

# Vodenje v policiji: poročilo o okrogli mizi

V sklopu 17. konference Dnevi varstvoslovja je bila 8. 6. 2016 v Kranjski Gori izvedena okrogla miza z naslovom »Vodenje v policiji«. Razpravo je vodil izr. prof. dr. Branko Lobnikar s Fakultete za varnostne vede Univerze v Mariboru, kot razpravljavci pa so sodelovali predstavniki treh organizacijskih nivojev slovenske policije. Vidike nacionalnega nivoja je predstavila mag. Tatjana Bobnar, namestnica generalnega direktorja policije; stališča regionalnega nivoja je zastopal Janez Ogulin, direktor Policijske uprave [PU] Novo mesto; lokalni nivo pa je predstavljal komandir Policijske postaje [PP] Murska Sobota Tomislav Habulin.

Namen razprave je bil preko predstavljenih stališč in izkušenj policijskih vodij ugotoviti aktualne izzive vodenja sodobnih policijskih organizacij. Vprašanje o primernih načinih vodenja se pojavlja predvsem v zadnjem desetletju, ko prihaja do transformacije tradicionalnega (birokratskega) modela policijske dejavnosti v sodobni pristop, ki zahteva večnivojske spremembe. Slovenska policija si namreč v zadnjih letih aktivno prizadeva za uvedbo novih pristopov k zagotavljanju varnosti in preprečevanju kriminalitete. Ta prizadevanja se kažejo v obliki uvajanja različnih preventivnih aktivnosti, demokratičnega in decentraliziranega vodenja, izboljševanja učinkovitosti reševanja problemov ter uresničevanja v skupnost usmerjenega policijskega dela.

Policijski vodje se v kontekstu sodobnih varnostnih razmer soočajo z uvajanjem sprememb na treh ravneh: na ravni vodij, ravni zaposlenih in organizacijski ravni. V tem kontekstu je najprej potrebna sprememba filozofije, znanja, vrednot in vedenja vodij, od katerih je odvisen uspeh uvajanja novih policijskih strategij in posledično uspeh pri uvajanju sprememb na ravni zaposlenih. Pri tem se pojavlja vprašanje, kako organizirati sistem usposabljanja, da bi bilo uvajanje sprememb pri policijskih vodjih najbolj uspešno in da bi se odpravila skepticizem ter tradicionalna mentaliteta, ki nasprotujeta sodobni strategiji policijske dejavnosti. Pri prilagajanju policijske organizacije so potrebne tudi organizacijske spremembe, v smislu prehoda od avtoritativnosti, konformnosti, konzervativnosti in tajnosti, ki zaznamujejo tradicionalni model, k pripadnosti, diskreciji, inovativnosti, zaupanju, javnosti in transparentnosti policijskega dela. Za uvedbo nove paradigme je treba poskrbeti za integriteto, opolnomočenje in osebno zavzetost policistov. Odgovornost za to leži ravno na policijskih vodjih, saj so ti nosilci oz. agenti uvajanja sprememb.

Moderator je pojasnil, da je izhodiščna teza okrogle mize zavedanje, da policijska organizacija, ki je po naravi hierarhična institucija, ne more delovati zgolj po principu stroge hierarhije, ampak na podlagi kompetentnega upravljanja, na znanju utemeljeni dejavnosti in legitimnosti. V razpravi so se dotaknili treh vsebin: internih organizacijskih izzivov policije, kompetenc policijskih vodij in načrtov za prihodnost pri uresničevanju cilja povečanja osebne zavzetosti policistov.

## 1 ORGANIZACIJSKI IZZIVI

Razpravo je odprla mag. Bobnar, ki je potrdila aktualnost teme, sploh v kontekstu migracij in sindikalnih dejavnosti, ki sta v zadnjem letu zaznamovali delo slovenske policije. Zelo pomembno je namreč, da so v stresnih situacijah vodje empatični, razumevajoči in sposobni voditi z vzgledom. Biti dober in uspešen vodja v (slovenski) policiji je zelo zahtevna naloga, razlog pa je v doseganju ravnovesja med vodstvenimi in strokovnimi stališči, saj večina policijskih vodij izhaja iz operative, od njih pa se zahteva hitra transformacija v kompetentnega šefa. Policija ima velika pooblastila, pri svojem delu pa posega v temeljne človekove pravice, zato sta pravilen pristop k vodenju in skrb za dobre odnose z zaposlenimi in državljani izjemnega pomena. Slednjega se slovenska policija sicer dobro zaveda. Razpravljavka je kot primer sistemskega pristopa na tem področju izpostavila Odbor za etiko in integriteto ter Center za raziskovanje in socialne večšine v slovenski policiji, kjer se izvajajo aktivnosti za krepitev etike, integritete, opolnomočenosti in krepitev dobrih odnosov v policiji. Hierarhično poveljevanje je sicer na prvem mestu, ampak ne na račun skrbi za zaposlene. V vodstvu policije se zavedajo, da policijsko delo vpliva na osebno življenje in da je vse več pritiskov na zaposlene z vidika stalne pripravljenosti in dosegljivosti. K temu je prispevala tudi uvedba novih tehnologij, ki so sicer zelo uporabne, vendar so za nekatere policiste in vodje povzročile konstantno, še večjo vpetost v delo. Trenutno se veliko poudarka namenja zagotavljanju enakih možnosti, odpravljanju diskriminacije, zagotavljanju psihološke pomoči zaposlenim in razvoju kompetenc za učinkovito izvajanje policijskega dela v skupnostih. Posebno pomembni področji pri vodenju sta upravljanje s konflikti in mediacija. V policiji se stalno pojavljajo problemi in konflikti, kar pravzaprav ni težava, kadar se vodje teh problemov tudi zavedajo in jih priznavajo. Najbolj problematično je, kadar šefi teh problemov ne priznavajo in se z njimi ne soočajo. Vodje se morajo ves čas izpopolnjevati in zavedati, da niso superiorni, vseмогоčni in vsevedni, predvsem pa morajo paziti, da se ne zastrupijo z lastno močjo. Žal se to dogaja tudi v policiji, vendar so se za enkrat mediacije in posredovanja med konflikti izkazala za učinkovita pristopa. Trenutni problem predstavljajo predvsem negativni odnosi med zaposlenimi, v smislu konstantnega socialnega nadzora in obrekovanja, ki ustvarjata destruktivno delovno okolje in posledično vplivata tudi na storilnost policijskih vodij.

Dr. Lobnikarja je v kontekstu razprave o organizacijskih izzivih zanimalo, kako strateški nivo vodij v slovenski policiji doživlja odnose z javnostjo, politiko in drugimi institucijami nadzora.

Namestnica generalnega direktorja je pojasnila, da je za policijske vodje vsak dan težak, saj morajo biti neodvisni in ne smejo dopustiti vpliva politike na svoje delo. Zagotavljati neodvisnost in nepristranskost je sicer težko, saj je policija najbolj nadziran organ. Nadzor se izvaja preko javnosti, politike, ministrstva, Komisije za nadzor obveščevalnih in varnostnih služb, nevladnih organizacij in drugih nadzornih institucij (npr. Varuh človekovih pravic, Informacijski pooblaščenec). Kot neodvisna institucija je policija pod strogim in konstantnim nadzorom, ki prihaja z vseh strani. Pogosto se zato postavlja vprašanje, ali bi bilo treba nadzor nad policijo kako drugače sistemsko urediti.

Z opisanimi stališči se je strinjal direktor PU NM Janez Ogulin, ki je v odgovoru na vprašanje, kako sistem vodenja, regulacije in motiviranja kadrov poteka na regionalni ravni, pojasnil, da tudi policijske uprave občutijo te pritiske. Problem se pojavlja predvsem pri usklajevanju kadrovskega in delovnega področja. Na eni strani je vse več omejitev pri zaposlovanju, na drugi pa je kljub pomanjkanju kadra treba delo izvajati enako kakovostno. Vodenje po načelu hierarhične moči ni rešitev, ko se soočamo z vprašanjem motiviranja kadrov in spodbujanja zaposlenih k uresničevanju temeljnega poslanstva policije. Po njegovem mnenju je policija sicer na dobri poti opolnomočenja policistov, vendar je še vedno nekaj problemov, ki jih je treba razrešiti. Pereče vprašanje, s katerim se sooča pri delu, je, kako vodjem na nižjih ravneh zagotoviti ustrezno znanje in veščine, da bodo ti sposobni učinkovito reševati vodstvene probleme in da bodo ne nazadnje sposobni svoje znanje prenesti na podrejene. Policistom je treba razumno in nazorno predati naloge, vendar so te naloge vse bolj zahtevne. Pogosto za ustrezen in sistematičen pristop preprosto zmanjka časa. To se je pokazalo v nedavni migrantski krizi – izobraževanje se je ustavilo, kar je ustvarilo velike vrzeli, ki jih bo treba nadomestiti. Sočasno se zakonodaja stalno posodablja, razumevanje novih predpisov pa je treba prenesti na vse zaposlene, ki jih izvajajo v praksi. Ta pravila se morajo namreč izvajati enotno, zato je usposabljanje zelo pomembno. Zunanji opazovalci pogosto ne razumejo obsega in kompleksnosti policijske dejavnosti, menijo, da je zapis v zakonodaji dovolj za razumevanje novih pravil. Pa vendar temu ni tako, saj je treba razlago najprej poenotiti in nato usposobiti vse policiste za skladno izvedbo v praksi. Razlaga in medsebojna komunikacija je na PU zelo pomembna, ne nazadnje tudi sam prenos vseh zahtev in obrazložitev na nižjo raven – na PP. Ogulin je poudaril, da je treba tudi na področju policijskega dela v skupnosti uvesti močnejše spremembe. V 90. letih so bile skupnosti bolj povezane kot danes, zato je treba policiste bolj spodbujati k aktivni in zavzeti udeležbi v tej strategiji. Njen namen je delovati proaktivno in probleme reševati skupaj s prebivalci skupnosti. Odgovornost vodij pa je policiste prepričati, da so vsi, še tako banalni (lokalni) problemi, pomembni. Vsak problem je problem preveč in takšno mentaliteto bi morali posvojiti vsi policisti, vendar ta cilj za enkrat še ni povsem dosežen. Glavni izziv na regionalni ravni je pri policistih vzbuditi občutek odgovornosti, da bodo samoiniciativno in kakovostno izvajali naloge na lokalni ravni.

## 2 KOMPETENCE POLICIJSKIH VODIJ

Moderator okrogle mize je izpostavil, da je situacijski pristop k vodenju odločilnega pomena, vendar v praksi obstajajo različni pristopi k vodenju, ki niso vedno uspešni. Veliko vlogo pri vodstvenem uspehu odigrajo osebne lastnosti vodij. Razpravljavec je vprašal, v kolikšni meri je osebnost policijskih šefov pomembna za uspeh policijske organizacije.

Ogulin je pritrdil, da obstajajo različni vodje, sebe ocenjuje kot vpetega in prizadevnega, pri vodenju pa poudarja pomen dobrih odnosov. Sodelavce je treba poznati, zato so letni razgovori, v katerih se zaposlenemu poda možnost izraziti mnenje, izjemnega pomena. Pristop k vodenju v policiji mora temeljiti na

osebnem, odprtem odnosu, nujenju pomoči in mediaciji. Na PU NM poskušajo doseči popolno pokritost razgovorov za vse zaposlene, vendar žal nekateri policisti še vedno ne dosegajo pričakovanj. Sicer se je v zadnjih letih stanje izboljšalo, zato vodje ostajajo optimistični in nadaljujejo v začrtani smeri. Trenuten izziv je upravljanje dela in vedenja tistih zaposlenih, ki ne dosegajo ciljev.

Poleg izzivov strateškega in taktičnega nivoja so pomembna in zanimiva tudi tista vprašanja, s katerimi se sooča operativna raven. Policisti na PP in komandirji so tisti, ki poskrbijo za končno realizacijo ciljev. Tomislav Habulin je potrdil, da so letni razgovori izjemnega pomena pri ocenjevanju zaposlenih, saj je treba za pravi pristop k motiviranju poznati potrebe in stališča zaposlenih. Vsak ima namreč drugačno motivacijo. V odgovoru na vprašanje, kako voditi ljudi, da bodo naloge opravili kakovostno, pa je Habulin pojasnil, da je vodenje umetnost, saj je uspešnost odvisna od situacije. Poznamo toliko vodstvenih stilov, kolikor je policistov. Obstajajo različne enote – v nekaterih je več ljudi ali problemov, v drugih manj. Pri vodenju policijskih postaj je zato treba prilagoditi pristop. Najtežje je voditi manjše enote, ki imajo izjemno veliko obveznosti, od vodij pa se pričakuje opravljanje dela in izvajanje nalog z manjšim številom kadrov. Pri tem je Habulin izpostavil, da je zelo verjetno, da bo v Sloveniji zaposlenih vse manj policistov, medtem ko količina problemov ostaja enaka. Policija bo zato morala biti sposobna z manj narediti enako ali še več. Problem je ta, da je nadziranje kakovosti dela v popolnosti skoraj nemogoče, saj vodje niso prisotni pri izvajanju vseh policijskih postopkov. Posredno odgovarjanje komandirjev za napake policistov je zato nekoliko sporno. Za kakovostno vodenje v takšni organizaciji, kot je policija, je strokovno znanje ključno. Vodje morajo v znanju in veščinah presegati svoje sodelavce, saj je njihova naloga ocenjevati in nadzirati izvajalce. Ker je ogromno predpisov in omejitev, je še posebej pomembno poznavanje pravil glede uporabe policijskih pooblastil in delovno-pravnega področja. Kot primer, kako pomembne so organizacijske kompetence in pravna znanja, izpostavi izdelovanje delovnih razporedov, saj je treba pri tem uskladiti tako želje zaposlenih kot zakonske omejitve. Kot vodstveno težavo na operativni ravni je izpostavil tudi navodila, ki prihajajo od višjih instanc. Vsak nadzorni organ ima svoje apetite, ki jih morajo vodje na operativni ravni izpolnjevati, vendar so te zahteve pogosto neprilagojene okolju in specifikam posameznih enot. V odzivu na vprašanje, kakšne vzvode imajo na voljo za motiviranje kadrov in uveljavljanje lastnih stališč, ocenjuje, da je možnosti zelo malo.

Habulin je ocenil tudi proces opolnomočenja zaposlenih na policijski postaji z vidika policijskega dela v skupnosti. Po njegovem mnenju so vodje relativno dobro usposobljeni, saj se v Policijski akademiji izvajajo izobraževanja za bodoče vodje. Namestnica generalnega direktorja je temu pritrdila in pojasnila, da policisti načeloma zelo dobro ocenjujejo kompetence, integriteto in odnose svojih vodij. Ko se je v policiji začelo bolj resno govoriti o vodstvenih problemih, so komandirji policijskih postaj izrazili željo po izobraževanju policistov glede socialnih veščin. To so upoštevali – preko tečajev, ki jih v sodelovanju z vodjem Centra za etiko in integriteto izvajajo na lokalni ravni. Seveda obstajajo tudi takšni vodje, ki niso razvili pravih kompetenc, vendar to posledično vodi tudi v druge delovne in organizacijske probleme, zato se problematični vodstveni kader hitro opazi.

Dr. Lobnikar je pritrdil omenjenim ugotovitvam glede pomembnosti vodstvenih kompetenc, ki so na policijskem področju zelo specifične. Vprašanje pa je, ali so te kompetence tako specifične, da bi lahko enkrat govorili o subprofesiji v policijski organizaciji, s prilagojenim in specifičnim programom usposabljanja. Profesionalizacija policijskih šefov je smiselna, saj morajo vodje prenašati znanja na vodje policijskih okolišev in ostale zaposlene. Habulin je spomnil na združenje policijskih šefov, katerega namen je medsebojno povezovanje in spodbujanje, kakor tudi sodelovanje pri raziskavah in ocenah stanja. Trenutno združenje deluje v smeri profesionalizacije pri vodenju v policijskih vrstah. Namestnica generalnega direktorja je opisala program usposabljanja policijskih vodij v Policijski akademiji, ki je sestavljen iz sedmih modulov (komunikacijske veščine, reševanje konfliktov, delovno-pravno področje, vodenje ipd.) in je namenjen vsem trem vodstvenim ravnam. Veliko informacij in znanja pri tem usposabljanju črpajo iz CEPOL-a. Udeležba na programu je obvezna za zasedbo vodstvenega položaja, s čimer se zagotovi, da položaje prevzemajo kompetentne osebe. V tej razpravi je Ogulin izpostavil še vlogo akademskega okolja. Fakulteta za varnostne vede je npr. v preteklosti že pomagala pri postopkih usposabljanja in izobraževanja obstoječih vodstvenih kadrov, ki takšnih tečajev in programov v preteklosti niso obiskovali.

### 3 RAZVOJNI NAČRTI

Razprava na okrogli mizi se je nazadnje navezala še na vprašanje razvoja kariere v slovenski policiji. Ogulin je pojasnil, da je trenutna situacija zelo neugodna in destimulativna za zaposlene, se pa pripravlja nov sistem. Težava je predvsem v preveliki količini različnih delovnih mest, sistematizacija pa je posledično preveč razdrobljena in neurejena. Delovna mesta in zaposlitvene nivoje je treba poenostaviti, sistem mora biti jasen, ljudem pa je treba zagotoviti boljše možnosti napredovanja. Zavzeti se je treba tudi za boljše možnosti izobraževanja, predvsem na lokalnem nivoju.

Dr. Lobnikar je razpravo obrnil v smer aktualne problematike neenotnega vodenja. Univerzalna načela učinkovitega vodenja namreč narekujejo, da mora biti delegiranje enotno in izvirati iz enega samega mesta; trenutno pa v policijski organizaciji opažamo več virov vodenja – od policijskih šefov do politike in policijskih sindikatov. To posledično vpliva na legitimnost vodij in kaže na neprimerno vmešavanje tretjih akterjev v delo najpomembnejše varnostne organizacije. Namestnica generalnega direktorja se je z ugotovitvijo Lobnikarja strinjala in pojasnila, da si vodstvo zelo močno prizadeva razumeti in zastopati interese policistov, vendar je treba preprečiti rušenje dela, ki prihaja s strani tretjih akterjev. Posegov v vodenje policije, ki bi vplivali na stanje varnosti, policija in njeno vodstvo ne smeta in ne bosta dopustila. Z reakcijo na nedavne dogodke, povezane z delom policijskega sindikata, je bilo podano jasno stališče, da je glavni vodja policije izključno generalni direktor.

Habulin je potrdil, da je policijska stavka, ki je potekala pod vodstvom sindikata, povzročila veliko težav pri opravljanju obligatornega dela in prav tako vplivala na avtoriteto legitimnih vodij. V tej stavki je krožilo veliko napačnih informacij o tem, kakšne so pravice in naloge policistov med stavko, namen pa je

bil zgolj v izkazovanju moči sindikata. Veliko policistov je raje sledilo navodilom sindikata kot svojih formalnih vodij. Posledice so bile zelo negativne, sploh za državljane. Policisti so npr. za določene prekrške ljudem izrekli zgolj opozorila, po koncu stavke pa jih za enaka dejanja kaznovali. Takšen način izvajanja nalog med ljudmi povsem razumljivo ustvari zmedo in nezaupanje.

Ogulin je pritrdil mnenju Habulina, še posebej nerazumljivo pa se mu zdi prepričanje policistov, da stavka v obliki nekaznovanja ljudi škoduje državi in da se ji na ta način odreka finančni priliv preko glob. Ljudje namreč »privarčevani denar« zapravijo drugače in preko davkov vseeno prispevajo v blagajno. Ne glede na zmedo, ki je nastala v času stavke, je policija po njegovem mnenju dobro opravila svoje delo, sploh z vidika obvladovanja migracij. Glavni razlog pa je v tem, da je večini vodij uspelo ohraniti trezno glavo in razumsko razmišljanje. Ocenil je, da je bilo na letni ravni delo dobro opravljeno, razen na področju prometne varnosti. Tu je bila policija žal neučinkovita.

Namestnica generalnega direktorja je razpravo zaključila s priznanjem, da se je policija v tej stavki naučila pomembno lekcijo glede etike, integritete in spoštovanja. V tem času, v kombinaciji z migrantsko krizo, je bilo veliko pritiskov na policijo, dogajali so se tudi poskusi razdelitve – ustvarjanja sporov med nivoji. Kljub nekaterim prepričanjem, da ima lokalna raven največ moči in da sta regionalni in nacionalni nivo z vidika moči zanemarljiva, je policija še vedno povezana trinivojska struktura. Pokazalo se je, da imata preostala dva nivoja prav tako zelo velik vpliv. Na vseh treh nivojih delujejo uspešni vodje, vsi deli so tudi dovolj dobro usklajeni, da lahko ohranjajo jasno ter enotno linijo poveljevanja.

*Kaja Prislan, Sara Kandolf*