, je bilo povabljenih 163 policistov mirovnikov; anketo je izpolnilo 72 od njih. Anketa je bila anonimna, sodelovanje

² Republika Slovenija je v prvi dve operaciji poslala policiste in vojake leta 1997, in sicer v Albanijo.

³ Podatek je pridobljen junija 2017 na Sektorju za mednarodne policijske operacije v Policiji.

anketirancev pa prostovoljno. Vprašalnik ankete je bil pripravljen na podlagi teoretične opredelitve organizacijskega učenja kot sistema treh ciklično povezanih procesov, tj. pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja, kar predstavljamo v teoretičnem delu pričujočega prispevka. Vprašanja pa so bila v vprašalniku razvrščena v skladu s t.i. mirovniškim ciklom, ki teče od obdobja pred misijo (priprave), prek same misije do obdobja po misiji, v katerem policisti mirovniki nastopajo kot nosilci novega znanja, ki ga morajo prenesti v organizacijsko bazo znanja.

Med anketiranci je bilo pet (7%) žensk in 67 (93%) moških. Povprečna starost anketirancev ob njihovem prvem odhodu na misijo je bila 33 let. Najmlajši je bil star 26, najstarejši pa 47 let. Večinoma so bili ob odhodu na misijo poročeni oziroma so živeli v zunajzakonski skupnosti (69,4%), dobra polovica jih je že imela otroke (58,3%). V povprečju so imeli anketiranci 13,6 let delovne dobe ob prvem odhodu na misijo (najmanj pet let in največ 28 let, največ anketirancev pa je imelo ob odhodu na misijo za sabo deset let delovne dobe). Največ, 31 (43%), jih je ob odhodu na prvo misijo imelo zaključeno srednjo šolo. Ostali so imeli zaključeno: višjo šolo 13%, visoko strokovno šolo ali 1. bolonjsko stopnjo 31%, »staro« univerzitetno ali strokovni magisterij (2. bolonjska stopnja) 11% ter znanstveni magisterij in doktorat znanosti po en anketiranec (skupaj 2%). Glede udeležbe na misijah anketa pokaže, da jih je bilo 30 oziroma 41,7% na eni misiji, 25 oziroma 34,7% na dveh, 15 oziroma 20,8% na treh in dva (2,8%) na celo štirih misijah.

Glede napredovanj v izobrazbi in na delovnih mestih lahko z analizo podatkov iz ankete ugotovimo, da je od časa prve misije pa do reševanja ankete kar 41,7% anketirancev zvišalo svojo stopnjo izobrazbe. Podatki tudi pokažejo, da 29,2% anketirancev v tem obdobju ni spremenilo delovnega mesta, 27,8% jih je spremenilo nivo delovnega mesta, 26,4% pa jih je spremenilo delovno mesto znotraj istega nivoja. Nekaj anketirancev se je v tem času upokojilo, nekaj pa jih je zapustilo Policijo. Od tistih anketirancev, ki so ostali v Policiji, jih je 60% napredovalo, 40% pa ne.

Rezultati in analiza

Glede usposabljanj pred misijo večina anketirancev (81,9%) meni, da so jih dobro pripravila na misijo. Med pripombami na usposabljanje prevladujejo tista, ki opredeljujejo ta usposabljanja za preveč splošna. Tako je povsem pričakovano, da so se anketiranci v veliki večini strinjali, da na usposabljanju pred misijo kot inštruktorji sodelujejo tudi policisti, ki že imajo izkušnje z mednarodnih civilnih misih, večinoma pa podpirajo tudi sodelovanje tujih policistov na teh usposabljanjih.

Na misiji so se sicer nekateri srečali s področjem dela, ki jim ni bilo domače (23,6%), kljub temu kar 93% anketirancev meni, da je njihovo

znanje zadoščalo za opravljanje dela na misiji. Zaradi svojega znanja so pri delu velikokrat prevzemali pobudo. So se pa v anketi vsi strinjali, da se na misiji vsak policist lahko nauči tudi kaj novega (100%). Večina meni, da so se veliko naučili od svojih tujih sodelavcev na misiji (75%).

Proces reintegracije po vrnitvi z misije se dobri polovici anketirancev (52,8%) zdi ustrezen, veliko pa je na ta proces tudi pripomb. Najbolj izstopa občutek, da se v zadnjih letih reintegracija po vrnitvi z MCM sploh ne izvaja več.

Največ vprašanj v anketi se je navezovalo na temeljni raziskovalni problem, tj. na prepoznavo in prenos znanja z MCM na delo doma, na druge policiste in Policijo kot organizacijo v celoti. Rezultati kažejo naslednje:

- Večini anketirancev (87,5%) se zdi, da sodelovanje na MCM v slovenski Policiji ni ustrezno prepoznano.
- Anketiranci menijo, da so med MCM pridobili znanja, ki jim koristijo pri delu doma (76,4%).
- Svoje znanje, ki so ga dobili na MCM, anketiranci delijo s kolegi v domači enoti (68%).
- S trditvijo »Pri reševanju zadev doma si večkrat pomagam s poznanstvi iz tujine« se strinja 38,9% anketirancev, ostali se s trditvijo bodisi ne strinjajo (23,6%) bodisi so neodločeni (37,5%).
- Večina anketirancev meni, da so skozi delo na MCM pridobili znanje (znanje, poznanstva, veščine, običaji ...), ki ga v Sloveniji ne bi mogli pridobiti (87,5%).
- Polovica anketirancev (51,4%) svoje znanje z MCM deli tudi s sodelavci z drugih delovnih področij.
- Večina anketirancev ima občutek, da delodajalec ne prepozna dodane vrednosti znanja, pridobljenega skozi MCM (86,1%).
- Prav tako ima večina anketirancev občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki so ga prinesli z MCM (80,6%).
- Polovica anketirancev je v preteklosti že imela težave, ko so predlagali rešitev na podlagi znanja, pridobljenega na MCM (50,0%).
- Dobra tretjina anketirancev sicer meni, da so na podlagi znanja, pridobljenega na MCM, že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov (38,9%).
- S trditvijo »Zaradi prinešenega znanja z MCM sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge« se anketiranci večinoma (63,9%) ne strinjajo.
- Večina anketirancev je prepričanih, da novo znanje, pridobljeno na MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije (75,0%).
- Anketiranci so v veliki večini (94,4%) pripravljeni deliti znanje, ki so ga pridobili na MCM z drugimi, ki so napoteni na misije, tudi kot trenerji.
- Redni stik s službo, pristojno za izobraževanje in napotovanje na MCM, je po vrnitvi z misije ohranilo 47,2% anketirancev.

Stališča o prepoznavi in prenosu znanj z MCM so anketiranci izražali na petstopenjski lestvici strinjanja s trditvami, pri čemer ena pomeni »sploh se ne strinjam«, pet pa »popolnoma se strinjam«. Stališča so predstavljena tudi v spodnjem grafu (Graf 1), pri čemer so za predstavitev uporabljene srednje vrednosti odgovorov (višja številka kaže večje povprečno strinjanje s trditvijo). Graf kaže, da so anketiranci pripravljeni deliti znanje, ki so ga pridobili na MCM, hkrati pa imajo občutek, da delodajalec ne prepozna vrednosti tega znanja.

Graf 1: STALIŠČA ANKETIRANCEV O ZNANJU, PRIDOBLJENEM NA MCM, IN MOŽNOSTIH ZA NJEGOV PRENOS (SREDNJE VREDNOSTI M NA LESTVICI OD 1 DO 5, PRI ČEMER 1 POMENI »SPOLOH SE NE STRINJAM«, 5 PA »SE POPOLNOMA STRINJAM«)



Vir: lastni prikaz.

Opravljen bivariate statistična analiza podatkov pokaže le malo povezanosti demografskih spremenljivk (spol, starost, izobrazba, delovno mesto) s stališči anketirancev o pridobljenem znanju in možnostih za prenos znanj v Policiji. Šibka povezanost se pokaže med številom misij, ki se jih je anketiranec udeležil, in s spremenljivko o (ne)razumevanju znanja z MCM v Sloveniji, močna pa med številom udeleženi misij in spremenljivko o predlaganju rešitev pri delu doma na podlagi znanja z MCM (Tabela 1). Nadaljnja analiza pokaže, da se pri anketirancih z več udeležbami na misijah nekoliko povečuje občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki so ga prinesli z misij, močno pa povečuje občutek o težavah zaradi predlaganih rešitev na podlagi znanja z MCM.

Tabela 1: POVEZANOST ŠTEVILA UDELEŽENIH MISIJ S STALIŠČI GLEDE RAZUMEVANJA IN UPORABE ZNANJA (PEARSONOV KOEFICIENT KORELACIJE)

	1	2
1 - Na kolikih misijah ste sodelovali?	/	
2 - Imam občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki sem ga prinesel z MCM.	-,237*	
3 - V preteklosti sem že imel težave, ko sem predlagal rešitev, na podlagi znanja, pridobljenega z MCM.	-,319**	,517**

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, $n = 72$

Vir: lastni prikaz.

Statistična analiza (Pearsonov koeficient korelacije) prav tako pokaže precejšnje ujemanje stališč anketirancev na več spremenljivkah (indikatorjih) organizacijskega učenja (Tabela 2). Tako, na primer, tisti, ki menijo, da so med MCM pridobili znanja, ki jim koristijo pri delu doma, tudi potrjujejo, da ta znanja delijo s kolegi v enoti in s sodelavci z drugih delovnih področij, da so na podlagi tega znanja že realizirali nekaj projektov doma ter tudi menijo, da znanje, pridobljeno na MCM, pripomore k večji uspešnosti organizacije. Takšna ujemanja na indikatorjih organizacijskega učenja potrjujejo ugotovitev, da anketiranci cenijo pridobljena znanja in jih tudi želijo prenašati in uporabljati ter da s tem njihov zaposlovalec lahko veliko pridobi.

Tabela 2: UJEMANJE STALIŠČ ANKETIRANCEV O INDIKATORJIH ORGANIZACIJSKEGA UČENJA (PEARSONOV KOEFICIENT KORELACIJE)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 – Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	/											
2 – Svoje znanje, ki sem ga dobil na MCM, delim s kolegi v domači enoti.	,468**	/										
3 – Pri reševanju zadev doma si večkrat pomagam s poznanstvi iz tujine.	,280*	,411**	/									
4 – Skozi delo na MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji ...).	,052	,130	,379**	/								
5 – Svoje znanje z MCM delim tudi s sodelavci z drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti ...).	,356**	,606**	,574**	,172	/							
6 – Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja, pridobljenega skozi MCM.	,128	,157	,110	-,184	,194	/						
7 – Imam občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki sem ga prinesel z MCM.	,048	-,040	,126	,398**	,083	-,379**	/					
8 – V preteklosti sem že imel težave, ko sem predlagal rešitev, na podlagi znanja, pridobljenega na MCM.	,117	,137	,230	,451**	,269*	-,234*	,517**	/				
9 – Na podlagi znanja, pridobljenega na MCM, smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov ...	,385**	,367**	,566**	,205	,418**	,187	,127	,306**	/			
10 – Zaradi prinešenega znanja z MCM sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge.	,272*	-,034	,202	-,054	,006	,348**	-,155	-,130	,267*	/		
11 – Prepričan sem, da novo znanje, pridobljeno na MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	,555**	,370**	,442**	,080	,435**	,072	,076	,151	,511**	,198	/	
12 – Znanje, ki sem ga pridobil na MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener z drugimi, ki bodo napoteni na misije.	,219	,153	,402**	,316**	,298*	-,100	,310**	,078	,308**	,004	,183	/
13 – Po vrnitvi z MCM sem ostal v rednem kontaktu s službo, pristojno za izobraževanje in napotovanje na MCM.	,160	,074	,284*	,037	,153	-,115	,116	,081	,231	,151	,218	,316**

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, $n = 72$

Vir: lastni prikaz.

Razprava

Če se še enkrat ozremo na izhodiščni namen raziskave, lahko ugotovimo, da je empirična raziskava sicer omogočila pridobitev številnih podatkov o slovenskih policijskih udeležencih misij, a da so za proučevano tematiko ključna vprašanja o znanju, pridobljenem na MCM, ter o možnostih za prenos in uporabo tega znanja pri policijskem delu v Sloveniji. Ta vprašanja

zajemajo vse vidike organizacijskega učenja, od pridobivanja znanja do njegovega prenosa in posledično izboljševanja organizacije. Rezultati pokažejo dokaj enotna in trdna stališča anketirancev o znanju, pridobljenem na MCM, ter o možnostih za prenos in uporabo tega znanja doma. Anketiranci menijo, da so dobili na misijah veliko znanja, od katerega bi ga lahko precej uporabili tudi pri policijskem delu v Sloveniji. Anketiranci izražajo veliko pripravljenost za delitev tega znanja in kaže, da sami to znanje tudi posredujejo svojim sodelavcem in drugim, če le imajo priložnost. Iz odgovorov je tudi zaznati, da njihov zaposlovalec oziroma matična organizacija ne prepozna tega novega znanja in ga ne skuša prenesti v delovno prakso. Namerno in organizirano torej za prenos znanja ni poskrbljeno. Policija tega noče, ne zna ali zaradi drugih obremenitev ne zmore? To vlogo bi lahko opravljalo več služb in posameznikov v Policiji, od vodij oddelkov, v katerih po vrnitvi z misije delajo policisti mirovniki, do služb za upravljanje s človeškimi viri, policijske akademije in posebne službe za učenje iz izkušenj, če bi obstajala. Deloma se znanje in izkušnje z misij sicer organizirano vrača v uporabo s posredovanjem novim kandidatom za napotitve na misije, čeprav verjetno vse možnosti za prenos znanja tudi na tem področju niso izkoriščene. Vsekakor anketiranci opozarjajo na pomen sodelovanja policistov z izkušnjami z MCM, tako domačih kot tujih, v procesu priprav na MCM.

Z nekaj tveganja (ker ni bila opravljena primerjava z ostalimi policisti) bi lahko rekli tudi, da odhajajo na misije ambiciozni ljudje. Nenazadnje to kažejo napredovanja in višanje ravni njihovih delovnih mest, zlasti pa njihovo pridobivanje (tudi formalne) izobrazbe, pri čemer so precej bolj aktivni kot splošna populacija. Težko rečemo, ali je udeležba na misiji spodbudila želje po izobraževanju. Verjetneje je, da je tudi udeležba na MCM le izraz želje po spremembah in s tem tudi po napredovanju v znanju in izkušnjah. Udeležba na misiji pa nato nadaljnje karijerne želje le še spodbudi. Tudi zato ni presenetljivo, da si udeleženci misij želijo sodelovati pri učenju drugih, pri uporabi in prenašanju svojega znanja in na koncu tudi pri izboljševanju svoje organizacije. Sledeč teorijam o organizacijskem učenju in znanju bi lahko zaključili, da organizacijsko neprepoznavanje ter ne vključevanje takega potenciala poslabšuje razvojne možnosti in uspešnost organizacije.

Po vsebini sorodna raziskava je bila pred časom izvedena v Kanadi. V raziskavi sodelovanja kanadskih policistov v civilni policiji na misijah Organizacije združenih narodov (v CIVPOL) je bilo v obdobju od oktobra 2004 do maja 2006 izvedenih 22 intervjujev s policisti, ki so sodelovali v CIVPOL ali pa naj bi bili kmalu napoteni. Vprašanja v intervjujih so se nanašala na izkušnje intervjuvancev pred napotitvijo na misijo, med misijo in po vrnitvi z misije (Dupont in Tanner, 2009: 136). Intervjuvanci v večini menijo, da jih je izkušnja s CIVPOL naredila boljše policiste. Nekateri so pridobili

menedžerske veščine in se naučili, kako delovati v negotovem in kulturno raznolikem okolju. Drugi so se po misiji počutili bolj avtonomni in prilagodljivi ter menili, da si bodo zato lažje razporejali delo. Intervjuvanci so omenjali še, da jim je misija omogočila tudi neformalno primerjavo in prenos znanja med mirovniki ter tudi mreženje med kolegi iz svoje države ali tujine, kar bi lahko pomagalo k boljšemu preiskovanju kriminala.

Vendar pa so intervjuvanci vse te pridobljene veščine in nove možnosti omenjali predvsem kot osebne pridobitve, medtem ko jih je njihova organizacija spregledala. Sodelavci ali celo nadrejeni so jih sicer sprejemali z naklonjenostjo, a le malo teh izkušenj so imeli možnost uporabiti na organizacijski ravni. Organizacija prepozna le prispevek k dobremu slovesu na mednarodni ravni ter povrnitev stroškov. Intervjuvanci so posebej obžalovali, da v njihovi organizaciji ni narejenega ničesar, da bi se iz izkušenj mirovnikov sistematično pridobilo znanje za izboljšanje policijskega dela. K razočaranju intervjuvancev po vrnitvi z misije še dodatno pripomore dejstvo, da so na misiji pogosto imeli odgovornejše zadolžitve kot pa doma, po vrnitvi na staro delovno mesto se zato nekateri celo dolgočasijo (Dupont in Tanner, 2009: 143–144).

Če primerjamo ugotovitve Duponta in Tannerja (2009) z ugotovitvami naše raziskave med slovenskimi policisti mirovniki, smo lahko skoraj presečnečni nad njihovim ujetjem. Kot v kanadskem primeru tudi slovenski anketiranci menijo, da so na misiji pridobili veliko novih izkušenj in znanja, da bi ga z veseljem delili in posredovali drugim in da to znotraj kroga sodelavcev tudi počno, a da njihova organizacija za to znanje ni zainteresirana in ne prepozna njegovega pomena za policijsko delo doma. Nasprotno, polovica slovenskih anketirancev poroča, da so ob predlaganju rešitev na podlagi znanja, pridobljenega na MCM, na delu že imeli težave.

Iz primerjave obeh raziskav bi lahko sklepali, da neuvajanje znanja in izkušenj z misij v organizacijsko znanje policije ni poseben slovenski problem oziroma problem le slovenske Policije, temveč sistemski problem policijskih organizacij nasploh.

Sklep

Vrnitev z MCM je obdobje, ki je stresno za vsakega policista mirovnika. Ob vrnitvi se navadno vrne na staro delovno mesto, na katerem se je v minulem času veliko spremenilo/dogajalo. V primerih, ko se je v vmesnem času izgubil kontakt med matično enoto in policistom, se je policistu še toliko težje vrniti v redno delovno okolje. Zaradi tega je treba policistu mirovniku ob vrnitvi vzpostavljati ustrezno komunikacijo z njegovo enoto in mu zagotavljati podporo pri vrnitvi v redno delovno okolje. Na tak način bo prehod manj stresen za organizacijo kot tudi za posameznika. Organizacija

bo dobila zadovoljnega in zvestega zaposlenega, posamezniku pa bo to prineslo zmanjšanje tesnobe in večji občutek pripadnosti organizaciji. Ta trenutek je pomemben tudi za organizacijo, ki mora posamezniku zagotoviti možnost delitve izkušenj in znanj, ki jih je prinesel z misije. Take možnosti se zagotovijo skozi razgovore, lastna udejstvovanja, angažiranje v delovnih skupinah in projektih in podobno, povsod tam, kjer lahko ocenimo, da bi znanje lahko koristilo organizaciji.

Verjetno je dejstvo, da je sodelovanje policistov mirovnikov na MCM bolj zunanjepolitični element in ga je s tega vidika težko umestiti v kontekst notranje varnosti, oteževalo večjo afirmacijo tega področja dela. Pri delu policistov mirovnikov se meje področja delovanja zabrišejo, ker se jih lahko pošilja po vsem svetu, po različnih nalogah. Področje dela je izpadlo iz načrtovanja organizacije, ki je osredotočena predvsem na domačo javno-varnostno situacijo, zato tudi delo mirovnikov, njihovo znanje in izkušnje niso predmet merjenja uspešnosti z organizacijskega vidika. Posledica tega je oteženo spremljanje navedenega področja dela. Glede na to, da je slovenska Policija odgovorna za varnostno situacijo na jasno definiranem področju, pridemo do vprašanja, v katero sfero sploh uvrstiti sodelovanje na MCM. Kazalniki uspešnosti, ki jih Policija uporablja, so vsi vezani na dogajanje v nacionalnih okvirih. Posebno področje za vrednotenje dela na MCM se ni razvilo. Brez jasno določenega področja dela, ciljev, strategij, poslanstva in vizije je težko določiti operativne cilje, ki so po večini določeni kot politični cilji in na nižjih ravneh preveč strateško definirani ter ne določajo jasne operacionalizacije.

Vse navedeno se tudi izraža skozi analizo dejavnikov organizacijskega učenja in rezultate empirične raziskave med policisti mirovniki. Sistem, ki bo stimuliral učenje, prenos in dodatno uporabo novih znanj na tem področju, ni bil izoblikovan, tako da je odvisno od posameznika, kako bo uporabil svoje znanje, pridobljeno med sodelovanjem na MCM. Z anketo smo ugotovili, da so policisti mirovniki v domačem delovnem okolju sicer koristno uporabljali svoja znanja, pridobljena na misijah, a so v določenih primerih naleteli tudi na nerazumevanje. Ni nujno, da je to posledica le organizacijske neprilagoditve, ampak tudi nekonvencionalnosti omenjenega znanja.

Da bi se omogočili premiki na tem področju, bodo morali menedžerji pogledati tudi zunaj okvira doslej ustaljenih praks. Res je odgovornost za nacionalno varnost v veliki meri razdeljena po ključu teritorialne pristojnosti, a sta širša povezanost in vplivanje zelo močna. Na številnih področjih že obstaja meddržavno in mednarodno sodelovanje in tudi sodelovanje na MCM bo potrebno primerno umestiti v ustrezno kategorijo, da se bodo aktivnosti lahko ustrezno načrtovale, se določali cilji, opravljalo vrednotenje in ocenjevanje. Za spopadanje z mednarodnim varnostnim področjem pa je potrebno usklajeno delovanje na zunanjepolitičnem področju, kar pomeni,

da morajo biti glavne pobude sprejete v sodelovanju z ministrstvom, ki vodi to področje, torej z Ministrstvom za zunanje zadeve RS.

Zaradi varčevalnih ukrepov v preteklosti oziroma zaradi pomanjkanja finančnih sredstev se je na žalost v slovenski Policiji začelo opuščati nekatere aktivnosti na področju MCM: zmanjšalo se je število napotitev, prav tako se je zmanjšalo število misij, v katere so slovenski policisti napoteni, program reintegracije se zadnja leta praviloma ne izvaja, izvedbe osnovnih in specialističnih usposabljanj so se okrnile, tudi pristojna služba se je v zadnjih letih zmanjšala po številu inšpektorjev, ki delujejo na področju MCM. Takšno stanje ima na daljši rok lahko pomembne negativne posledice, od nevarnosti neustreznega selekcioniranja napotenih kadrov do slabšanja možnosti za prenos znanj z MCM.

Na koncu lahko ugotovimo, da koncept sodelovanja policistov na MCM močno presega obstoječe prakse policijskega dela in na neki način bolj spada v okvir orodij zunanje politike države. Tako lahko celo razumemo, zakaj je koncept sodelovanja policistov na MCM tako težko umestiti med klasična policijska področja dela in v splošnem v policijske organizacij, ne le v Sloveniji, temveč – kot kaže kanadski primer – tudi drugod po svetu. Vendar pa bi si policisti mirovniki kljub temu želeli več prepoznavanja njihovega znanja in uporabne vrednosti izkušenj iz mednarodnega delovanja, kar bi pozitivno vplivalo tudi na delo in razvoj Policije.

LITERATURA

- Argyris, Chris in Donald Schon (1996): *Organizational learning*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Barle, Andreja, Nada Trunk-Širca in Dušan Lesjak (2008): *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Bonache, Jaime in Chris Brewster (2001): *Knowledge Transfer and the Management of Expatriation*. *Thunderbird International Business Review* 43 (1 – January/February): 145–168.
- Bornemann, Manfred, Marion Graggober, Erich Hartlieb, Arthur Primus, Martin Sammer, Josef Tuppinger et al. (2001): *Priročnik – Menedžment znanja*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Bossong, Raphael (2013): *EU civilian crisis management and organizational learning*, *European Security* 22 (1): 94–112.
- Collison, Chris, in Geoff Parcell (2002): *Učimo se leteti*, Ljubljana: GV Založba.
- Davenport, Thomas H. in Lawrence Prusak (1998): *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Day, Abby, John Peters in Phil Race (1999): *500 tips for developing a learning organization*. London UK, Kogan Page Limited in Sterling USA: Stylus Publishing Inc.

- DiBella, Anthony J. in Edwin C. Nevis (1998): *How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dupont, Benoit, in Tanner Samuel (2009): Not always a happy ending: the organisational challenges of deploying and reintegrating civilian police peacekeepers (a Canadian perspective). *Policing & Society* 19 (2): 134–146.
- Dorđević-Boljanović, Jelena (2009): *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.
- Gorišek, Karmen (2011): Kompetenčni profili in organizacijsko učenje. *Otočec*: 23. forum odličnosti in mojstrstva.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 109–122.
- Illeris, Knud (2002): *The Three Dimensions of Learning: Contemporary Learning Theory in Tension Field between the Cognitive, the Emotional and the Social*. Copenhagen: Roskilde University Press.
- Marquardt, Michael J. (1996): *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York, Publisher: McGraw–Hill.
- Marquardt, Michael J., in Angus Reynolds (1994): *The global learning organization*. Irwin, Illinois, New York: Professional Publishing.
- Možina, Stane (2002): Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V: S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov*, 205–248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nonaka, Ikujiro (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 5 (1): 14–37.
- Nonaka, Ikujiro, in Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, Ron (ur) (2003): *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: University press.
- Škerlavaj, Miha in Vlado Dimovski (2009): *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

VIRI

- Policija. Dostopno prek www.policija.si, 23. 4. 2020.
- Strategija sodelovanja MNZ v mednarodnih civilnih misijah 2010–2015 (2010). Republika Slovenija, Ministrstvo za notranje zadeve, št. 871-5/2009/18.
- Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah (2009).
- Vlada Republike Slovenije, št. 87100-16/2009.
- Zakon o organiziranosti in delu v policiji (Uradni list RS, št. 15/13, 11/14, 86/15, 77/16, 77/17, 36/19 in 66/19 – ZDZ).