



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE**

POLICIJA

Generalna policijska uprava  
Policijska akademija

# **PRVI POSVET O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI V POLICIJI**

**ZBORNİK PRISPEVKOV**

LJUBLJANA, DECEMBER 2016



**PRVI POSVET  
O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI  
V POLICIJI**

**ZBORNİK PRISPEVKOV**

**Urednika:**

dr. Džemal Durić  
dr. Aleksander Koporec Oberčkal

LJUBLJANA, DECEMBER 2016

**PRVI POSVET O RAZISKOVALNI DEJAVNOSTI V POLICIJI**  
**ZBORNIK PRISPEVKOV**

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

001.891:351.74(082)(0.034.2)

POSVET o raziskovalni dejavnosti v policiji (1 ; 2016 ; Ljubljana)

Zbornik prispevkov [Elektronski vir] / Prvi posvet o raziskovalni dejavnosti v policiji, Ljubljana, december 2016 ; urednika Džemal Durić, Aleksander Koporec Oberčkal. - El. knjiga. - Ljubljana : Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, 2016

Način dostopa (URL): <http://www.policija.si/index.php/publikacije>

ISBN 978-961-6797-38-2 (pdf)

1. Durić, Džemal

288165888

**Izdajatelj:** Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija

**Uredila:** dr. Džemal Durić in dr. Aleksander Koporec Oberčkal, Policijska akademija, Center za raziskovanje in socialne veščine

**Lektoriranje:** mag. Nataša Podhraški

**Oblikovanje besedila in naslovnice:** MNZ RS, Branka Derenčin

E-publikacija (pdf) je dostopna na <http://www.policija.si/index.php/publikacije>

## KAZALO

### Džemal Durić

IZBIRNI POSTOPKI POLICIJSKIH VODIJ ALI IDENTIFIKACIJA, OCENJEVANJE IN RAZVOJ POTENCIALOV ZA VODENJE .....	7
--	---

### Marko Fric

SPREMLJANJE INTERNETNIH VSEBIN Z ODPRTOKODNIMI PROGRAMSKIMI ORODJI .....	29
---	----

### Manuel Vesel

VPLIV PREVENTIVNIH AKTIVNOSTI NA PREPREČEVANJE KRIMINALITETE .....	47
---	----

### Monika Golob

KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTMI V DRŽAVNI UPRAVI S POUČENJEM NA POLICIJI .....	71
---	----

### Massimo Manzin, Dragoljub Pavlovič, Cene Bavec

JAVNO MNENJE O PRISOTNOSTI KORUPCIJE V SLOVENSKI POLICIJI .....	85
--	----

### Massimo Manzin, Cene Bavec, Sandi Čurin

ZAUPANJE JAVNOSTI V SLOVENSKO POLICIJO .....	99
--	----

### Franc Vrtič

SPREMLJANJE JAVNEGA MNENJA O POLICIJI V PODRAVJU .....	111
--	-----

### Marina Strahinić, Sabina Junc, Sara Tement

PSIHOFIZIČNE TEŽAVE IN ZNAČILNOSTI SODOBNEGA DELOVNEGA OKOLJA V SLOVENSKI POLICIJI .....	127
---	-----

### Leon Vedenik, Karl Petrič, Matjaž Mravlja

KRONOLOŠKI PREGLED STROKOVNIH IN ZNANSTVENIH DEL O VARNOSTI IN ZDRAVJU PRI DELU V POLICIJI MED LETOMA 1991 IN 2015 .....	145
--	-----

<b>Branko Skrbinek</b>	
POLICIJSKO IN VARNOSTNO SPREMSTVO KOT ELEMENT ZAGOTAVLJANJA VARNOSTI .....	161
<b>Aleksander Koporec Oberčkal, Franc Vrtič</b>	
ANONIMNOST IN ZAUPNOST V RAZISKOVANJU .....	177
<b>Džemal Durić</b>	
TRANSFORMACIJSKO VODENJE V POLICIJSKI HIERARHIJI .....	189
<b>Aleksander Koporec Oberčkal, Alojz Sladič</b>	
AGRESIVNO IN NASILNO VEDENJE – PILOTSKA RAZISKAVA .....	215
<b>Mirko Vavpotič</b>	
ANALIZA KRŠITEV ZAKONA O VARSTVU JAVNEGA REDA IN MIRU NA OBMOČJU POLICIJSKE UPRAVE KOPER MED LETOMA 2010 IN 2014 .....	227
<b>Izidor Nemeč</b>	
SEZNANJENOST POLICISTOV, KI ZAGOTAVLJAJO VARNOST NA PARADI PONOSA V SLOVENIJI, Z NJENIM DRUŽBENIM IN ZGODOVINSKIM POMENOM .....	245
<b>Jure Jamnik</b>	
NEVERBALNI VIDIKI MOČI PRI POLICIJSKEM DELU .....	257

## Spoštovani sodelavci in sodelavke!

Pred vami je zbornik prvega posveta o raziskovalni dejavnosti v naši policiji, ki je bila prvič v zgodovini slovenske policije formalnopravno urejena v letu 2013, in sicer s sprejemom Zakona o organizaciji in delu v policiji. Slednji v 100. členu med drugim določa, da policija izvaja raziskovalno dejavnost s svojega delovnega področja, pri čemer sodeluje z drugimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. Zakonsko določilo je pomenilo tudi izhodišče za ustanovitev Centra za raziskovanje in socialne veščine znotraj Policijske akademije v letu 2014. Raziskovalna dejavnost je bila z Aktom o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih policije opredeljena kot eno izmed sedmih delovnih področij novoustanovljenega centra.

Načrt aktivnosti in strategija razvoja raziskovalne dejavnosti, ki smo ju izdelali takoj po ustanovitvi omenjenega centra, sta bila in sta še vedno zelo ambiciozna. Ob tem se lahko pohvalimo, da smo z zelo majhnim številom zaposlenih in praktično brez za to namenjenih finančno-materialnih sredstev dosegli večino zastavljenih ciljev. Med drugim tudi glavnega, ki je hkrati naše poslanstvo – tj. razvijati novo znanje za uspešno in učinkovito delo policije. To nam je uspelo z izvedbo prvih lastnih raziskovalnih projektov, ki smo jih načrtovali in izvedli skupaj s strokovnimi službami, za njihovo izvedbo pa smo dobili soglasje Programskega sveta Policijske akademije, ki mu predseduje namestnica generalnega direktorja policije. Nekatere ugotovitve iz lastnih raziskovalnih projektov so bile predstavljene na tem posvetu in so v obliki prispevkov objavljene v tem zborniku.

Posebej veseli smo odziva zaposlenih iz drugih organizacijskih enot policije in iz zunanjih institucij, saj nam njihovo zanimanje za sodelovanje z nami daje potrditev, da smo na pravi poti. Zavedamo se namreč, da lahko le s sodelovanjem s praktiki, vodji, kompetentnimi strokovnjaki, znanstveniki in domačimi ter tujimi organizacijami zagotavljamo kakovostne in uporabne raziskave na različnih področjih policijskega dela. To je tudi naša vizija, ki temelji na te-

snem medsebojnem sodelovanju med znanostjo in stroko oziroma teorijo in prakso, kar je značilno za najrazvitejše policije in druge neprofitne ter profitne organizacije.

Naša pričakovanja po manj kot treh letih razvoja in delovanja so tako izpolnjena in smo zadovoljni. Upamo, da ste tudi vi in da bo vsak izmed vas bralcev v zborniku prispevkov našel uporabno znanje ali vsaj kakšno koristno informacijo.

Če še vedno velja star slovenski pregovor, da se po jutru dan pozna, je to samo prvi izmed številnih prispevkov, ki jih bomo s skupnimi močmi pripravili v prihodnje in s tem vsi skupaj prispevali k razvoju naše policije.

Dr. Robert Šumi  
vodja Centra za raziskovanje in  
socialne veščine



# IZBIRNI POSTOPKI POLICIJSKIH VODIJ ALI IDENTIFIKACIJA, OCENJEVANJE IN RAZVOJ POTENCIALOV ZA VODENJE

Džemal Durić

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Slovenija  
dzemal.duric@policija.si

## POVZETEK

*Prispevek razkriva problematiko selekcije policijskih vodij. Predstavljeni so povzetki ugotovitev teoretičnega dela raziskave Izbirni postopki vodstvenega kadra (Durić, 2015). Raziskovalno vprašanje se nanaša na podobnosti in razlike med klasičnimi modeli izbirnih postopkov ter modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje. Analiza je pokazala, da lahko izbirne postopke vodstvenega kadra izvajamo kot: a) zaokrožen proces izbiranja kandidatov za zasedbo določenega vodstvenega delovnega mesta (selekcija) ali pa kot b) sestavni del celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje (napovedovanje, razvoj, selekcija).*

**Ključne besede:** izbirni postopki, selekcija kadrov, potencial za vodenje, menedžment talentov

## 1 UVOD

Za selekcijo vodij v hierarhičnih policijskih organizacijah je značilno, da v izbirnih postopkih sodelujejo le notranji kandidati, ki so policijsko kariero začeli kot policisti in policistke na dnu hierarhične piramide. V praksi lahko zato nastanejo številne težave. Prva možna težava je, da nimamo jasno izoblikovanih zahtev in meril za zasedbo vodstvenih delovnih mest. Še večja težava je lahko, da v notranjem kadrovskem bazenu ni dovolj ustreznih kandidatov (količina in kakovost). Če obstaja sistem razvoja vodij, lahko v procesu usposabljanja prihodnjih vodij ugotovimo, da določeni udeleženci izražajo neustrezno vedenje in s tem kažejo osebno neustreznost za vlogo vodje. K nastanku

našteti težav pa prispeva tudi, da se v izbirnih postopkih za najnižja delovna mesta – ob prvi zaposlitvi oziroma prvem vstopu v policijsko organizacijo – ne ugotavlja, ali imajo kandidati za policiste in policistke tudi kombinacijo osebnostnih značilnosti, kognitivnih zmožnosti, zmožnosti učenja in motivacijo (potencial) za vlogo vodje v kontekstu policijske kariere.

Organizacije so v preteklosti znotraj tradicionalnih pristopov načrtovanja zamenjav na vodstvenih delovnih mestih težave kratkoročnega načrtovanja zamenjav in kadrovanja vodij (premalo ustreznih kandidatov v izbirnih postopkih) reševale z uvajanjem posebnih razvojnih programov za vodenje (programi usposabljanj), obenem pa so pripravljale kandidate za takojšnjo namestitev ob sprostitvi določenega delovnega mesta. Šele v zadnjem obdobju (10–15 let) so začele razmišljati o identifikaciji in razvoju talentov za vodenje za dolgoročne potrebe (Silzer in Church, 2009: 390).

V slovenski policiji trenutno ni enotne ureditve področja izbirnih postopkov vodstvenega kadra na vseh organizacijskih ravneh (Žagar in Durić, 2012: 10). Poleg delnih aktivnosti za ureditev kadrovanja vodstvenega kadra na lokalni organizacijski ravni (PP) (Policija, 2015) je bila sprejeta odločitev, da je treba nadaljnji razvoj tega področja podpreti z raziskovalnim pristopom, ki bo prispeval k celoviti sistemski ureditvi področja kadrovanja na vseh organizacijskih ravneh (PP, PU, GPU). Namen raziskave Izbirni postopki vodstvenega kadra (Durić, 2015) je bil: a) preučiti teoretične in praktične modele, primerjalne ureditve, dobre prakse, pravne podlage ter trenutno ureditev področja izbirnih postopkov vodstvenega kadra, b) ugotoviti povezave med elementi iskanja potencialov, izbirnih postopkov, izobraževanja in usposabljanja, prakse vodenja in rezultatov vodenja ter c) na podlagi poznavanja vseh elementov in razumevanja povezav med njimi podati relevantne predloge in priporočila za izboljšanje področja izbirnih postopkov vodstvenega kadra.

V prispevku se ukvarjamo z vprašanjem podobnosti in razlik med klasičnim modelom izbirnih postopkov in modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje. Ali so elementi obeh pristopov povsem ločeni procesi ali so lahko združljivi v enoten sistem? Iz vmesnega poročila teoretičnega dela raziskave so povzete ugotovitve o osnovnem modelu izbirnega postopka in integriranem modelu potenciala za vodenje ter predlog kombiniranega modela, ki bo v empiričnem delu raziskave uporabljen kot dopolnjen raziskovalni model.

## 2 IZBIRNI POSTOPKI

Glavni namen izbirnega postopka je ugotoviti, kateri kandidati oziroma prosilci imajo ustrezno znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti (KSAOs<sup>1</sup>), da bi lahko bili učinkoviti in uspešni na delovnem mestu. Pri znanstvenem preučevanju izbirnih postopkov se ukvarjamo z ugotavljanjem in ocenjevanjem, kako KSAOs ali **metode** (prediktorji) napovedujejo **delovno uspešnost** (merilo), in z vprašanji posploševanja veljavnosti v različnih kontekstih (Ployhart in Schneider, 2014: 48). V klasičnem modelu izbirnega postopka se torej ukvarjamo z ugotavljanjem tistih KSAOs, ki so kritične za delovno uspešnost posameznika. V prvem koraku je treba podrobno definirati delovno mesto in identificirati kritične vidike izvajanja dela oziroma delovne uspešnosti. V drugem koraku se identificirajo KSAOs, povezane z vsemi vidiki izvajanja dela, in v nadaljevanju se zreducirajo oziroma izberejo samo tiste KSAOs, ki so nujno potrebne za izvajanje kritičnih nalog. S tem je zagotovljeno, da so tiste KSAOs, ki so resnično povezane z delovno uspešnostjo, podlaga za selekcijski postopek. V tretjem koraku se razvijejo ali pridobijo merila za KSAOs, ki se uporabijo za ugotavljanje KSAOs pri kandidatih (Ployhart in Schneider, 2014: 49).

Logika psihologije izbirnega postopka je (Brannick in drugi, 2014: 120–121):

1. izbrati tiste KSAOs, ki so kritične za izvajanje dela;
2. izbrati tiste KSAOs, ki jih potrebuje novozaposleni delavec ter so praktične in stroškovno racionalno izmerljive;
3. izmeriti KSAOs kandidatov za zaposlitev in
4. uporabiti rezultate meritev za sistematično izbiro najboljših kandidatov.

Ključni elementi modela izbirnega postopka so dimenzije delovne uspešnosti (merila), ki je določena z analizo dela (komponenta dela, desna stran enačbe), ter dimenzije KSAOs in metode (prediktorji), ki so določene na podlagi podrobnejše specifikacije delovnih nalog z analizo dela (človeška komponenta, leva stran enačbe).

---

<sup>1</sup> Angl. knowledge, skills, abilities, or other characteristics (KSAOs)

## 2.1 Analiza dela in modeliranje kompetenc

Proces preučevanja oziroma postopke ugotavljanja in dokumentiranja dejstev o delu ali ljudeh, ki ga opravljajo, imenujemo analiza dela (angl. *job analysis*). Različni postopki analize dela lahko bolj ali manj poudarijo eno stran enačbe glede na drugo. Prvi pristopi analize dela so bili osredotočeni na delo. Te metode so bile označene kot v delo usmerjene metode in z njimi smo preučevali naloge, aktivnosti, odgovornosti ali druge značilnosti oziroma rezultate dela. Pozneje se je razvila druga skupina analitičnih metod, ki je bila primarno osredotočena na človeški del enačbe. Te, v ljudi usmerjene metode so osredotočene na znanje, veščine, sposobnosti, izkušnje, osebne lastnosti (KSAOs) ali druge individualne razlike izvajalcev dela. Pozneje so se razvile tudi hibridne metode analize dela, ki so prispevale k temu, da sta bili obe vrsti informacij (o delu in ljudeh) enakovredno vključeni in obravnavani pri analizi dela. Novejši pristop, modeliranje kompetenc, lahko razumemo kot povsem nov pristop ali pa kot pristop, ki ga lahko uvrstimo v širši okvir analize dela (Schippmann, 2010: 199; Brannick in drugi, 2014; Howard, 2007).

Obstajajo številni (teoretični in praktični) modeli kompetenc na področju vodenja. Med tistimi, ki so empirično podprti, je model kompetenc »Velikih osem« (angl. *Great Eight*), ki ga je opisal Bartram (Bartram, 2005). Model vsebuje naslednjih osem kompetenc (Bartram, 2005: 1187):

1. vodenje in odločanje (angl. *Leading and Deciding*);
2. podpora in sodelovanje (angl. *Supporting and Cooperating*);
3. interakcija in predstavljanje (angl. *Interacting and Interpreting*);
4. analiziranje in interpretiranje (angl. *Analyzing and Interpreting*);
5. ustvarjanje in konceptualiziranje (angl. *Creating and Conceptualizing*);
6. organiziranje in izvrševanje (angl. *Organizing and Executing*);
7. prilagajanje in obvladovanje (angl. *Adapting and Coping*);
8. podjetništvo in izvajanje (angl. *Enterprising and Performing*).

Model je zanimiv z vidika izbirnega postopka, ker ponuja tudi empirično povezavo med določenimi osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi (prediktorji) ter posameznimi kompetencami (merila). Bartram obravnava kompetence kot merila, ki jih je možno napovedati na podlagi rezultatov testiranja. Drugi

avtorji jih obravnavajo kot prediktorje delovne uspešnosti. Torej se lahko kompetence (merjenje vedenj) uporabijo kot prediktor in/ali merilo (Brannick in drugi, 2014: 133).

## 2.2 Individualne razlike ali značilnosti kandidatov

Z analizo dela in modeliranjem kompetenc (desna stran enačbe ali komponenta dela) se določijo značilnosti delavca ali kandidatov (leva stran enačbe ali človeška komponenta), ki so potrebne za uspešno izvajanje dela. Znotraj znanstvenega in praktičnega preučevanja izbirnih postopkov se v psihologiji individualnih razlik (angl. *differential psychology*) osredotočamo na ugotavljanje in merjenje individualnih razlik v dimenzijah in/ali domenah, ki so povezane z delovno uspešnostjo. Večina avtorjev na tem področju obravnava naslednje domene (Brannick in drugi, 2014; Murphy, 2010, 2014; Spector, 2008):

- znanje, veščine, sposobnosti in druge značilnosti – KSAOs;
- sposobnosti/zmožnosti (kognitivne in fizične);
- osebnost (dimenzije osebnosti ali osebnostne lastnosti);
- interesi in vrednote;
- temeljna samoevalvacija.

Skupna točka vseh navedenih domen je, da se izražajo v vedenjih in izbirah, ki so neposredno relevantni za delo v organizacijah. Sposobnosti se izražajo pri opravljanju nalog, doseganju ciljev in reševanju težav na delovnem mestu. Osebnost opisuje vzorce vedenj, ki so očitni in pogosto pomembni v delovnem okolju. Interesi in vrednote vplivajo na odločitve o poklicih in delovnih mestih ter na odzivanje posameznikov na njihovo delovno okolje. Samoocenjevanje vpliva na vrsto izzivov in tveganj, ki vplivajo na posameznika pri njegovem razvoju ali neuspešnem razvoju v neki organizaciji. Pri opredeljevanju in uporabi navedenih domen znotraj izbirnih postopkov je treba upoštevati njihovo vsebino in njihove učinke ali posledice v organizacijah (Murphy, 2014: 31–32).

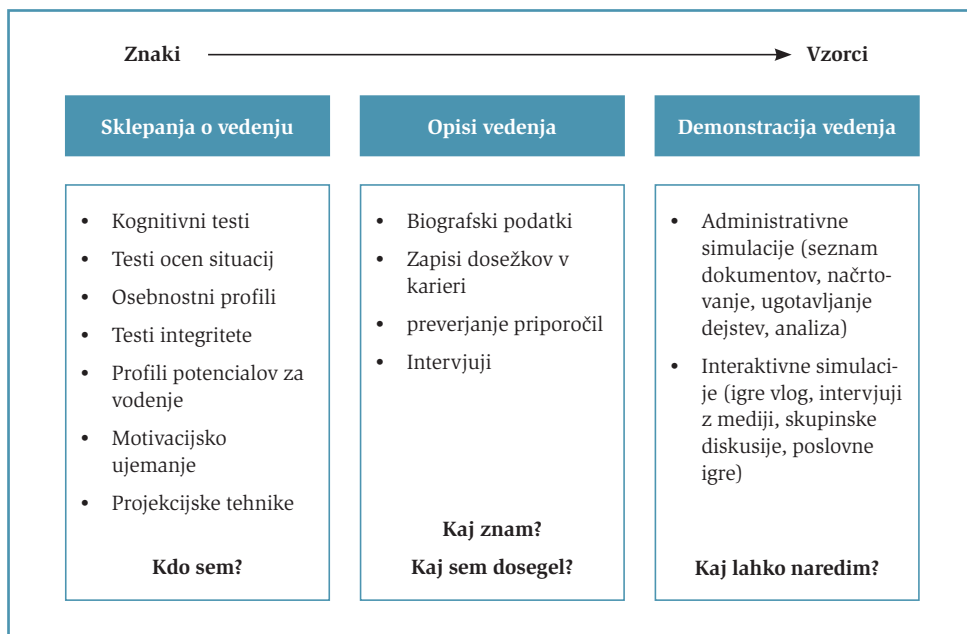
## 2.3 Metode in tehnike

Za ugotavljanje/merjenje/ocenjevanje (angl. *assessment*) individualnih razlik (psihološko testiranje) obstajajo različne metode in tehnike. Ugotovitve ali

rezultati ocenjevanja so podlaga za odločanje znotraj izbirnih postopkov in nameščanja (angl. selection and placement) ali znotraj napredovanja in razvoja (angl. advancement and development) (Murphy, 2010: 3). Avtorji različno uporabljajo pojme, ki smo jih navedli zgoraj: metode ocenjevanja za selekcijo in nameščanje (Spector, 2008: 198), selekcijske metode in tehnike (Anderson in drugi, 2008: 268), selekcijske tehnike (Howard, 2007: 20), metode pridobivanja delavcev in metode izbiranja delavcev (Svetlik, 2009). Večina avtorjev ne opredeli razlik med pojmom metoda in tehnika in ju uporablja kot sinonima.

Dober primer oziroma ponazoritev selekcijskih metod za različne domene individualnih razlik pri vodenju podaja A. Howard (Howard, 2007: 20–30), ki selekcijske metode razdeli na kontinuumu od znakov vedenja (dispozicije za določen način ravnanja) do primerov oziroma vzorcev vedenja (demonstracije konkretnih vedenj), kot je prikazano na sliki 1.

**Slika 1:** Seleksijske metode izbiranja vodij



Vir: Howard, 2007: 21, v Durić, 2015: 44

*Sklepi* o tem, kako se bodo ljudje obnašali v situacijah vodenja, se pridobijo na podlagi njihovih odgovorov na testih, ki vsebujejo pravilne in nepravilne odgovore, ter na podlagi pregleda in ugotavljanja osebnih kvalitete ali prepričanj. Z metodami v tem sklopu odgovarjamo na vprašanje »Kdo sem?«. Na primer, na podlagi psihološkega testa lahko zaključimo, da je kandidat kot vodja skrben in odprt za nove izkušnje. *Opisi* znanja in izkušenj so izraženi v pisni ali ustni obliki. Vsebujejo dejanske informacije o kandidatu preteklosti, izkušnjah in razmišljanjih o vedenju v preteklosti ter prihodnosti. Z metodami v tem sklopu odgovarjamo na vprašanja »Kaj sem dosegel?« in »Kaj znam?«. Na primer, biografski podatki nam podajo informacijo o kandidatu izkušnjah na vodstvenih delovnih mestih v preteklosti. *Demonstracije* vedenja lahko opazujemo v simulacijah in pri izvajanju vzorcev dela. Z metodami v tem sklopu odgovarjamo na vprašanje »Kaj lahko naredim?«. Na primer, kandidat lahko v simulaciji ali igri vlog demonstrira svoje veščine reševanja medosebnih konfliktov (Howard, 2007: 20–21).

## 2.4 Sistem izbirnega postopka

Kombiniranje in uporabo različnih metod in tehnik znotraj izbirnega postopka v literaturi avtorji različno poimenujejo: piramida kadrovanja, izbirni postopek, selekcijski sistem, selekcijski lijak. A. Howard meni, da je najboljša praksa kadrovanja pri vodenju kombinirati metode med seboj v selekcijski sistem. Vrsta dela vpliva na to, kako kompleksen bo ta sistem. Praktiki lahko vzpostavijo kompleksnejši sistem za vodje, kjer je manj kandidatov, kot pa za nižje položaje, kjer je kandidatov veliko več (Howard, 2007: 30).

Obstajajo različne tehnike kombiniranja informacij, pridobljenih z različnimi metodami, za odločanje o kandidatih za vodje (Howard, 2007: 32–35):

- **Mehanično ali klinično kombiniranje.** Odločanje je možno na podlagi statističnih formul ali kliničnih (subjektivnih) sodb (angl. *clinical judgment*). V praksi se največkrat oba pristopa kombinirata tako, da statistično pridobljene rezultate presodijo še strokovnjaki.
- **Selekcijski lijak** (angl. *multiple hurdles*). Logika selekcijskega lijaka je, da se na začetku uporabijo najcenejše metode in izločijo najbolj neprimerni

kandidati, v nadaljevanju pa se pri manjšem številu kandidatov uporabijo dražje metode, kot so intervjuji in ocenjevalni centri.

- **Individualno ocenjevanje.** Pri individualnem ocenjevanju ocenjevalec, najpogosteje klinični psiholog, interpretira rezultate različnih selekcijskih orodij (živiljenjepis, testi sposobnosti, profil osebnosti, profil interesov, intervju itd.) in pripravi poročilo oziroma priporočilo o kandidatovi (ne) ustreznosti.
- **Ocenjevalni centri.** »Ocenjevalni centri uporabljajo informacije, zbrane z različnimi selekcijskimi orodji, za rangiranje kompetenc in oblikovanje celostne ocene o potencialu za vodenje.« (Howard, 2007: 34) Metoda ocenjevalnega centra je lahko le ena od ravni v selekcijskem lijaku, možno pa je tudi, da se celoten selekcijski sistem izvede kot ocenjevalni center.

### 3 IDENTIFIKACIJA, OCENJEVANJE IN RAZVOJ POTENCIALOV ZA VODENJE

Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje se razlikujejo od osnovnega modela izbirnega postopka. Razlika je, da novejši celoviti pristopi zajemajo postopke, metode in tehnike identifikacije, ocenjevanja ter razvoja potencialov za vodenje pri novih kandidatih za zaposlitev in že zaposlenih delavcih z namenom njihovega prihodnjega nameščenja na delovna mesta ali področja dela, za katera niso vnaprej točno določene in pričakovane lastnosti delavcev. Identifikacija talentov in potencialov se ne nanaša na ocenjevanje in izbiro za takojšnjo naslednjo vlogo vodenja na specifičnem delovnem mestu, ampak na potencial za vlogo vodenja v prihodnosti. Vzporedno s to idejo se osredotočenost razvojnih aktivnosti pomika od razvoja za *trenutno delovno uspešnost in razvoja za delovno uspešnost na naslednjem delovnem mestu do razvoja za delovno uspešnost v prihodnosti*. Gre za značilen premik v paradigmi od *kratkoročne izbire do dolgoročnega napovedovanja*, najpogosteje za obdobje od treh do deset let in več (Silzer in Church, 2009: 378).

Predstavljeni bodo osnovni pojmi, integrirani model potenciala za vodenje in model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov za vodenje.



### 3.1 Talent in potencial za vodenje

Pojem **talent** se v organizacijah uporablja na tri načine: 1) znanje, veščine in sposobnosti posameznika, 2) talentiran posameznik in 3) skupina talentiranih posameznikov (Silzer in Dowell, 2010). »*Talent se razlikuje od talenta z visokim potencialom (angl. high-potential talent) ali visokih potencialov po tem, da se pojem talent največkrat nanaša na trenutno izraženo znanje, veščine in sposobnosti, potencial pa se nanaša na možnost razvijanja znanja, veščin in sposobnosti v prihodnosti.*« (Silzer in Davis, 2010: 499) Večina organizacij uporablja pojem **potencial** ali **visok potencial** (angl. high-potential) za posameznike, ki so zmožni razviti dodatno znanje, veščine in sposobnosti z namenom, da bodo lahko v prihodnosti uspešni in učinkoviti v različnih organizacijskih vlogah. Potencial je torej bolj povezan z možno delovno uspešnostjo v prihodnosti kot pa s trenutno delovno uspešnostjo. Organizacije torej iščejo talentirane posameznike z visokim potencialom z namenom prispevati k večji organizacijski uspešnosti v prihodnosti (Silzer in Davis, 2010: 499). Delovna uspešnost v prihodnosti se nanaša na vprašanje »Talent za kaj?«. Silzer in Church trdita, da obstajajo tri razvojne faze definicije visokega potenciala (Silzer in Church, 2010: 226–227):

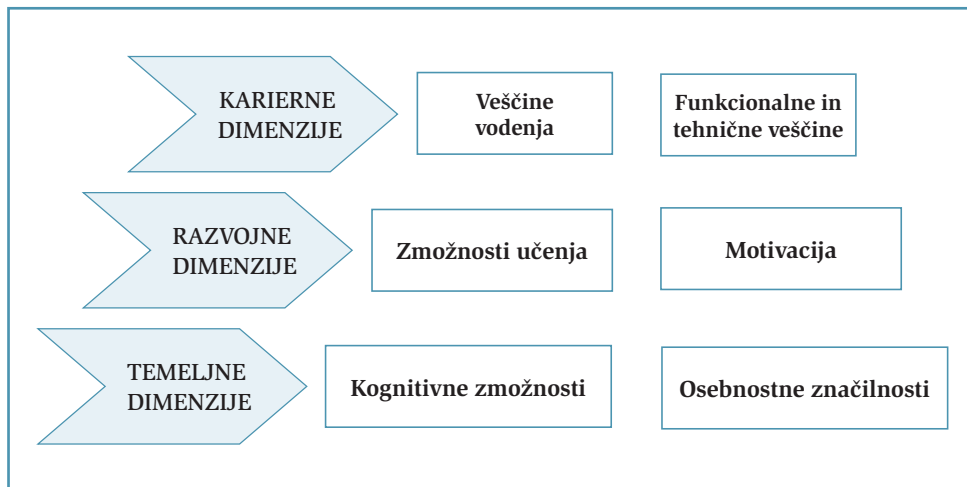
- *Pogled nazaj.* Poudarjanje delovne uspešnosti v preteklosti in identifikacija znanih posameznikov z visoko delovno uspešnostjo, opredeljeno na podlagi letnih ocen delovne uspešnosti na trenutnem delovnem mestu (ocena delovne uspešnosti).
- *Bližnja prihodnost.* Poudarek je na ujemanju kandidatov z obstoječimi in znanimi položaji na višjih organizacijskih ravneh. Kljub temu da gre za usmerjenost v prihodnost, gre za ujemanje »znanih« oseb z »znanimi« delovnimi mesti (organizacijska raven, strateški položaj).
- *Oddaljena prihodnost.* Poudarjanje napovedovanja uspeha v nejasnih prihodnjih vlogah. Napovedovanje delovne uspešnosti na širših delovnih področjih ali v vodstvenih vlogah, ki bodo v prihodnosti drugačne, kot so zdaj. Organizacije morajo opredeliti dejavnike ali značilnosti, ki bodo napovedale delovno uspešnost v prihodnosti v različnih vlogah in položajih (globina, vloga).

Avtorja v modelu, ki bo predstavljen v nadaljnjem delu prispevka, opredelita **potencial za vodenje** ali **visok potencial za vodenje** širše, v smislu vodstvenih sposobnosti in organizacijskih vlog. Visok potencial za vodenje se lahko izrazi v napredovanju in delovni uspešnosti na delovnih mestih vodij na višjih položajih. »Potencial za vodenje je potrjen, ko posamezniki pozneje postanejo uspešni vodje. Izziv pa je, kako identificirati takšne posameznike zgodaj v njihovi karieri na podlagi tistih sposobnosti, veščin, značilnosti in vedenj, ki so zanesljivi prediktorji poznejšega uspešnega vodenja.« (Church in Silzer, 2014: 52) Tudi drugi avtorji, ko govorijo o potencialu za vodenje in talentu za vodenje (angl. leadership talent), ločijo med potencialom (zmožnost), ki ga je treba razvijati in stopnjo talenta (realizirana zmožnost), potrebnega za uspeh v prihodnosti (McCall in McCauley, 2014: 5).

### 3.2 Integrirani model potenciala za vodenje

V integriranem modelu potenciala za vodenje (angl. *The Leadership Potential BluePrint*) (Silzer in Church, 2009; Silzer in Church, 2010; Silzer in Davis, 2010; Church, 2014; Church in Silzer, 2014) so združene ideje o identifikaciji, ocenjevanju in razvoju najpomembnejših značilnosti in veščin posameznikov z visokim potencialom.

**Komponente modela.** Model ponuja tri kategorije dimenzij in šest gradnikov, ki so okvir osebnostnih lastnosti, sposobnosti, znanja in veščin, te pa skupaj sestavljajo potencial za vodenje v celoti. Gradniki so relativno neodvisni med seboj (posameznik je lahko močan na enem področju in šibak na drugem), lahko pa se tudi dopolnjujejo (vsak gradnik lahko dodatno prispeva k učinku posameznega gradnika). Skupaj torej označujejo značilnosti in veščine, ki jih posameznik lahko ima in izraža. Za vsak gradnik obstajajo strategije ocenjevanja in razvoja. Posameznik lahko uporabi različne pristope razvijanja in prilagajanja svojih veščin ter sposobnosti na vseh področjih, z namenom uresničevati potencial za vodenje – podpiranje njihovega uspeha v vlogi vodij (Church in Silzer, 2014: 52). Na sliki 2 so prikazani dimenzije in gradniki potenciala za vodenje.

**Slika 2:** Potencial za vodenje

Vir: povzeto po Church, 2014: 54; Church in Silzer, 2014: 53; Silzer in Church, 2009: 401, v Durić, 2015: 47

Avtorja sta pri oblikovanju modela upoštevala, da obstajajo komponente potenciala, ki so relativno stabilne in se težko spreminjajo, ter komponente, ki se jih je mogoče naučiti in jih razviti. Večina kadrovskih strokovnjakov razume to dvojnost in jih loči na selekcijske in razvojne spremenljivke. Avtorja med prve uvrščata *temeljne dimenzije*, med druge pa *karijerne dimenzije*. Oblikovala sta tudi tretjo skupino, in sicer razvojne dimenzije, ki vplivajo na učenje in delujejo kot intervenirajoče spremenljivke, za katere je značilno, da lahko spodbujajo ali zavirajo učenje in razvoj posameznika (Silzer in Davis, 2010: 506).

*Temeljne dimenzije* so konsistentne in težko spremenljive. Pri odraslih so relativno stabilne v različnih situacijah, izkušnjah in časovnih obdobjih. Poudarek je na spremenljivkah osebnosti in kognitivnih sposobnostih, ki jih ni mogoče razviti ali spreminjati brez izrednih posegov in pomoči drugih ljudi ter jih je mogoče meriti na enaki ravni celotno kariero odraslega posameznika (Silzer in Davis, 2010: 506). Posamezniki, ki imajo visok potencial, so pametnejši, razmišljajo strateško in imajo kombinacijo osebnostnih lastnosti, ki vključujejo močne medosebne veščine, nadpovprečno osebno občutljivost in družabnost (Church, 2014: 54). *Razvojne dimenzije* so dimenzije, ki spodbujajo ali zavirajo posameznikov razvoj. So intervenirajoče spremenljivke pri učenju in se

lahko uporabijo kot kazalnik tega, ali se bo posameznik razvijal in naučil dodatnih oziroma novih veščin. Lahko se različno izražajo v različnih situacijah, največja verjetnost pa je, da bodo izražene, ko ima posameznik močan osebni interes in možnost učenja na nekem področju ter močno podporno okolje. Če posamezniki dobijo ustrezne razvojne izkušnje, se lahko sčasoma spremenijo na teh dimenzijah (Silzer in Davis, 2010: 506). Na podlagi teh dimenzij so posamezniki z visokim potencialom tisti, ki se radi učijo, so odprti za povratne informacije in osebni razvoj ter si želijo uspeha in dosežkov (Church, 2014: 55). Karijerne dimenzije so največkrat karierno specifične in so kazalnik poznejšega uspeha v specifični karieri. Na primer, dobre komunikacijske veščine so lahko dober kazalnik potenciala za uspešnost v vlogah vodenja na različnih ravneh. Katere so najpomembnejše, je odvisno od posamezne karijerne poti in odgovarjajo na vprašanje »Potencial za kaj?« (Silzer in Davis, 2010: 506).

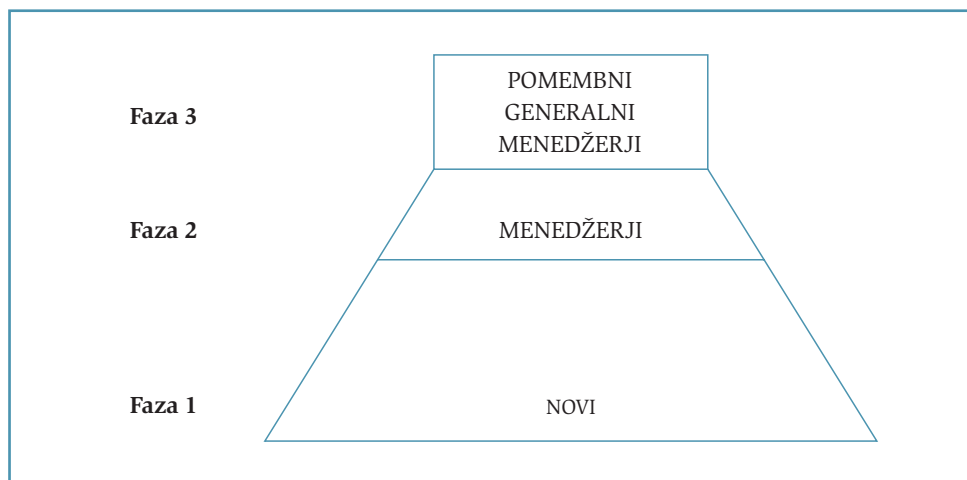
**Identifikacija in merjenje potenciala.** Ko imamo izdelan model potenciala za vodenje za specifično situacijo, sledi odločanje o tem, kako identificirati in izmeriti potencial za vodenje (angl. *assessment*). Dejavniki, ki vplivajo na ocenjevanje, so značilnost posameznih komponent potenciala in načini njihovega merjenja ter časovna dimenzija v razvoju kariere posameznika ali skupine (Silzer in Church, 2009: 403). Temeljne dimenzije so zelo stabilne in se lahko merijo v različnih fazah kariernega razvoja. Karijerne dimenzije se lahko postopno razvijajo v daljšem časovnem obdobju oziroma v različnih fazah posameznikove kariere. Kako jih merimo, je torej odvisno od posameznikove karierne faze. Na primer, na področju vodenja lahko v zgodnji fazi merimo timsko delo in sodelovanje z drugimi. V naslednji fazi je lahko poudarek na veščinah vplivanja. Pozneje je lahko poudarek na uspehu pri vodenju velikih medfunkcijskih timov itd. Čeprav so razvojne dimenzije večinoma stabilne, lahko ostanejo latentne oziroma neizražene zaradi vpliva konteksta in situacije. Posameznik mogoče ni izbral prave karierne poti ali vloge, vodja lahko onemogoča uresničevanje kariernih interesov ali pa organizacija ne ponuja dovolj razvojnih možnosti. Identifikacija (in razvoj) razvojnih dimenzij je torej odvisna od tega, ali je oseba ustrezno umeščena v pravo situacijo in kontekst (Silzer in Church, 2009: 403).

**Razvoj potenciala.** Kako lahko razvijamo potencial za vodenje? Na podlagi zbranih podatkov se lahko odločamo o ustreznih intervencijah za vse tri glav-

ne komponente potenciala za vodenje. Ker so *temeljne dimenzije* relativno stabilne, obstaja omejen obseg razvojnih možnosti. Znotraj temeljnih dimenzij se z intervencijami poskušajo uresničiti naslednji cilji: a) povečati samozavedanje in razumevanje posledic kombinacije osebnostnih lastnosti in kognitivnih sposobnosti posameznika, b) razviti specifične veščine, ki posamezniku omogočajo prilagoditev, uporabo močnih točk in/ali ublažitev šibkih točk ter potencialnega izgorevanja in c) razvijanje in razumevanje osebnostne sestave timov ter ustvarjanje sinergije. *Razvojne dimenzije* vsebujejo kombinacijo stabilnih osebnostnih značilnosti in veščin, ki jih je možno razvijati. Razvojni cilji so: a) povečati osredotočenost na sposobnost integriranja, učenja in uporabe naučenega znanja in veščin v novih situacijah, b) povečati motivacijo, energijo in osebno zavzetost za delo, kariero in organizacijo ter c) povečati samozavedanje o razvojnih dimenzijah (močne in šibke točke). Na vrhu modela so *karijerne dimenzije*, ki so sestavljene iz znanja, veščin in kompetenc pri vodenju in v stroki. Te dimenzije je tudi najlažje meriti in razvijati. Skupaj oblikujejo sposobnosti in zmožnosti, ki jih posameznik nabere v daljšem obdobju in ki ločijo povprečno delovno uspešnost od potenciala. Razvojni cilji so: a) povečati veščine vodenja na strateških področjih in skladno z izbranim kompetenčnim modelom vodenja, b) poglobiti funkcionalno znanje in veščine in/ali razširitev znanj in veščin na drugih funkcionalnih področjih ter c) povečati samozavedanje o kariernih dimenzijah (Church, 2014: 56).

### 3.3 Model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov pri vodenju

Model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov pri vodenju je eden izmed zgodnjih sistematičnih pristopov k izvajanju programov, namenjenih visokim potencialom (angl. *high-potential program*, *high-flyer management development program*) (Derr in drugi, 1988; Burke, 1997; Larsen in drugi, 1998). Skupina avtorjev (Derr in drugi, 1988) je opravila raziskavo v 33 ameriških korporacijah in pri pregledu dobrih praks ugotovila, da obstajajo tri faze menedžmenta visokih potencialov: identifikacija kandidatov (faza 1), njihov razvoj (faza 2) in nameščanje na vodstvena delovna mesta (faza 3). Menedžment visokih potencialov za vodenje v organizacijah je ponazorjen z obrnjenim lijakom (slika 3), ki v spodnjem delu vsebuje velik bazen kandidatov oziroma potencialov, ki se razvijajo in tudi odpadejo na poti do vrha.

**Slika 3:** Faze razvoja visokih potencialov

Vir: povzeto po Derr in drugi, 1988: 277, v Durić, 2015: 54

*Faza 1.* Cilj te faze je oblikovati skupino novoizbranih visokih potencialov. Ta skupina lahko vsebuje novozaposlene, ki so končali elitne akademske izobraževalne programe, ali pa zaposlene s 3- do 8-letnimi izkušnjami, ki so bili neformalno ali formalno identificirani kot zelo uspešni (angl. *high performers*) in izbrani za nadaljnji razvoj. Razvoj lahko obsega tudi od deset do 15 let razvoja in nabiranja delovnih izkušenj na različnih (vodstvenih) delovnih mestih. Poudariti moramo, da v tem modelu (in v tistem obdobju) še niso uporabljali enakih opredelitev in konceptov potenciala za vodenje kot v zgoraj predstavljenem modelu potenciala za vodenje. Uvrstitev v bazen potencialov je bila odvisna predvsem od (pretekle in trenutne) delovne uspešnosti in mnenja neposrednega vodje. Poimenovanje kategorij potencialov je bilo povezano z razvojno stopnjo, in sicer: *novi* – na novo zaposleni in že uspešni zaposleni; *meneđžerji* – vodje, ki so že na vodstvenih delovnih mestih, ter *pomembni generalni meneđžerji* – kandidati za najvišja vodstvena delovna mesta (glej sliko 3).

*Faza 2.* V tej fazi se vsem, ki so bili uspešni na prvih položajih in imajo status potenciala za vodstvena delovna mesta, ponudijo številna usposabljanja in različne razvojne izkušnje, vključno z načrtovanjem napredovanj. Najpo-

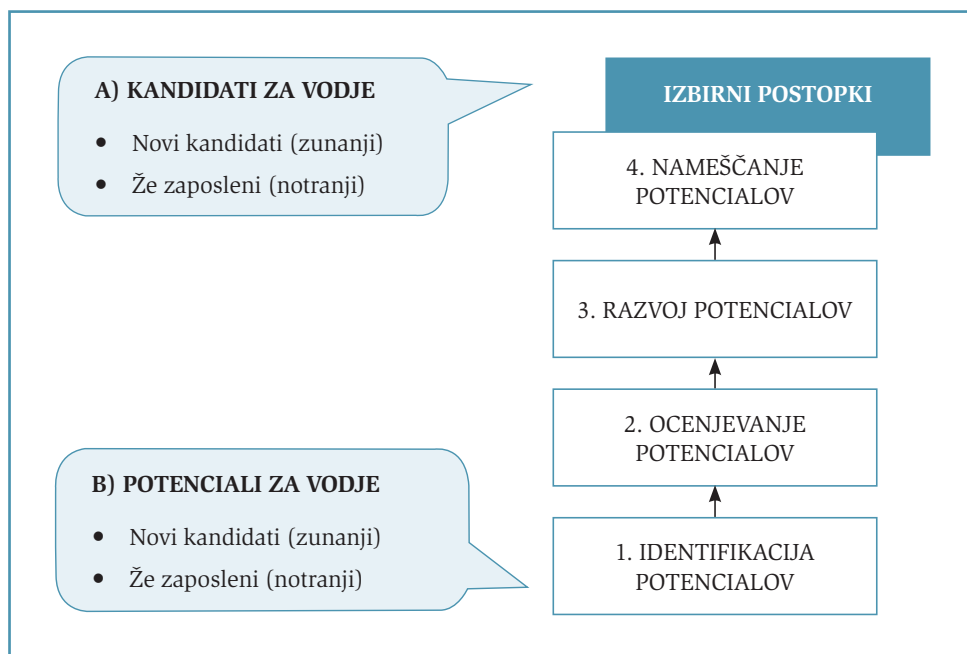
gostejši kategoriji razvojnih pristopov v tej fazi sta usposabljanje na delovnem mestu (angl. *on-the-job training*) (rotacije na delovnih mestih, coaching, posebne zadolžitve, delovne skupine, mentorstvo itd.) in učenje v učilnicah (angl. *classroom instruction*) (izobraževalni programi na univerzah in poslovnih šolah ali/in interni izobraževalni kampusi).

Faza 3. V tretji fazi ostanejo kandidati, ki jih je organizacija razvijala, so pripravljeni na prevzemanje najodgovornejših delovnih mest ter tudi na žrtvovanje zanje in so se jasno pokazali kot odlični vodje (angl. *high-level leaders*). To je skupina, ki je pripravljena na zasedbo višjih in najvišjih vodstvenih delovnih mest v organizacijski hierarhiji. Na podlagi preučevanj dobrih praks izvajanja programov menedžmenta potencialov za vodenje so bila oblikovana tudi priporočila za ključne odločitvene točke v procesih 1) ugotavljanja potreb, 2) načrtovanja programa in 3) izvajanja programa oziroma razvoja potencialov (Burke 1997, 19–23).

#### 4 KOMBINIRANI MODEL

Glavna ugotovitev po pregledu literature je, da so razlike med klasičnim ali *osnovnim modelom izbirnega postopka*, v katerem se ukvarjamo s težavo selekcije, in *modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje*, v katerih se ukvarjamo s težavo napovedovanja. Razlika je, da novejši celoviti pristopi obsegajo postopke, metode in tehnike *identifikacije, ocenjevanja* in *razvoja* potenciala za vodenje pri novih kandidatih za zaposlitev in že zaposlenih delavcih z namenom nameščati jih (v *prihodnosti*) na delovna mesta ali področja dela, za katera niso vnaprej točno določene pričakovane lastnosti delavcev. Identifikacija talentov in potencialov se ne nanaša na ocenjevanje in izbiro za *takojšnjo naslednjo vlogo* vodenja na specifičnem delovnem mestu, ampak na potencial za vlogo vodenja v *prihodnosti*. Kljub navedenim razlikam je mogoče oba pristopa združiti v enoten sistem (slika 4).

**Slika 4:** Izbirni postopki in menedžment talentov na področju vodenja



Vir: Durić, 2015: 46

#### 4.1 Dopolnjen raziskovalni model

Izbirne postopke vodstvenega kadra lahko izvajamo kot a) zaokrožen proces izbiranja kandidatov za zasedbo določenega vodstvenega delovnega mesta (**osnovni model izbirnega postopka**) ali pa kot b) sestavni del celovitega menedžmenta talentov in potencialov za vodenje (**identifikacija, ocenjevanje, razvoj in nameščanje potencialov**).

Združitev v enovit model utemeljujemo na podlagi analize teoretičnih in strokovnih izhodišč drugih znanstvenih disciplin in strokovnih področij, povezanih z izbirnimi postopki ter identifikacijo, ocenjevanjem in razvojem potencialov za vodenje.

Znotraj *strateškega menedžmenta človeških virov* – MČV, pri katerem se ukvarjamo z izborom kadrovskega politik in praks, da bi zagotovili optimal-



no organizacijsko uspešnost, smo spoznali, da kadrovanje poteka v kompleksnem in nepredvidljivem okolju; da ljudje, ki odločajo, niso zmožni natančno predvideti, katero znanje in veščine bodo potrebni za uresničevanje strategije v prihodnosti, in da je težko napovedati razpoložljivost kadrovskih kapacitet za prihodnost. V takšnih okoliščinah je treba razpoložljive organizacijske vire usmeriti v razvijanje organizacijske odzivnosti, in sicer tako, da se pridobiva in razvija človeški kapital s širšimi in raznolikimi veščinami in vedenji. Razvijanje fleksibilnosti obsega **fleksibilnosti posameznikov in timov** in **fleksibilnost na ravni sistema in praks**. Modeli identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov ponujajo raznolike prakse za zagotavljanje fleksibilnih in prilagodljivih posameznikov in timov.

Ugotovili smo, da **menedžment talentov** na makroravni pomeni strateški pristop upravljanja človeškega kapitala, na mikroravni pa se ta strateški pristop izraža v (spremenjenih in prilagojenih) praksah identifikacije, ocenjevanja, razvoja, uporabe in zadrževanja talentov v organizacijah. Modeli, ki so bili zajeti v analizi, izhajajo iz filozofij in modelov menedžmenta talentov (ekskluzivni subjektivni pristop, inkluzivnost/razvoj in ekskluzivni razvojni pristop), ki zelo poudarjajo **identifikacijo in razvoj** posameznikov z visokim potencialom. Posameznikom, ki imajo potencial, bodo omogočeni usposabljanje in druge razvojne možnosti.

Ugotavljamo, da tudi pri **razvoju vodenja** obstaja **popolnoma integriran model** v smislu razvojnih faz, katerega osrednji element so razvojne izkušnje, sistemsko pa vključuje **identifikacijo, ocenjevanje in razvoj potencialov za vodenje**.

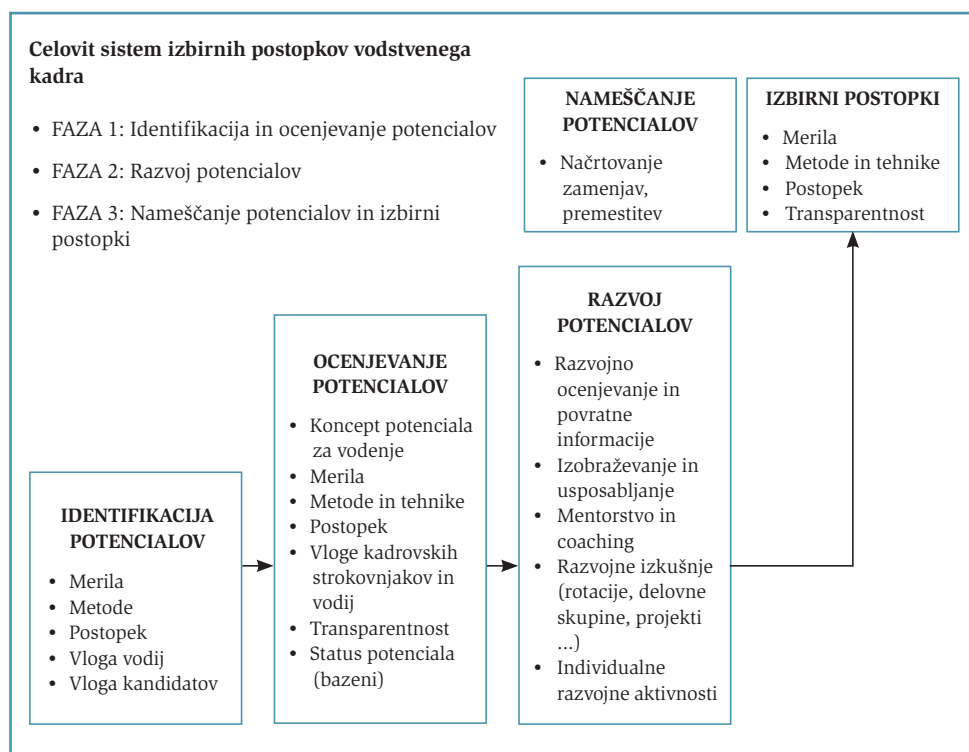
Pregled **osnovnega modela izbirnega postopka** nam je omogočil vpogled v **individualne razlike** (človeška komponenta) in v raznolike **metode in tehnike** izbirnih postopkov, ki se v modelih identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov uporabljajo sistematično. Podpirajo faze identificiranja, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje, vključno z nameščanjem oziroma selekcijo za vodstvena delovna mesta.

Pri analizi **modelov identifikacije, ocenjevanja in razvoja potencialov za vodenje** smo spoznali, da obstajajo podobne konceptualizacije **potenciala za**

*vodenje*, ki vsebujejo merila na področju *osebnosti, mentalnih sposobnosti, motivacije za učenje in razvoj* ter merila, ki nakazujejo *osnovne kompetence in dovtetnost za vodenje*. Poleg modelov, v katerih se ukvarjamo izključno z identifikacijo, ocenjevanjem in razvojem potenciala za vodenje, obstajajo tudi modeli in orodja, ki omogočajo *oblikovanje bazena talentov* in/ali *sprotno spremljanje razvoja* posameznikov, ki so že izbrani in uvrščeni v bazen potencialov za vodenje. *Model tristopenjskega menedžmenta visokih potencialov na področju vodenja* je dober primer sistematičnega pristopa identifikacije, ocenjevanja, razvoja in nameščanja potencialov za vodenje, ki je združljiv z osnovnim modelom izbirnega postopka.

Na podlagi vseh ugotovitev smo raziskovalni model ustrezno dopolnili (slika 5).

**Slika 5:** Dopolnjen raziskovalni model



Vir: Durić, 2015: 58

## 5 SKLEP

V prispevku smo povzeli in predstavili osrednja tematska področja in ugotovitve pregleda literature, ki smo ga opravili v teoretičnem delu raziskave Izbirni postopki vodstvenega kadra v letu 2015 (Durić, 2015).

V empiričnem delu raziskave, ki je načrtovan za leto 2016, nameravamo na podlagi modela na sliki 5 izvesti naslednje aktivnosti:

- **Pregled opravljenih raziskav v policijskih organizacijah.** Čeprav smo pri pregledu literature ugotovili, da so tovrstne raziskave v policijskih organizacijah redke, ocenjujemo, da bi bilo smiselno poiskati in pregledati tiste raziskave, ki se nanašajo na vse ali posamezne elemente v modelu na sliki 5.
- **Analiza normativne ureditve.** Analizirali bomo trenutno normativno ureditev izbirnih postopkov oziroma posameznih elementov v modelu na sliki 5.
- **Raziskava.** V empiričnem delu bomo testirali raziskovalni model tako, da bomo model na sliki 5 uporabili kot osnovo za analizo **trenutne prakse, težav, potreb in predlogov za izboljšave**. Uporabili bomo kombinirani pristop. Kvantitativni del bo izveden v obliki anketiranja, kvalitativni del pa v obliki polstrukturiranih intervjujev – fokusne skupine.
- **Zaključno poročilo.** V zaključnem poročilu bomo združili vmesno poročilo (teoretični del) in rezultate raziskave (empirični del), predloge za sistemske in praktične rešitve (politika, strategija, praksa) ter predloge za nadaljnje raziskave.

## LITERATURA

- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S. & Cunningham-Snell, N. 2008. Staffing the Organization: An Introduction to Personnel Selection and Assessment. V *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective*. 2nd ed., ur. Nik Chmiel, 257-280. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185-1203.
- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2014). Job analysis for knowledge, skills, abilities, and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. V *The Oxford handbook of Personnel Assessment and Selection*. Ur. Neal Schmitt, 119-146. New York: Oxford University Pres.
- Burke, L. A. (1997). Developing High-Potential Employees In The New Business Reality. *Busines Horizons*, March-April, 18-24.
- Church, A. H. (2014). What Do We Know About Developing Leadership Potential? The role of OD in Strategic Talent Management. *OD Practitioner*, 19 (3), 52-61.
- Church, A. H. & Silzer, R. (2014). Going behind the Corporate Curtain with a BluePrint for Leadership Potential. An Integrated Framework for identifying High-Potential Talent. *People & Strategy*, 36 (4), 50-58.
- Derr, C. B., Candace, J. & Toomey, E. L. (1988). Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U. S. Corporations. *Human Resource Management*, 27 (3), 273-290.
- Durić, Dž. (2015). *Izbirni postopki vodstvenega kadra - vmesno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Howard, A. (2007). Best practices in leader selection. V *The practice of leadership: developing the next generation of leaders*. Ur. Jay A. Conger in Ronald E. Riggio, 11-40. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Larsen, H. H., London, M., Weinstein, M. & Raghuram, S. (1998). High-Flyer Management-Development Programs: Organizational Rhetoric or SELF-Fulfilling Prophecy? *International Studies of Management & Organization*, 28 (1), 64-90.
- McCall Jr., M. W. & McCauley, C. D. (2014). Experience-Driven Leadership Development. V *Using Experience to Develop Leadership Talent: How organizations Leverage On-the-Job Development*. ur. McCauley, Cynthia D. in McCall Jr., Morgan W. 3-15. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, K. R. (2010). Individual differences that influence performance and effectiveness: What should we assess? V *Handbook of workplace assessment: Evidence-ba-*

- sed practices for selecting and developing organizational talent*. Ur. Jon C. Scott in Douglas H. Reynolds, 3–26. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Murphy, K. R. (2014). Individual Differences. V *The Oxford handbook of Personnel Assessment and Selection*. Ur. Neal Schmitt, 31–47. New York: Oxford University Pres.
- Ployhart, R. E. & Schneider, B. (2014). The Social and Organizational Context of Personnel Selection. V *The Oxford handbook of Personnel Assessment and Selection*. Ur. Neal Schmitt, 48–67. New York: Oxford University Pres.
- Policija. Generalna policijska uprava. (2015). *Navodilo o postopku izbora notranjih kadrovskih potencialov za zasedbo delovnega mesta »pomočnik komandirja«*. Dokument št. 1002-42/2014/39, 23. 6. 2015. Ljubljana: Policija, Generalna policijska uprava.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412.
- Silzer, R. & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 213–279. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, R. & Davis, S. L. (2010). Assessing the potential of individuals – The prediction of future behavior. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-Based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent*, ur. John C Scott in Douglas H. Reynolds, 495–532. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. V *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, ur. Rob Silzer in Ben E. Dowell, 3–72. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schippmann, J. S. (2010). Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. V *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*. Ur. John C Scott in Douglas H. Reynolds, 197–231. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational Psychology: Research and Practice*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Svetlik, I. (2009). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žagar, D. & Durić, Dž. (2012). Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji. V XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja. *Zbornik prispevkov*, ur. Tinkara Pavšič Mravljje. Portorož: Fakulteta za varnostne vede.

## O avtorju:

Dr. Džemal Durić je zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskavami na področju organizacije in menedžmenta. Kot predavatelj sodeluje pri izvajanju modula *Leadership and Organisational Development znotraj projekta European Joint Master's in Strategic Border Management*. Področja njegovega znanstvenega in strokovnega delovanja so razvoj vodenja, organizacijski razvoj, upravljanje človeških virov in socialne veščine.

## SPREMLJANJE INTERNETNIH VSEBIN Z ODPRTOKODNIMI PROGRAMSKIMI ORODJI

Marko Fric

Policijska akademija, Center za raziskovanje in socialne veščine  
marko.fric@policija.si

### POVZETEK

*Raziskovalni projekt Spremljanje internetnih vsebin z odprtokodnimi programskimi orodji je pripravljen po predlogu Uprave kriminalistične policije, in sicer na podlagi načrta raziskovalnih nalog v razvoju raziskovalne dejavnosti v policiji od leta 2015 do 2020. Namen raziskave je bil preučiti prosto dosegljiva brezplačna programska orodja, ki bi omogočala iskanje, spremljanje, analiziranje in zajemanje (zavarovanje in kopiranje) podatkov z medmrežja ter izdelavo preglednih poročil. Cilj raziskave je bil izdelava seznama programske opreme, vključno z opomniki za delo s to programsko opremo. Raziskava naj bi pokazala smiselnost uporabe in funkcionalnost odprtokodnih programskih orodij. Pripravili naj bi se predlogi in priporočila za uspešnejše in kakovostnejše delo policije na tem področju. Med izvajanjem raziskovalnega projekta se je pokazalo, da je bila predstavljena množica rešitev in spletnih naslovov, ki ob rednem operativnem delu niso bili pregledani. Prav tako se je izkazalo, da je bolje, če se z zahtevnejšo problematiko ukvarjajo ustrezno usposobljeni in specializirani posamezniki. Priporočamo, da se za navedeno iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu preuči možnost organiziranja in centralizacije dela z vzpostavitvijo enote/oddelka.*

**Ključne besede:** iskalnik, odprtokodna programska oprema, družbena omrežja, iskanje informacij po svetovnem spletu

## 1 UVOD

Namen raziskave je preučiti prosto dosegljiva brezplačna programska orodja, ki bi omogočala iskanje, spremljanje, analiziranje in zajemanje (zavarovanje in kopiranje) podatkov z medmrežja ter izdelavo preglednih poročil.

Med izvedbo projekta smo se bolj opredelili za iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu, in ne samo na iskanje odprtokodnih rešitev za potrebe vseh ravni kriminalističnega dela (operativno delo, spletno preiskovanje, centralizacija dela, pogoji za skupno delovanje ob ustrezni analitični podpori).

## 1.1 Teoretična izhodišča

Pregled literature, spletnih povezav in programskih orodij bo obsegal pregled že opravljenih raziskav, ki se nanašajo na preučevano področje in zastavljena raziskovalna vprašanja, ter rešitve, ki se že uporabljajo v slovenski policiji.

## 1.2 Pregled opravljenih raziskav

Na podlagi pregleda literature – teoretičnih izhodišč in opravljene raziskave (pregled spletnih strani z odprtokodnimi rešitvami, poizvedovanje po obstoječih rešitvah pri zunanjih institucijah, pregled obstoječih rešitev v slovenski policiji) – je pripravljen raziskovalni model v opisni obliki, ki ponazarja glavna področja.

Kot smo že zapisali, smo raziskovanje usmerili v **iskanje koristnih informacij po spletu**, in ne samo v preverjanje odprtokodnih programskih orodij. To pomeni tudi iskanje načinov izvajanja iskanja za pridobivanje čim bolj kakovostnih informacij.

## 1.3 Zbiranje podatkov

Podatki so bili zbrani z intervjuji in preverjanjem vsebin, dostopnih na svetovnem spletu, ter s preverjanjem odprtokodnih rešitev oziroma iskanjem načina pridobivanja koristnih informacij na svetovnem spletu, ki so dostopne.

## 1.4 Pravna podlaga za spremljanje in analiziranje javnih virov

Policija ima pravno podlago za zbiranje in obdelavo podatkov v 112. členu ZNPPol in 149. b-členu Zakona o kazenskem postopku ZKP.



## 1.5 Metode

Na predlog Uprave kriminalistične policije je bilo v načrtu izvedbe raziskovalne naloge kot metoda dela opredeljeno spremljanje internetnih vsebin z odprtokodnimi programskimi orodji. V sodelovanju z Uradom za informatiko in telekomunikacije ter Upravo kriminalistične policije je bilo raziskovanje usmerjeno širše, v **iskanje koristnih informacij na svetovnem spletu**, in nismo iskali samo odprtokodnih orodij kot podpore njihovem delu.

## 2 SPLETNA ORODJA – PRIPOMOČKI ZA ISKANJE KORISTNIH INFORMACIJ PO SVETOVNEM SPLETU

Za iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu lahko uporabimo ali povežemo naslednje možnosti:

1. iskalniki;
2. družbena omrežja;
3. naprednejša analitska orodja;
4. orodja za forenzično analizo fotografij, videa;
5. orodja za geolokacijo, GIS;
6. zbirke podatkov;
7. način varnega brskanja po spletu, prikrito brskanje (TOR, VPN ...).

### 2.1 Teoretični del

Raziskovalno delo smo usmerili v spremljanje objav v spletnih dnevnikih, tajno opazovanje, lažno prikazovanje identitete (postati prijatelj z lažnim vzdevkom), prodajo rabljenih avtomobilskih delov, krajo vozil, prodajo orožja, proteste, grožnje, islamistični ekstremizem, uporabo svetovnega spleta za spremljanje in napovedovanje dogajanja (ugotavljanje razpoloženja ljudi, indikacije). Prav tako je pomembno stalno spremljanje.

Svetovni splet poleg vseh dobrih lastnosti, od zabave do pridobivanja znanja in informacij, skriva tudi pasti vse pogostejše oblike **kibernetske kriminalitete**. Za svojo varnost smo odgovorni predvsem sami s pametnim ravnanjem.

Pomembno je, da ves čas opozarjamo, kako morajo uporabniki ravnati, da je škoda čim manj.

»Kriminalnih pojavov na svetovnem spletu je zelo veliko, **od rasizma, sovražnega govora, pedofilije in mobinga pa vse do medvrstniškega nasilja, ki je še posebej problematično med občutljivo mlado populacijo.** Največja nevarnost pri tem je, da v komunikaciji na različnih družbenih omrežjih, klepetalnicah in v vseh preostalih medsebojnih spletnih odnosih nikoli ne moremo biti prepričani, ali je na drugi strani res oseba, ki se predstavlja kot taka.«<sup>1</sup>

Raziskovalni izzivi v omenjeni novi vedi so izjemni in zahtevni, saj zahtevajo rešitve, ki so hkrati zakonite, operativne in tehnično sprejemljive. Te rešitve obsegajo upravljanje in zaščito identitete, hkrati pa tudi preglednost podatkov in ustrezno zaščito zasebnosti.

## 2.2 Rezultati – iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu in odprtokodna programska orodja za spremljanje spletnih vsebin

V tem razdelku bomo obravnavali predvsem slabosti in prednosti odprtokodnih orodij v primerjavi s komercialnimi programskimi rešitvami. Podan bo seznam odprtokodnih orodij, zajetih v raziskavo z osnovnimi lastnostmi in razširjenostjo posameznih odprtokodnih orodij.

## 2.3 Prednosti in slabosti

V javnosti že od samega pojava odprte kode poteka razprava o prednostih in slabostih odprtokodnih programov. Zagovorniki poudarjajo, da načela odprte kode ne zagotavljajo samo boljšega poslovnega modela, ampak tudi težijo k boljši družbi, ki si prizadeva za še več svobode in enakopravnosti. Izdelki so vprašljivi tudi z vidika varnosti. Vpogled v odprto kodo lahko raz-

<sup>1</sup> Povzeto po članku Za varnost na internetu smo najprej odgovorni sami, »Internet ni teritorialno omejen, državna zakonodaja pa je!«, povezava <http://www.dostop.si/Novica.aspx?ID=4319>, 12. 3. 2015.

krije slabosti zaščite programov.

## 2.4 Slabosti

- Največja slabost odprtokodne programske opreme so nedokončani izdelki, saj veliko programske opreme ne doseže končnega izdelka, ampak ostane v tako imenovani beta fazi razvoja.
- V nekaterih primerih je težava neprijazen uporabniški vmesnik, ki oteži delo s programom predvsem uporabnikom, ki se ne spoznajo na računalništvo.
- Združljivost programa z operacijskim sistemom
- Podpora je lahko pri odprtokodnem programu prednost in tudi slabost, saj je nihče ne zagotavlja oziroma je lahko slabo izvedena.
- Težava je lahko težak začetek projekta, saj mora biti dovolj zainteresiranih in motiviranih razvijalcev, da dokončajo projekt.
- Čarovniki za namestitev brezplačne programske opreme so preprosti, saj od uporabnika praviloma zahtevajo le nekaj pritiskov na gumb Naprej. Pri namestitvenih korakih vendarle ni pametno preveč hiteti.
- Namestitev vtičnika za spletne brskalnike Adobe Flash Player, s katero se sreča ogromno uporabnikov svetovnega spleta, nadleguje z darilom – brezplačnim orodjem za preverjanje morebitne okuženosti računalnika z zlonamernimi programi.

Kot dober primer odprtokodnih rešitev za analiziranje podatkov in spremljanje svetovnega spleta je analitska platforma **Knime** (spletni povezavi <https://www.knime.org/> in <https://tech.knime.org/book/network-examples/social-NetworkAnalysis>). To platformo uporabljamo tudi v policiji.

## 2.5 Odprtokodna orodja

### OSINT Suite

Z OSINT Suite lahko iščemo entitete, kot so osebna imena, kraji, datumi, organizacije v besedilih rezultatov poizvedb, s spletnimi iskalniki, kot so Google, Bing in Yahoo.

OSINT Suite vključuje tehnike, ki omogočajo iskanje povezav med entitetami

v več kot 100 zadetkih z iskalnikom, in omogoča tudi iskanje povezav med osebami na svetovnem spletu, ki so povezane prek tretje osebe.

Prednosti rešitve OSINT Suite so: poenostavlja iskanje entitet v rezultatih poizvedb z javnimi iskalniki in povezave med njimi, podatki o analizi rezultatov poizvedb so samo na uporabnikovi delovni postaji, omogoča izdelavo raznovrstnih poročil (xls, doc, pdf), uporaba za policijo je brezplačna, evropska komisija bo razvoj programske rešitve še naprej podpirala tako, da lahko predvidevamo odpravo pomanjkljivosti trenutne različice v prihodnosti.

Pomanjkljivosti trenutne različice OSINT Suite (iz leta 2011): programska rešitev ni dovolj stabilna (težave z namestitvijo na različnih platformah Windows), slabo prepozna manj razširjena osebna imena in priimke (na primer slovenska imena in priimke, nova različica bo omogočala dodajanje poljubnih entitet za prepoznavo), slabo prepozna kraje in organizacije, počasna izdelava poročil (na primer vizualizacija povezav med entitetami).

Baza podatkov je zaprta in dostopna na intranetni strani kot Monitor javno dostopnih virov – Demo verzija (<http://10.0.46.7/webmonitor/index.php>). UIT je projekt poimenoval **WebMonitor**. V bazi se podatki shranjujejo na določene časovne intervale. Niz podatkov, ki se zbira, je vnaprej dogovorjen, vendar ga je možno dodajati in spreminjati. Posamezniki, ki naletijo na koristne informacije, lahko te označijo, oznake pa so lahko koristne za preostale preiskovalce. Podatke je možno uporabiti tudi kot vir podatkov z izdelavo poročila za sodišča.

### EMM Alerts<sup>2</sup>

V policiji že uporabljamo tudi spletno rešitev, ki samodejno pregleduje vse nove objave v raznovrstnih javnih spletnih virih. Sistem pregleduje tako metapodatke kot tudi celotno besedilo objav. Z uporabo lastnih filtrov in opozoril lahko s tem orodjem skoraj v realnem času identificiramo novice, ki se nanašajo na posamezna področja, kot so policija, promet, terorizem, goljufije, informacijska varnost itd. Orodje omogoča tudi hitro izdelavo raznovrstnih poročil.

Prednosti omejene uporabe so: ne potrebujemo dodatne infrastrukture, uporabnik potrebuje samo uporabniški račun, uporaba je brezplačna, ne potrebu-

<sup>2</sup> Pur, A. Poročilo udeležbe na delavnici OSINT Suite, 3. 11. 2011, povzetek obrazložitve in poročila na intranetni strani policije.

jemo vzdrževanja, povezave na več kot 350 javnih spletnih virov so **že** formalno in tehnično urejene.

Pomanjkljivosti omejene uporabe so: administratorji vidijo naše poizvedbe, varnost podatkov o poizvedbah in rezultatov ni zagotovljena, ne moremo neomejeno vplivati na izbiro virov, ki jih sistem pregleduje.

Zaradi naštetih pomanjkljivosti se države v drugi fazi praviloma odločijo za postavitve strežnika EMM Alert na lastni infrastrukturi, saj tam niso tako omejeni z izbiro javnih spletnih virov za pregledovanje.

Na UIT so začeli **poskusno in omejeno uporabo** obeh orodij, v primeru dobrih rezultatov pa bodo navedeno pripravili tudi za produkcijsko fazo.

UIT je kot podobno rešitev organiziral predstavitev orodja OSINT, ki ga ponujajo v sistemu Expert System pod imenom **Cogito**. Orodja so plačljiva in se uporabljajo **v več državah Evrope, ZDA in Izraelu**.

### Iskalniki

V tem razdelku je prikazanih le nekaj preprostih spletnih iskalnikov, ki so se izkazali kot izjemno koristna orodja za pridobivanje informacij. Z njimi lahko dobimo veliko osnovnih informacij o posameznikih, nadimkih, telefonih ...

- **Pipl**, <https://pipl.com/> - iskalnik imen, priimkov, telefonov, lokacij
- **Archive**, <https://archive.org/web/> - iskalnik po spletnih straneh skeniranih in arhiviranih digitalnih novic

### Družbena omrežja

V preiskavah, ki vključujejo preiskovanje elektronskih naprav in spletnih strani, ki so zaščitena z gesli, je pridobivanje gesel težavno opravilo, pri katerem prihaja do zamud in porabe pomembnih sredstev. Računalniški strokovnjaki si zato velikokrat pomagajo s podatki o osumljencu na svetovnem spletu, iz katerih sestavijo njegov profil. Z uporabo tega profila lahko nato pomagajo k hitrejšemu odkrivanju gesel.

Najpogosteje se uporabljata omrežji Twitter in Facebook, tudi klepetalnice ...

## Druga orodja za obdelavo podatkov in fotografij

Skupina orodij za forenzično analizo, analizo multimedijskih datotek podatkov in obdelavo fotografij ter slikovno iskanje:

- **Gigapixel**, povezava: <http://www.gigapixel.com/>. Gre za programsko orodje, s katerim lahko na fotografiji množico ljudi zelo natančno približamo in tudi prepoznamo;
- **Forevid**, povezava: <http://sourceforge.net/projects/forevid/>;
- **NFI defraser**, povezava: <http://sourceforge.net/projects/defraser/>;
- **ImageForensic tool**, povezava: <http://www.imageforensic.org/>;
- **GeoIPTool**, <https://geoiptool.com/>;
- **Fotoforensics**, povezava: [fotoforensics.com](http://fotoforensics.com/);
- **Baidu – kitajsko orodje za prepoznavo oseb**. V primerjavi s Facebookovim orodjem Deepface naj bi imelo to orodje boljše prepoznavo obrazov. Povezava: [inainternetwatch.com/7757/chinese-university-of-hong-kong-deepid-face-recognition-tech-beats-facebook-deepface/](http://inainternetwatch.com/7757/chinese-university-of-hong-kong-deepid-face-recognition-tech-beats-facebook-deepface/);
- **Digital Image Forensic – prikaz poročila o fotografiji**.

Prikazano je, kaj vse lahko dobimo s fotografije, ki jo s programom Digital Image Forensic vnesemo v iskalno polje, program pa nam ponudi izdelavo poročila.

Na podlagi izpisa poročila je možno pridobiti množico podatkov o eni sami fotografiji, na primer: kdo je lastnik fotoaparata, lokacijo posnetka, čas posnetka, s kakšnim fotoaparatom je bila fotografija posneta, serijsko številko fotoaparata in podobno.

Če te podatke povežemo z objavami v družbenih omrežjih in jih kombiniramo, lahko pridobimo večino zelenih informacij o uporabniku.

## 2.6 Iskanje koristnih informacij po spletu – Kali Linux in Paterva Maltego in CaseFile

Pri goljufijah, povezanih s svetovnim spletom, gre najpogosteje za goljufije pri prodaji vozil, gradbene mehanizacije, delovnih strojev, traktorjev, rezervnih delov ipd. Goljufi oškodovance zavedejo tako, da zlorabijo podatke znanih podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo tovrstne mehanizacije.

Za večino spletnih goljufij je značilno, da goljufi ponujajo različne predmete ali storitve po mamljivo nizkih cenah ali pa ponujajo izredno visoke nagrade. Najpogosteje želijo, da žrtev denar nakaže prek plačilnih sistemov Western Union ali MoneyGram, pogosta sta tudi uporaba sistema PayPal ter plačilo z bitcoini, ki ne omogočata popolne sledljivosti denarja.

**Kali Linux** (povezava: <https://www.kali.org/>)

Kali Linux (zadnja objavljena različica 2.0) vsebuje veliko orodij za testiranje s področja varnosti in forenzike, od zbiranja informacij za končno poročanje naprej. Namenjeno je penetracijskim testom (tudi testiranje ranljivosti sistema), ki omogočajo vdiranje, analizo, zbiranje informacij in različne napade. Omogočajo pa tudi oceno varnosti naših sistemov. Za določeno ravnanje je že treba pridobiti odredbo sodišča (POMS).

**Kali Net-hunter** je različica operacijskega sistema Kali, ki je namenjen uporabi na mobilnih napravah. Zajema množico programov za penetracijske teste, predvsem s področja brezžične (Wi-Fi) ter mobilne tehnologije.

Orodja že uporablja estonska policija. To je odprtokodno orodje oziroma platforma. Maltego uporablja Java, deluje pa v okoljih Windows, Mac in Linux. Dela v grafičnem okolju in omogoča vidnost povezav.

V okolju Kali Linux je dostopno brezplačno programsko orodje **Maltego** oziroma podobno orodje **CaseFile**. Prav tako se enakovredno uporabljajo tudi orodja **Armitage**, **ZenMap**, **Kismet**, **Metasploit**, **Sparta in druga**. Vsa omogočajo raziskovalcem analiziranje stanja, vpade v sistem, poizvedovanje, izdelavo poročil, grafično izdelavo poročil in podobno.

Gre za skupino več sto orodij, ki so uporabna pri iskanju informacij o posameznikih in drugih podatkih. Lahko raziščemo strukturo strežnikov, spletnih

strani, poiščemo povezane osebe ... Podatke lahko med sabo povezujemo in si ustvarjamo grafično sliko povezav. Posamezne zadetke lahko tudi dodajamo, pozneje poiščemo medsebojne povezave ter celo ustvarjamo povezave med njimi.

### 3 RAZPRAVA IN SKLEP S PRIPOROČILI

Delo pri iskanju koristnih informacij na svetovnem spletu lahko povzamemo v treh korakih, in sicer:

- **prvi korak je skrb za lastno zaščito, zaščito delovnega okolja, določitev, kaj posameznik sme in kako sme opravljati prijave in iskanje na svetovnem spletu;**
- **drugi korak je poznavanje spletnega okolja, iskalnikov, klepetalnic, zbirk podatkov in njihovega povezovanja ter iskanje pravih podatkov in njihovo interpretiranje;**
- **tretji korak je stalno iskanje novih možnosti na svetovnem spletu, medsebojno izmenjevanje izkušenj.**

Brezplačno elektronsko pošto, brezplačno iskanje, brezplačno digitalno druženje s prijatelji in (nekatero) brezplačne operacijske sisteme plačujemo vsi. Valuta, s katero poravnavamo brezplačno uporabo, pa so osebni podatki.

Ti so za policijo izjemno pomembni in dragoceni. Številne internetne storitve od uporabnika zahtevajo, da jim že vnaprej omogoči vpogled v svojo zasebnost. To stori s strinjanjem s pogoji uporabe, ki je sestavni del registracije vsakega uporabniškega računa.

Z raziskovalno nalogo smo pokazali možnosti in omogočili vpogled tistim, ki se že danes redno srečujejo z množico podatkov, ki jih je treba obdelovati in iz njih izluščiti pravo informacijo. Nismo pokazali samo ene rešitve, saj ta tudi nikoli ne bo obstajala. Smo pa pokazali možnosti uporabe in to, da je treba pri svojem delu upoštevati najprej lastno varnost ter se ne izpostavljalati. Vsega tega se zavedajo tudi uporabniki svetovnega spleta; tudi ponudniki vse bolj zapirajo dostope in omogočajo uporabnikom različne nastavitve zasebnosti. Tako je



iskanje pravih informacij policiji pri prostem dostopanju čedalje bolj omejeno.

Namenoma smo se lotili tudi povezovanja izjemno skritega delovanja posameznih skupin, ki je po eni strani zelo lahko dostopno, po drugi strani pa je naše poizvedovanje zelo lahko odkriti.

Prav tako ni zanemarljivo dejstvo, da je UIT že pripravil določene rešitve, ki v policiji še niso razširjene v praksi, lahko pa to postanejo. Denimo **WebMonitor, EMM Osint, Knime** ... Gradivo je z določenimi omejitvami že na voljo policistom. Po razvoju v testnem obdobju pa tovrstna orodja lahko postanejo izjemno koristna tudi za širšo uporabo.

V raziskavi smo tudi pokazali tehnike rudarjenja ob uporabi spleta ali brez njega (primer uporabe baz podatkov in medsebojne uskladitve podatkov). Zavedati se je treba tudi, da ponudniki vse bolj skrbijo za varovanje osebnih podatkov, tako da ti niso več tako prosto dostopni, seveda pa se shranjujejo na svetovnem spletu in so podvrženi zlonamernim vstopom v sisteme. Podatki, ki pa niso več tako preprosto dosegljivi, pomenijo tudi za policijo dodatno oviro, saj se bo morala še bolj potruditi pri načinih pridobivanja podatkov in poznavanju načinov dostopanja. Obenem se bo morda morala tudi bolj opremiti, saj najverjetneje tudi prosto dostopna odprtokodna programska oprema ne bo dovolj za spremljanje informacij. Potrebna bosta tudi medsebojno povezovanje policij in enotno pristopanje k reševanju problematike.

**Tovrstno iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu mora biti na voljo vsem policistom**, ki to potrebujejo pri svojem delu. Enačimo ga s pojavljanjem policistov v svojem okolju. Spremljanje policistov in pridobivanje informacij prek družabnih omrežij lahko postaneta enako pomembna kot zbiranje informacij na terenu. Pri uporabi sodobne tehnologije pa se morajo vsi uporabniki zavedati pomena varnosti in poznati nevarnosti pojavljanja na svetovnem spletu.

Iz izvedbe raziskovalne naloge sledi, da je v nadaljevanju za varno iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu treba izvesti še naslednje dejavnosti:

- definirati je treba varnost delovne postaje, s katere se po svetovnem spletu iščejo operativne informacije;

- definirati je treba zakrite uporabniške račune;
- v posameznih primerih je nujno treba poskrbeti za varno dostopanje do svetovnega spleta, in sicer z zakrivanjem identitete za uporabo orodij na njem. Za uresničitev tega je Urad za informatiko in telekomunikacije pripravil rešitev z uporabo omrežja TOR. Trenutno se izvaja testiranje;
- predlaga se izvedba usposabljanj policistov za uporabo na policijskih postajah, s predstavitvijo možnosti;
- predlaga se sprememba organizacije dela.

Sodobna poznavanja iskalnikov in orodij na tem področju pa omogočajo čedalje več. Že iskanje informacij o fotografijah, objavljenih na spletu, lahko pomeni uspešno iskanje informacij z uporabo orodij, ki so že na voljo. Ta že omogočajo pridobivanje množice informacij, kjer lahko iz EXIF-a fotografije marsikaj razberemo. Pridobimo lahko geolokacijo posnetka ali vsaj lokacijo objave. Če to povežemo z drugimi aplikacijami, ki omogočajo prepoznavo obrazov na posnetkih, pa že lahko pridobimo izjemno pomembne podatke za svoje nadaljnje delo. Potrebno bo nadaljnje spremljanje razvoja tovrstnih aplikacij, ki že omogočajo tudi **čedalje kakovostnejše obdelave videoposnetkov, ne samo fotografij.**

Predlagamo tudi **vzpostavitev portala** in zbiranje vseh potrebnih navodil, napatkov, usmeritev za delo na tem področju na enem mestu. Prikazali smo tudi možnosti dela na tem področju, kako iskati, kako pridobivati podatke in kako se varno obnašati na svetovnem spletu. Že zdaj je na voljo nekaj aplikacij, ki jih upravlja UIT, sicer pa možnosti še niso poznane v širšem krogu.

Na eni strani je potrebno zapiranje možnosti uporabe svetovnega spleta z varnostnimi nastavitvami prek požarnih zidov, onemogočanje dostopov do elektronskih predalov, kot je Gmail, zapiranje dostopov do računov Facebook, onemogočanje dostopa do oblračnih storitev, kot so Dropbox, OneDrive itd., kar na drugi strani onemogoča policistovo normalno delo in zbiranje informacij. Z zaznavanjem dogajanja na svetovnem spletu lahko pravočasno predvidimo določeno dogajanje v okolju. Večina uporabnikov že uporablja svetovni splet kot osnovno komunikacijsko orodje.

Eno od orodij, ki jih uporabljajo tudi v evropskih policijah, je **Kali Linux**, uporablja pa se tudi **skupina orodij Maltego in CaseFile**. Za njihovo uporabo se

je treba usposobiti, z njimi pa lahko pridobimo veliko koristnih informacij – a to še vedno ne zadostuje. Iskanja je treba povezovati tudi z drugimi orodji, iskalniki, informacijami. Pridobljene informacije lahko dopolnimo z vnosi v orodje Maltego, z njim pa izdelamo celovito poročilo o povezavah posameznika, delovanju na strežnikih, delovanju podjetij ipd.

**Za še boljše delo bo zagotovo treba kombinirati uporabo iskalnikov, brezplačnih odprtokodnih orodij, kot so Kali Linux, Maltego, Knime in druga orodja, s plačljivimi orodji, kot so Cogito in podobna orodja.** Določena orodja omogočajo dobro iskanje, druga omogočajo odlično vizualizacijo dobljenih rezultatov, plačljiva pa običajno omogočajo še več. Z dobrim znanjem kombiniranja dobljenih podatkov lahko naredimo največ.

Policija že uporablja platformo Knime (Workflows za Knime), ki je prav tako odprtokodna rešitev za analiziranje podatkov in spremljanje svetovnega spleta.

Kot primerjavo lahko omenimo, da smo si na sestanku s predstavniki služb policije v oktobru 2015 ogledali predstavitev orodja Cogito, ki ga razvijajo v Expert System. Gre za izjemno zanimivo orodje oziroma iskalnik za semantično iskanje. Uporabljajo ga tako v ZDA, Izraelu kot tudi v nekaterih evropskih državah. Predstavljeni iskalnik lahko ustrezno prilagodimo svojim potrebam, vključimo ustrezne knjižnice, povežemo z drugimi orodji ter pridobimo tako grafično predstavitev kot povezave do raznih povezav (osebnih, med podjetji, med dogodki itd.). Žal pa je orodje izjemno drago. Ponujena nam je bila možnost dogovora za testiranje orodja v policiji, vključno s povezavo do mednarodnih projektov s področja spremljanja kriminalitete.

Med izvajanjem raziskovalnega projekta se je pokazalo, da je bila predstavljena množica rešitev in spletnih naslovov, vseh pa jim ob rednem operativnem delu niti ni uspelo pregledati. Prav tako se je izkazalo, da je bolje, če se z zahtevnejšo problematiko ukvarjajo ustrezno usposobljeni in specializirani posamezniki, ki se bodo znali odzivati na varnostne incidente in pojave objav ter pripraviti na napovedi dogodkov, pojavljanje nevarnih spletnih vsebin in mnenj.

Nismo iskali le odprtokodnih orodij, ki bi bila v osnovi brezplačna, iskali smo poti, kako iskati informacije po svetovnem spletu. Pokazali smo nekaj nači-

nov, kako to storiti, in pridobili povezavo do kar nekaj orodij, s katerimi je to mogoče. Vse to je brezplačno. Treba pa se je usposablјati, izobraževati.

Predlagamo tudi, da se za navedeno iskanje koristnih informacij po svetovnem spletu preuči možnost ustvarjanja razmer za skupno delovanje ter **ob ustrezni analitični podpori tudi možnost za centralizacijo organizacije dela**. Na tem področju je organizacijo dela mogoče prilagoditi z vzpostavitvijo nove enote (oddelka/centra) z nalogami:

- operativna pomoč pri pridobivanju podatkov in zbiranju informacij;
- spodbujanje razvoja in vpeljave tehnologij;
- stalno spremljanje in zaznavanje dogodkov;
- izobraževanje in usposabljanje;
- izvedba programov ozaveščanja;
- uporaba prikritega dostopanja do svetovnega spleta in prikritega dostopanja do javnih virov.

Za večjo učinkovitost in uspešnost preiskovanja torej **predlagamo drugačno organizacijo dela** z zagotovitvijo stalne ekipe ustrezno specializiranih strokovnjakov (po oceni avtorja in intervjuvanih posameznikov od pet do deset oseb).

Kot zadnje predlagamo, da se nadaljujejo podobni projekti raziskovanja. V Upravi kriminalistične policije predlagajo naslednje:

- raziskovanje naj se usmeri na področje hranjenja podatkov (»data retention«) zaradi zakonodajne spremembe načina pridobivanja informacij;
- predlagajo tudi preučitev področja krajevne pristojnosti v smislu zavarovanja spletnih strani (»freeze«);
- izpostaviti je treba težave povezovanja deležnikov preiskovanja kibernet-ske kriminalitete (Cert, nevladne organizacije, Ministrstvo za obrambo, preostala ministrstva, zasebni sektor, področje izobraževanja in usposabljanja ter vključitve v sistem izobraževanja na vseh ravneh);
- preučevali naj bi tudi vsebinsko ločevanje dela med kibernetiskim (»cyber crime investigators«) in linijskim preiskovanjem ter ustvarjanje razmer za skupno delovanje;

- prav tako je pomembno področje implementacije nove direktive Evropskega parlamenta in Sveta Evrope o napadih na informacijske sisteme. Tuje policije, med njimi nemška, opravljajo raziskavo o razširjenosti pojavnih oblik organiziranega kibernetkega kriminala («OC organized cyber crime») in nas pozivajo k udeležbi in sodelovanju v projektu EMPACT;
- opozorili so na potrebe po preučitvi posebnih metod in sredstev pri preiskovanju kibernetke kriminalitete (možnosti, praktični postopki, specifična uporaba programske in strojne opreme, pravni vidiki, specializacija preiskovalcev).

## LITERATURA

- Dimc, M. & Dobovšek, B. Percepcija kibernetke kriminalitete pri nekaterih uporabnikih interneta v Sloveniji in ZDA. *Varstvoslovje*, 15 (3), 338–356.
- Eržen, B. *David proti Goljatu oziroma Schrems proti Facebooku*. *zurnal24.si*, 6. 10. 2015. *GENVAL – Seventh round of mutual evaluations questionnaire*, 5335/14 Rev 1; Genval 3, Cyber 3.
- Gradišnik, M. »Shekani« register. *Moj mikro*, 7/8, julij/avgust 2015, 56–59.
- Kodelja, M. Vojaki, teroristi, vohuni. *Moj mikro*, marec/april 2015, 28–29.
- Kosmač, J. Mimo »velikega brata«. *Moj mikro*, marec/april 2015, 60–61.
- Kosmač, J. Zaupnost razglednice. *Moj mikro*, 7/8, julij/avgust 2015, 60–63.
- Ropret, M. Infoteh, 15. 3. 2011, *Uvajanje odprtokodne programske opreme v javno uporabo*.
- McCorvey, J. J. Fast Company, Dropbox proti vsem. *Monitor*, 9/15, 72–75.
- Nacionalna strategija kibernetke varnosti, Varen kibernetki prostor, osnutek v2.5, osnutek za javno obravnavo*, marec 2015, digitalna Slovenija RS.
- Nacionalni kibernetki preiskovalni center (NKPC) – osnutek gradiva za sodelovanje Slovenije pri EU-projektu Internal Security fund Police*.
- Open source compendium, Empact Cyber – Attacs operational Action 1.5*, interno gradivo.
- Penko, B. *Analiza slovenskih uporabnikov družbenega omrežja Twitter, diplomsko delo*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2014.
- Pohorec, S. S podatkovno znanostjo do uporabnih odločitev. *Monitor Pro*, VI, 2014, 42–45.

- Savič, D. Spletne anonimnosti ni. *Monitor Pro*, VI, 2014, 57.
- Savič, D. Veliko podatkov, veliko težav. *Monitor Pro*, V, 2015, 50.
- Sheppard, D. *Pasti spletnega nakupovanja: število goljufij narašča*. Ljubljana, 3. 7. 2015.
- Teršek, A. Pravna fakulteta, Ljubljana, 27. 9. 2006. Referat na mednarodni konferenci Besede so dejanja, govor jih poganja – diskriminatorni in sovražni govor, v organizaciji Urada varuha človekovih pravic Republike Slovenije.
- Tomšič, M. *Kako spletni brskalnik zaščitimo pred nevarnostmi z interneta*. Planet Siol.net, 27. 9. 2015.
- Varovanje podatkov v policiji - opozorilo*, SGDP, 260-389/2015/1, 2. 10. 2015.
- Ajpes, povezava: <http://www.ajpes.si/archive.org/web>, iskalnik spletnih strani
- Concisse-courses.com/hacking-tools/, orodja za vdore v računalniške sisteme
- CurrentlyDown.com, preverjanje, katere spletne strani so ali niso dosegljive, <https://currentlydown.com/>
- Cyberghostvpn.com/en, anonimno spletno brskanje (z VPN)
- Expert system, povezava: <http://www.expertsystem.com/>, orodje za semantično iskanje, Cogito
- GeoIPTool, <https://geoiptool.com/>, orodja z določanje IP-naslovov in informacij o lokaciji
- Google Developers, <https://developers.google.com/products/>, orodja za razvijalce, tudi za analizo podatkov, nadzore, izdelavo poročil ...
- Hackread, Security is a myth, [www.hackread.com](http://www.hackread.com)
- <http://pxc-coding.com/portfolio/donotspy10/>,  
[http://www.majorgeeks.com/files/details/destroy\\_windows\\_10\\_spying.html](http://www.majorgeeks.com/files/details/destroy_windows_10_spying.html), orodja za onemogočanje spremljanja v okolju Windows 10
- <https://github.com/10se1ucgo/DisableWinTracking/releases>
- <https://github.com/Nummer/Destroy-Windows-10-Spying>
- Internet evidence finder, <https://www.magnetforensics.com/computer-forensics/internet-evidence-finder-adds-mac-os-x-file-system-support-new-timeline-feature-in-latest-upgrade-to-forensic-software/>
- Mongoose, <https://www.cesanta.com/about>, orodja za vstopanje v informacijske sisteme, napadi z metodo APT (ribarjenje)/badUSB
- Nagadomi, orodje za povečevanje fotografij, <http://waifu2x.udp.jp/>
- Podcrto.si

Publishwall, največja slovenska mreža spletnih strani, <http://www.publishwall.si/>  
Qualys Express, <https://www.qualys.com/>, zbirka orodij za preverjanje varnosti in skladnosti rešitev  
Search Guidebook on Open Source Intelligence, zbirka povezav do odprtokodnih orodij, Deep Web Technologies, [osint.deepwebtech.com](http://osint.deepwebtech.com)  
TweetDeck, [www.tweetdeck.com](http://www.tweetdeck.com), orodje, ki omogoča popolno prilagoditev lastnega in drugih računov in vsebin s Twitterja, izdelavo časovnih premic in vsebin s Twitterja, iskanj, dejavnosti ...  
[www.exploit-db.com/google-hacking-database](http://www.exploit-db.com/google-hacking-database), baza strani Google Hack  
[www.fastandeasyhacking.com/manual](http://www.fastandeasyhacking.com/manual), orodja za vdore v računalniške sisteme

## O avtorju:

Marko Fric je višji policijski inšpektor I. Dela na Policijski akademiji, v Centru za raziskovanje in socialne veščine.





## VPLIV PREVENTIVNIH AKTIVNOSTI NA PREPREČEVANJE KRIMINALITETE

Manuel Vesel

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Slovenija  
manuel.vesel@policija.si

### POVZETEK

*Izvajanje preventivnega dela v policiji je zelo pomembno pri preprečevanju kriminalitete. Uspeh pri tem je zelo odvisen od pravilnega pristopa policije in izvajanja policijskega dela v skupnosti. Izsledki kvalitativne raziskave na območju Policijske uprave Novo mesto, ki smo jo izvedli s pogovori v štirih fokusnih skupinah, so pokazali, da izvajanje preventivnih aktivnosti vpliva na zmanjševanje kriminalitete. Najuspešnejše metode so vse oblike svetovanja in opozarjanja, neformalno druženje in povezovanje ter izobraževanje otrok in odraslih. Učinkovitost preventivnih aktivnosti se kaže v odpravi dejavnikov za nastanek kaznivih dejanj in v ozaveščanju ljudi. Na učinkovitost pa vplivajo izvedbene težave, ki so velika ovira pri uspešnosti preventivnih aktivnosti. Iz končnih ugotovitev raziskave lahko sklepamo, da izvajanje preventivnih aktivnosti vpliva na zmanjševanje kriminalitete s tem, da se poskušajo odpraviti težave, ki to preprečujejo.*

**Ključne besede:** policijsko delo v skupnosti, vodja policijskega okoliša, zmanjševanje kriminalitete, uspešnost preventive

### 1 UVOD

Ob policijskem delovanju vsak občan najprej pomisli na policijo kot represivni organ, ki v odnosu do posameznika izvaja z zakonom določena pooblastila in izreka ukrepe, ki občana sankcionirajo zaradi kršitve zakonskih norm. Ta stran policijskega dela je kurativna, ker policist izvede pooblastilo, ko se že zgodi neko škodljivo ravnanje. Druga stran policijskega dela, ki zaradi časa, v katerem se ob vseh sodobnih socialnih, ekonomskih ter varnostnih vplivih na družbo

spreminjajo razmerja med posameznimi elementi družbe in zahteva večje angažiranje policije, je preventivna aktivnost oziroma policijsko delo v skupnosti. Policija ima s svojim policijskim delom v skupnosti v sodobnem času zelo velik vpliv in od nje se tudi veliko pričakuje. Med recesijo je zelo velika težava stopnja kriminalitete. Prevladuje predvsem premoženjska kriminaliteta, pri čemer so najpogostejša kazniva dejanja zoper premoženje – tatvine in velike tatvine. Pri ukvarjanju s preprečevanjem kriminalitete ter zmanjševanjem njene stopnje so pomembne tudi preventivne aktivnosti, ki jih na policijskih postajah izvajajo večinoma vodje policijskih okolišev (v nadaljnjem besedilu: VPO). Slednji kot poznavalci zaznavajo vzroke za nastanek določenih dejavnikov, ki vplivajo na slabe varnostne razmere, načrtujejo aktivnosti za izboljšanje ter odpravo teh dejavnikov in jih tudi izvajajo v praksi. Pri tem uporabljajo najrazličnejše metode, ki so prilagojene tako subjektom kot vrsti varnostne problematike, ter preventivne aktivnosti, vplivajoče na dejavnike, ki zmanjšujejo možnost, da bi do kaznivih dejanj sploh prihajalo. Kako pa se zmanjšuje stopnja kriminalitete, pa je odvisno tudi od kakovosti preventivnih aktivnosti.

## 2 TEORETIČNA OPREDELITEV OBRAVNAVANE TEMATIKE

### 2.1 Pojem preventiva

Preventiva dobesedno pomeni nekaj preprečiti ali obvarovati, torej nekakšno vnaprejšnjo zaščito oziroma ponuja neko preventivno sredstvo. Pomembna je v številnih plasteh družbenega življenja, vse bolj pa tudi v policijskem delu (Mikulan, 1995: 10).

### 2.2 Policijsko delo v skupnosti

V skupnost usmerjeno policijsko delo je nova filozofija policijskega delovanja, ki je utemeljena na ideji, da policijski uslužbenci in državljani sodelujejo in na različne ustvarjalne načine rešujejo aktualne težave na ravni lokalne skupnosti, ki so povezane s kriminaliteto, strahom pred njo ter različnimi oblikami družbenih odklonskih ravnanj. Gre za filozofijo, ki temelji na prepričanju, da doseganje teh ciljev zahteva od policije razvoj novih kakovostnih odnosov z

državljeni, ki spoštujejo zakonodajo, v sklopu katere ti isti državljani dobijo priložnost definirati prioritete in se vključevati v različne dejavnosti z namenom izboljšanja skupne kakovosti življenja na območju, kjer stanujejo. Policijsko delo torej v skupnosti premika poudarek policijskega delovanja s stopnje reagiranja na prijave državljanov na stopnjo reševanja težav (Trojanowicz in Bucqueroux, 1990: 5).

V skupnost usmerjeno policijsko delo je odgovorno policijsko delo, pri katerem skupnost sama prispeva k večji varnosti in povezanosti, izboljšuje kakovost življenja ter gradi skupnostno kohezijo in občutek pripadnosti skupnosti (Goldstein, 1987: 7).

Filozofija v skupnost usmerjenega policijskega dela temelji na sodelovanju in skupnem reševanju težav, pri čemer dejavno sodelujejo policisti in občani v skupnostih. V skupnost usmerjeno policijsko delo v marsičem spominja na situacijsko preprečevanje kriminalitete. Temelji na domnevi, da je treba poiskati težave v skupnosti, odkriti vzroke zanje in ustrezno ukrepati v sodelovanju s pripadniki skupnosti (Meško, 2001: 273).

Policijsko delo v skupnosti je ožje pojmovanje preventivnega dela policije. Pomeni omejevanje in odpravljanje vzrokov in situacij kaznivih dejanj, prekrškov ter drugih oblik deviantnega ravnanja. Nov način opravljanja policijskega dela temelji na vzpostavljanju partnerskih odnosov, saj le tesnejše sodelovanje z lokalno skupnostjo zagotavlja boljše varnostne razmere in s tem bolj kakovostno življenje. Trojanowicz in Bucqueroux (v Malnar 1991: 133) opredeljujeta deset načel policijskega dela v skupnosti:

- policijsko delo v skupnosti je filozofija in organizacijska strategija;
- vsi policisti morajo to filozofijo izvajati v praksi;
- z njo se ustvarja nov tip policista – policist za delo v skupnosti;
- ključno je prostovoljno sodelovanje javnosti;
- zahteva se novo razumevanje policije in javnosti;
- proaktivnemu delovanju policije se pridružijo najrazličnejše servisne dejavnosti;
- poudarja se varstvo najranljivejših skupin, kot so mladina, starejši ljudje, ženske, brezdomci;

- pomembna sta razsodno razvijanje in raba tehnologije;
- policisti za delo v skupnosti naj bi bili strokovnjaki za zapolnjevanje vrzeli med policijo in javnostjo, za katero delujejo;
- po zasnovi je to decentralizirana dejavnost in osebno delovanje v skupnosti, ki zahteva nov način mišljenja in spremenjen pogled na vlogo policije v družbi.

Policija je brez sodelovanja in pomoči občanov pravzaprav manj uspešna pri reševanju številnih težav, povezanih s preprečevanjem in zatiranjem kriminalitete, vzdrževanjem reda v družbi in opravljanjem drugih nalog glede varnosti. Problematike kriminalitete in nereda se ne da rešiti le z represivnim delom, temveč je treba več pozornosti namenjati preventivni dejavnosti policije in sodelovanju s skupnostmi (Kogovšek, 8 :2009).

Za filozofijo in prakso policijskega dela v skupnosti kot posebno obliko policijskega dela sta značilna zlasti posvetovanje in sodelovanje, in to z namenom, da bi dosegli konsenz med policijo in skupnostjo glede odgovornosti za varnost. Da se je mogoče odzvati na težave skupnosti, mora policija najprej ugotoviti, kaj skupnost sploh želi (Rosenbaum, 1994: 15).

### 2.3 Preventivno delo za preprečevanje kriminalitete

Trenutno je najaktualnejša delovna definicija kriminalne preventive Van Dijka in De Waarda (v Meško 2000: 732): »Preprečevanje kriminalitete je skupek vseh zasebnih pobud in dejavnosti države, razen izvrševanja kazenske zakonodaje z namenom zmanjšanja škode, ki jo povzročajo dejanja, ki jih država določi kot kazniva.«

Prevladujoči pristop severnoameriške kriminologije pri klasifikaciji kriminalne preventive je analogija z epidemiološkim modelom iz medicine. Weiss (1987) govori o primarni, sekundarni in terciarni preventivi kriminalitete. Primarna preventiva vsebuje ukrepe za zmanjševanje možnosti za kriminaliteto brez posebnega usmerjanja na prestopnike. Gre za ukrepe, usmerjene na določena kazniva dejanja ali kriminalne dogodke. Ta pristop se povezuje tudi s Hindelangovo teorijo (1978) o načinu življenja, v kateri je pozornost usmer-

jena na potencialne in dejanske žrtve nasilniške kriminalitete. Sekundarna preventiva se ukvarja z vzgojo in vplivanjem na ljudi, preden storijo kaznivo dejanje – tj. preprečevanje prestopništva. Terciarna preventiva se usmerja na prekinitev kriminalnih karier ali zmanjševanje resnosti kršenja zakonov, na primer z obravnavo znanih storilcev kaznivih dejanj (Meško, 2000: 724).

Kriminaliteta, javni red in življenja niso in ne morejo biti problematika, s katero se ukvarja samo policija. Učinkovito zmanjševanje kriminalitete in vzdrževanje ugodnega stanja javnega reda sta mogoča samo s kakovostnim sodelovanjem policije in lokalne skupnosti, občanov oziroma izkoriščanjem vseh potencialov skupnosti na lokalni in državni ravni. Predpogoj za uresničevanje kakovostnega sodelovanja je napredek medsebojne komunikacije, krepitev zaupanja, povečanje subjektivnega občutka varnosti državljanov in ustvarjanje partnerskega odnosa (Faber in Cajner Mraovic, 2003: 9).

Policijsko delo v skupnosti zahteva ravnovesje med potrebo, da zagotovi takojšnje in učinkovito odzivanje na posamezne kriminalne dogodke, in potrebo po proaktivnih iniciativah, ki bodo težave reševale, preden se bodo pojavile in razširile (Kosmač in Gorenak, 2005: 11).

Reševanje težav je najpomembnejši del policijske dejavnosti v skupnosti in govorimo lahko o problemsko usmerjenem policijskem delovanju v skupnosti. Takšen pristop omogoča aktivnosti, ki preprečujejo nastanek kriminala in drugih nevarnosti za skupnost (Kosmač in Gorenak, 2004: 717).

## 2.4 V skupnost usmerjeno policijsko delo in strah pred kriminaliteto

Preventivne aktivnosti se ne bi smele nanašati samo na kriminaliteto v dobesednem pomenu besede, ampak bi morale obsegati tudi antisocialno obnašanje, ki je oblika predfaze kaznivega dejanja, in za kriminaliteto ugodno okolje, kot so stanovanjske skupnosti, kjer so prisotni mladostniki oziroma nasilne osebe, ki povzročajo deviantno obnašanje. Antisocialno obnašanje zmanjšuje občutek varnosti in odgovornosti, ki je potrebna, da bi ljudje sodelovali v življenju svoje skupnosti. Iz tega sledi, da je z vidika preventivnih aktivnosti za zmanjševanje kriminalitete to zelo pomembno in se je treba na to osredotočiti. S preventivnimi aktivnostmi bi se moralo tudi reševati vprašanje občutka

strahu pred kriminaliteto, ker je znano, da je ta lahko tako škodljiv kot kriminaliteta. Strah pred kriminalnimi dejanji lahko povzroči umik iz družbenega življenja posameznikov in izgubo zaupanja v policijo ter pravno državo (Mraovic Cajner, 2005: 5).

Strah pred kriminaliteto pa je ob tem velika družbena in politična težava, celo večja kot sama kriminaliteta. Zagotavljanje občutka varnosti in zmanjševanje strahu pred kriminaliteto sta pomemben del kakovosti opravljanja policijskega dela, vidnost in dostopnost policistov pa sta pri tem temeljna dejavnika, ki pomembno vplivata na zaznavo kriminalitete v skupnosti. V skupnost usmerjeno policijsko delo in soustvarjanje varnosti v soseski ali lokalni skupnosti sta pomembni nalogi policije in lokalne skupnosti, v zadnjem obdobju pa sta postali zelo moderni v različnih policijah po svetu (Meško in Pavlovič, 1998: 348–349).

Občutek varnosti občanov je bistvena sestavina kakovosti življenja vsakega posameznika in s tem nujni kazalnik prave smeri kazenske politike in prizadevanj za preprečevanje kriminala (Dölling in drugi, 2003: 102).

### 3 IZVAJANJE PREVENTIVNIH AKTIVNOSTI

VPO so predvsem izvajalci preventivnih aktivnosti na policijskih postajah. To so policisti z delovnimi, strokovnimi in življenjskimi izkušnjami, ki imajo občutek za delo z ljudmi. Njihovo delo je usmerjeno v neposredno sodelovanje z ljudmi. VPO je nosilec policijskega dela v policijskem okolišu in je tako tudi koordinator oziroma organizator v skupnost usmerjenega policijskega dela v svojem policijskem okolišu. Tu ima pomembno vlogo, saj kot poznavalec terena, občanov in problematike slednjo spremlja ter tako načrtuje in izvaja najrazličnejše naloge, ki vplivajo na izboljšanje varnostnih razmer (Vesel, 2006: 48).

Vsem VPO je naloženo opravljanje predvsem tistih nalog, ki jih v večini tujih policij opravljajo tako imenovani policisti, zadolženi za stike z ljudmi. Med te naloge spadajo različne oblike pomoči in preventivne aktivnosti policije, ki vplivajo na preprečevanje deviantnih pojavov ter z različnimi preventivnimi programi spodbujajo samozaščitne aktivnosti, kulturo ljudi in varnostno za-

vest; to bi lahko poimenovali »socialna« vloga policije. Hkrati pa stik z ljudmi in okoljem vpliva na boljše temelje za neposredno opravljanje operativnih dejanj. Tovrstne dejavnosti pripomorejo k bistveno boljšemu odnosu javnosti do policije (Žaberl, 2004: 275).

Vloga VPO je spodbujanje državljanov k samozaščitnemu ravnanju. Njegova dolžnost je obveščati javnost o varnostni problematiki v lokalni skupnosti in s pomočjo državljanov odkrivati ter odstranjevati vzroke in okoliščine, ki posledično vplivajo na nastanek kriminalitete (Žaberl, 1995: 26).

#### **4 ZAKONSKA PODLAGA IN USMERITVE ZA PREVENTIVNO DEJAVNOST V POLICIJI**

Policija ima za izvajanje preventivne dejavnosti zakonsko podlago v številnih predpisih. Naj omenimo glavne:

- Zakon o nalogah in pooblastilih policije – ZNPPol (2014);
- Pravila policije (2014);
- Resolucija o nacionalnem programu preprečevanja kriminalitete za obdobje 2012–2016;
- Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za obdobje 2013–2017;
- Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije do leta 2025 – »Kakovostna policija za varno Slovenijo« (ReDRPPol);
- Policijsko delo v skupnosti – strategija (2013);
- Usmeritve in obvezna navodila za pripravo letnega načrta policije 2016;
- Usmeritve za izvajanje preventivnega dela (2008);
- Navodilo o evidentiranju preventivnega dela (2008).

#### **5 METODE IN OBLIKE PREVENTIVNEGA DELA**

V nadaljnjem delu so opisane posamezne metode in oblike preventivnega dela, ki jih najpogosteje izvajajo VPO. Slednje so opredeljene v Usmeritvah za izvajanje preventivnih aktivnosti (2008). V omenjenih usmeritvah je naveden

namen metod in oblik preventivnega dela, medtem ko je v Navodilu o evidentiranju preventivnih aktivnosti (2008) opisan način izvajanja posameznih metod in oblik preventivnih aktivnosti ter njihovo evidentiranje.

## 5.1 Metode preventivnih aktivnosti

Najpogostejše metode so:

- delo v posvetovalnih telesih;
- delo v policijski pisarni;
- svetovanje in opozarjanje;
- izvajanje preventivnih projektov in drugih aktivnosti;
- izobraževanje otrok in odraslih;
- neformalno druženje in povezovanje.

## 5.2 Oblike preventivnih aktivnosti

Najpogostejše oblike preventivnih aktivnosti so:

- ustno svetovanje in opozarjanje;
- pisno svetovanje in opozarjanje;
- medijsko svetovanje in opozarjanje,
- sestanek;
- okrogla miza;
- predavanje;
- posvet;
- učna delavnica;
- neformalni razgovor;
- dan odprtih vrat.

## 6 EMPIRIČNI DEL

Stopnja kriminalitete je zelo velika težava, ki vpliva na varnost v družbi in je ključna pri samem občutku varnosti. Prikazuje tudi, v kako varni državi živimo, in je kazalnik gibanja kriminalitete. Prednjači zlasti premoženjska



kriminaliteta, pri kateri so najpogostejša kazniva dejanja zoper premoženje – tatvine in velike tatvine. Na ukvarjanje s preprečevanjem kriminalitete ter zmanjševanje njene stopnje pomembno vplivajo preventivne aktivnosti, ki jih izvaja VPO. Te aktivnosti pa vplivajo na dejavnike, ki zmanjšujejo možnost, da bi do kaznivih dejanj sploh prihajalo. Kako se zmanjšuje stopnja kriminalitete, je odvisno tudi od kakovosti preventivnih aktivnosti.

Zanimalo nas je mnenje VPO vseh policijskih postaj na območju Policijske uprave Novo mesto o tem, kako izvedba preventivnih aktivnosti, ki jih izvajajo za zmanjšanje kriminalitete, vpliva na samo zmanjšanje slednje. Naš namen je bil pridobiti podatke, ki so pokazali, kakšen je vpliv VPO na zmanjševanje kriminalitete ter kakšni so njihovo mnenje, razmišljanje o izvajanju preventivnih aktivnostih in njihova učinkovitost pri zmanjševanju števila kaznivih dejanj in stopnje kriminalitete. Nameravali smo torej preučiti izvedbo preventivnih aktivnosti kriminalitete in vpliv njihove uspešnosti na zmanjševanje stopnje kriminalitete.

## 6.1 Raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili, je bilo:

Kako po mnenju VPO izvedba preventivnih aktivnosti vpliva na zmanjšanje stopnje kriminalitete?

## 6.2 Cilji raziskave

Cilj raziskovanja je bil s kvalitativnim raziskovanjem ugotoviti, kakšne in ktere so po mnenju VPO najboljše preventivne aktivnosti in metode ter kakšen je njihov vpliv na zniževanje kriminalitete. Namen raziskovanja je bil pridobiti podatke, ki bodo pokazali, kakšni so mnenja, razmišljanja in izkušnje VPO o izvajanju preventivnih aktivnosti in sama učinkovitost preventivnih aktivnosti pri zmanjševanju števila kaznivih dejanj ter stopnje kriminalitete. Pri raziskovanju smo torej nameravali preučevati vpliv izvedbe preventivnih aktivnosti glede kriminalitete ter njihove oblike in metode.

### 6.3 Metoda in instrumentarij pridobivanja podatkov

Odločili smo se za metodo skupinskega pogovora s fokusnimi skupinami. S slednjimi kot posebno obliko intervjuja smo VPO spraševali o izvajanju preventivnih aktivnosti, da bi ugotovili njihovo mnenje o tem, kako te vplivajo na zmanjševanje stopnje kriminalitete. Za fokusne skupine smo se odločili, ker ima ta oblika intervjuja številne prednosti. Med anketiranjem smo pridobili podatke neposredno od vseh VPO naenkrat in hkrati imeli neposredno kontrolo nad razgovorom, ki je potekal z uporabo prej temeljito pripravljenih usmeritvenih vprašanj. Ravno ta oblika kvalitativne raziskave nam je podala odgovore na raziskovalno vprašanje, saj je pogovor vodil raziskovalec, ki je pomočnik komandirja, zadolžen za neposredno načrtovanje, usmerjanje in nadziranje dela vodij policijskih okolišev in je pri vodenju razgovora postavljaj vprašanja, ga usmerjal in preprečeval, da bi kateri od udeležencev preglasil preostale ali bi pogovor zašel v napačno smer. S ciljem pridobitve podatkov, ki so podali odgovore na raziskovalno vprašanje, je raziskovalec kot poznavalec dela postavljaj tudi dodatna vprašanja. Pogovore v fokusnih skupinah smo snemali, vendar smo pri tem pazili, da to ni bila ovira za udeležence fokusne skupine, in tako se je med VPO razvil čim učinkovitejši razgovor.

### 6.4 Opis vzorca

Kvalitativno raziskavo smo opravili na vzorcu 29 VPO policijskih postaj s splošnim delovnim področjem na območju Policijske uprave Novo mesto, pri čemer vsi stalno opravljajo naloge v svojih policijskih okoliših. VPO so policisti z različno dolgim policijskim stažem, in sicer: najstarejši policist ima 25-letni staž in izkušnje VPO, najmlajši pa dvomesečni staž in izkušnje VPO. Podrobnejši podatki so navedeni v opisu metode raziskovanja.

### 6.5 Opis metode raziskovanja

V zadnjih dveh, treh desetletjih se je na področju družboslovnih raziskav razširila uporaba kvalitativnih metod raziskovanja. Te so bile včasih precej zastavljene v primerjavi s kvantitativnimi metodami, ki jih je mogoče meriti s statistiko. V zadnjem obdobju se uporablja kombinacija enih in drugih metod, kar prispeva k širini pri opazovanju (Mesec, 1998: 19).

Za način raziskave in pridobivanje podatkov smo izbrali metodo skupinskega pogovora – fokusne skupine. Fokusna skupina oziroma intervju je posebna oblika intervjuja, pri kateri se majhno homogeno skupino ljudi (šest do osem oseb) sprašuje o specifični temi. Skupinski pogovor ali skupinska razprava poteka kot razprava med člani skupine, do katere pride na pobudo raziskovalca, ki jo vodi in spodbuja. Skupina, s katero se pogovarjamo, lahko kot skupina v resnici obstaja ali pa jo umetno ustvarimo zaradi raziskave. Tak pogovor običajno traja od 30 minut do dveh ur. Fokusna skupina ima številne prednosti, saj med anketiranjem pridobimo podatke za več oseb, imamo neposredno kontrolo za lažna ekstremna stališča, pridobimo stališča, soglasja, obenem pa je lahko udeležba v fokusni skupini zelo pozitivna in ugodna izkušnja. Število vprašanj je sicer omejeno, fokusno skupino pa mora voditi izkušena oseba, ki postavlja vprašanja, usmerja in prepreči, da bi kateri od udeležencev preglasil preostale. Odgovore je težko sproti zapisovati, zato si lahko pomagamo s snemanjem, vendar moramo paziti, da to ni ovira za udeležence fokusne skupine. Želja raziskovalca je, da se med udeleženci razprave razvije čim učinkovitejši razgovor (Mesec, 1998: 82–83).

V fokusnih skupinah so sodelovali VPO vseh policijskih postaj s splošnim delovnim področjem na območju Policijske uprave Novo mesto. Predel, ki ga je raziskava obsegala, je celotno območje Policijske uprave Novo mesto, ki zajema območje Dolenjske in Bele krajine. Ugotoviti smo želeli vidik VPO policijskih postaj (v nadaljevanju PP) s splošnim delovnim področjem PP Novo mesto, PP Črnomelj, PP Metlika, PP Trebnje, PP Dolenjske Toplice in PP Šentjernej. Glede na to, da so policijske postaje različne po velikosti in kategoriji, smo opravili pregled, koliko VPO je skupno na celotni policijski upravi. Ugotovili smo, da jih je skupno 29, in sicer na PP Novo mesto sedem, na PP Črnomelj trije, na PP Metlika dva, na PP Trebnje trije, na PP Dolenjske Toplice dva, na PP Šentjernej dva, na PP Sevnica trije, na PP Krško štirje in na PP Brežice trije. Odločili smo se, da bomo kvalitativno raziskovanje izvedli s štirimi fokusnimi skupinami, zato smo manjše policijske postaje združili. Vseh 29 VPO smo glede na velikost postaj razdelili v štiri fokusne skupine, in sicer:

- 1. fokusna skupina: PP Novo mesto – sedem VPO;
- 2. fokusna skupina: PP Črnomelj, PP Metlika – skupno pet VPO;

- 3. fokusna skupina: PP Dolenjske toplice, PP Trebnje, PP Šentjernej – skupno sedem VPO;
- 4. fokusna skupina: PP Krško, PP Brežice in PP Sevnica – skupno deset VPO.

## 6.6 Analiza podatkov

Glede na podatke, ki so bili pridobljeni po instrumentariju 12 usmeritvenih vprašanj, so bile za vse štiri fokusne skupine določene enake enote, in sicer:

- strategija preventivnega dela – 1. enota;
- posebnosti v policijskih okoliših – 2. enota;
- spremljanje varnostne problematike in načrtovanje preventivnih aktivnosti – 3. enota;
- najpogosteje načrtovane preventivne aktivnosti – 4. enota;
- najboljše preventivne aktivnosti po mnenju VPO – 5. enota;
- količina ali kakovost preventivnih aktivnosti in praktični primeri – 6. enota;
- najpogostejše težave pri izvajanju preventivnih aktivnosti – 7. enota;
- pomembnost sodelovanja z drugimi institucijami na področju preprečevanja kriminalitete – 8. enota;
- vpliv izvedenih preventivnih aktivnosti na varnostno situacijo v policijskem okolišu – 9. enota;
- najboljše metode po mnenju VPO – 10. enota;
- vpliv izvedenih preventivnih aktivnosti na zmanjševanje stopnje kriminalitete – 11. enota;
- dodatne pripombe v zaključku – 12. enota.

### Strategija preventivnega dela

V 1. in 3. fokusni skupini so vsi VPO odgovorili podobno, saj vsi menijo, da je strategija policijskega preventivnega dela v tesnem sodelovanju in povezovanju med ljudmi in lokalno skupnostjo. Menijo, da predvsem z neposrednim vplivanjem nanje preprečujejo pogoje za nastanek kaznivih dejanj tako, da jim svetujejo in jih predhodno seznanjajo s posledicami, ki bi lahko nastale, če bi določena ravnanja izpustili. Ravno tako menijo, da je policija servis za ljudi. V 2. in 4. fokusni skupini VPO menijo, da je strategija policijskega preventiv-

nega dela pomembna, saj se z njo zaznavajo in odpravljajo problemske situacije, ki vplivajo na varnost, vendar nanjo ključno vplivajo izvedbene težave, kot so preobremenjenost z nalogami ter kadrovske in administrativne težave.

### **Posebnosti v policijskih okoliših**

Pri tej enoti smo nameravali ugotoviti in predstaviti, kako različna je problematika kriminalitete v posameznem policijskem okolišju. Ugotovili smo, da je problematika, s katero se soočajo VPO, različna, saj gre za različne geografske in demografske vplive na kriminaliteto. Od vsakega posebej je odvisno, kako bo načrtoval, izvajal in spremljal aktivnosti za preprečevanje kriminalitete. Prav ta raznolikost je pomembna tudi za vodstvo, da preventivne aktivne načrtuje za mikrolokacije, in ne za posamezne projekte na celotnem območju policijske postaje, kjer se ne bi izrazili.

Od splošne premoženjske kriminalitete, ki je značilna pri vseh štirih fokusnih skupinah, je treba izpostaviti naslednje:

- problematiko na področjih z večletnimi skupnostmi – romsko problematiko pri vseh;
- tujsko problematiko pri 4. fokusni skupini;
- primarno in sekundarno problematiko v povezavi s prepovedanimi drogami v 4. fokusni skupini.

### **Spremljanje varnostne problematike in načrtovanje aktivnosti**

V tretji enoti smo VPO spraševali, kako spremljajo varnostno problematiko kriminalitete in kako načrtujejo izvedbo preventivnih aktivnosti. Pri tem vprašanju so bili odgovori identični, kar je značilno pri policijskem spremljanju varnostne problematike. V teh odgovorih vidimo, da VPO v vseh štirih fokusnih skupinah spremljajo problematiko na dva osnovna načina:

- s seznanjanjem v uradnih dokumentih (kot so poročila, depeše, operativne informacije, dokumenti na policijski postaji) ter razgovorih s policisti;
- neposredno na terenu, kjer v stikih z občani oziroma prebivalci lokalnih skupnosti, institucij in organizacij pridobivajo informacije.

Iz podanih odgovorov lahko razberemo, da so preventivne aktivnosti, ki jih VPO izvedejo, načrtovane v letnih načrtih dela, ki se pripravijo na začetku tekočega leta, in na podlagi varnostne ocene o posebnostih, ki so se zgodile v preteklem letu. VPO iz letnih načrtov naloge prenašajo v mesečne načrte, kjer je opisana tudi varnostna ocena za pretekli mesec s pričakovanimi dogodki v tekočem letu. Vsi so tudi poudarili, da se aktivnosti načrtujejo glede na izstopajočo in pričakovano operativno problematiko v posameznih letnih časih.

### **Najpogosteje načrtovane preventivne aktivnosti**

V tej enoti smo od VPO nameravali pridobiti podatek, katere preventivne aktivnosti najpogosteje načrtujejo in izvajajo. Iz navedenih odgovorov je razvidno, da vsi VPO najpogosteje načrtujejo in izvajajo aktivnosti, ki so neposredno povezane z njihovo komunikacijo z občani, v kateri jih bodisi posredno (v pisni obliki) bodisi neposredno (ustno) opozarjajo na določene nevarnosti in jim svetujejo glede ravnanj, ki te dejavnike preprečujejo. Iz najpogostejših aktivnosti je tudi razvidno, da so to tako imenovane kontaktne aktivnosti, s katerimi VPO neposredno vplivajo na občane. V 1. in 3. fokusni skupini so tudi poudarili, da najpogosteje načrtujejo aktivnosti, ki so povezane s prisotnostjo in proaktivnim delom na kriminalnih žariščih, s poudarkom na transparentnosti in vidnosti policijskega dela. Samo v 4. fokusni skupini so odgovorili, da načrtujejo aktivnosti medijskega svetovanja in opozarjanja z objavo člankov v lokalnih glasilih in na lokalnem radiu.

### **Najboljše preventivne aktivnosti po mnenju VPO**

Glede na vprašanje pri prejšnji temi smo tukaj nadaljevali poizvedovanje z namenom, da VPO odgovorijo, katere preventivne aktivnosti po njihovem mnenju najbolj dosega namen izvedbe. Glede na specifiko posameznih policijskih okolišev in njihove značilnosti so bili tudi odgovori nekoliko različni. Po mnenju vseh VPO najbolj dosega namen preventivne aktivnosti, ki takoj učinkujejo na subjekte in imajo tudi takojšnji učinek na začetek delovanja. Po njihovem mnenju so najboljša svetovanja in opozarjanja, ki so neposredna ter občanom svetujejo in jih opozarjajo. Prav vsi so tudi potrdili uspešnost razdeljevanja letakov s preventivno vsebino in učinkovitost vključevanja ter sodelovanja drugih subjektov. Od skupnih značilnosti je treba izpostaviti odgovor

enega izmed VPO v 1. fokusni skupini, ki ocenjuje, da so zelo učinkoviti preventivni razgovori v romskih naseljih ob meddružinskih sporih, pri katerih se s ciljem umiritve situacije takoj izvedejo pomiritveni razgovori z udeležanima stranema, da ne prihaja do izvrševanja kaznivih dejanj zoper življenje in telo. Podobno je bilo ugotovljeno tudi v 2. fokusni skupini s preventivnimi razgovori s povratniki kaznivih dejanj. Le v 3. fokusni skupini so bile izpostavljene preventivne aktivnosti medijskega svetovanja in opozarjanja.

### **Količina ali kakovost preventivnih aktivnosti in praktični primeri**

V tej enoti smo se osredotočili na vprašanje, kaj je po mnenju VPO pomembnejše – kakovost preventivnih aktivnosti ali njihova količina. Pri kvalitativnih aktivnostih so VPO v 2., 3. in 4. fokusni skupini navedli konkretne kakovostne pristope k zmanjševanju kriminalitete. Vsi menijo, da sta potrebni pravilna ocena in presoja pri izboru izvedene metode, ki vpliva na kakovost. Ravno tako ocenjujejo uspešnost kvantitativnih aktivnosti, še posebej v 1., 3. in 4. fokusni skupini. Pomembno izhodišče pa so tudi težave, ki se pojavljajo pri kvantitativni izvedbi aktivnosti:

- napačno porabljeni sredstva in viri za preventivno gradivo;
- vpliv stopnje zaupanja v policijo;
- neuporabnost velikih plakatov.

Vsi so se strinjali in ugotovili, da je kakovost preventivnih aktivnosti pomembnejša od količine ter ima tudi bistveno več možnosti za uspeh in doseg cilja izvedene aktivnosti.

### **Najpogostejše težave pri izvajanju preventivnih aktivnosti – ugotovitve**

V sedmi enoti smo VPO spraševali o težavah, s katerimi se srečujejo pri izvajanju preventivnih aktivnosti glede kriminalitete. Vsi kot najpogostejše težave, s katerimi se srečujejo, navajajo nesodelovanje in nezainteresiranost občanov ter lokalnih skupnosti pri subjektih ter pomanjkanje časa in obremenjenost pri policiji. V 1. in 2. fokusni skupini kot težavo poudarjajo premajhno podporno vlogo policijske uprave in preveliko delegiranje nalog. V 3. in 4. fokusni skupini pa kot težavo navajajo tudi izvajanje represivnih in pre-

ventivnih nalog, ki jih opravljajo v patroljah, v katerih pogosto delajo zaradi kadrovskega primanjkljaja. V 4. fokusni skupini so nekateri vodje povedali, da je njihova usposobljenost premajhna in da mlajši policisti ne poznajo namena preventive.

### **Pomembnost sodelovanja z drugimi institucijami**

Pri tem poglavju nas je zanimalo predvsem, kako je po mnenju VPO pomembno sodelovanje z drugimi institucijami za preprečevanje kriminalitete. V vseh štirih fokusnih skupinah so bili odgovori različni, in sicer so policisti odgovarjali, da je sodelovanje zelo pomembno in nujno ter da je ključen dejavnik pri preprečevanju, ampak je odvisno od:

- zavedanja lokalne skupnosti o pomenu varnosti;
- zainteresiranosti in sodelovanja;
- dobrih odnosov in dobrega medsebojnega obveščanja.

Pomembnost sodelovanja je torej po mnenju VPO odvisna od teh dejavnikov in bolj ko so druge institucije nezainteresirane, več truda je treba vložiti v posamezne projekte, da dosežejo želen cilj. Le v 4. fokusni skupini je bilo konkretno kot vzorno in najboljše izpostavljeno sodelovanje s centrom za socialno delo.

### **Vpliv preventivnih aktivnosti na varnostno situacijo**

V tej enoti smo spraševali po mnenju VPO o tem, kako izvedba preventivnih aktivnosti vpliva na varnostno situacijo v policijskem okolišu. V vseh štirih skupinah so VPO podali različne odgovore, ki so jih razdelili na pozitivne in negativne dejavnike. V 1. in 4. fokusni skupini so dejali, da je nemogoče govoriti o vplivu preventivnih aktivnosti, ker ni mehanizma ali načina, s katerim bi izmerili njihov učinek. V 3. in 4. fokusni skupini so povedali tudi, da je delo v policijskih pisarnah neučinkovito, neproduktivno in nima vpliva na ljudi. Osnova vseh pozitivnih dejavnikov je bila, da je za dober vpliv preventivne aktivnosti pomembna primerna stopnja zaupanja ljudi v policijo. VPO so dejali tudi, da imajo preventivne aktivnosti kratkoročni in dolgoročni vpliv.



## **Najboljše metode po mnenju VPO**

V tej enoti smo VPO spraševali, katere metode preventivnih aktivnosti iz prejšnje enote so po njihovem mnenju najboljše in najbolj vplivajo na zmanjševanje kriminalitete. V vseh štirih fokusnih skupinah so enoglasno odgovorili, da je najboljša in hkrati najvplivnejša metoda svetovanje in opozarjanje, zatem sledita neformalno druženje in povezovanje ter pisno opozarjanje in svetovanje. Po njihovem mnenju sta metodi ustnega in pisnega svetovanja in opozarjanja najboljši, ker imata tudi neposreden vpliv na občane in druge subjekte ter tako tudi na zmanjševanje stopnje kriminalitete. Neformalno druženje in povezovanje pa ima zaradi sodelovanja, navezovanja stikov in medsebojnega obveščanja pomembno vlogo pri sodelovanju, iskanju vzrokov, rešitev za zmanjševanje kriminalnih ravnanj. V 3. fokusni skupini je bila ponovno izpostavljena učinkovitost policijske pisarne, v 4. fokusni skupini pa je bil ponovno izražen poudarek, da je za dober vpliv preventivne aktivnosti nujna krepitev zaupanja ljudi v policijo.

## **Vpliv preventivnih aktivnosti na zmanjševanje kriminalitete**

V predzadnji enoti smo VPO spraševali, ali po njihovem mnenju izvedba preventivnih aktivnosti glede kriminalitete vpliva na zmanjševanje stopnje kriminalitete. Vsi VPO menijo, da imajo preventivne aktivnosti vpliv na zmanjševanje stopnje kriminalitete. V 1. fokusni skupini so vodje izpostavili tudi generalno preventivo za storilce, ki jo doseže dosledna obravnava storilcev pred sodišči. V 2. fokusni skupini so izpostavili potrebo po modifikaciji izvajanja preventivnih aktivnosti, v 3. fokusni skupini pa, da so preventivne aktivnosti oziroma projekti neučinkoviti glede na geografske in demografske značilnosti posameznih postaj, izvajajo pa se ne glede na to, ali je to potrebno in uspešno ali ne. V 4. fokusni skupini menijo, da je potreben čas pri občanah, da bodo preventivne aktivnosti bolje sprejeli.

## **Dodatne pripombe VPO**

V zadnji enoti smo VPO spraševali, ali želijo na koncu še kaj dodati. Večina ni imela dodatnih pripomb. Nekatere so se namreč ponovile, kot na primer ovire, s katerimi se VPO soočajo pri izvajanju preventivnih aktivnosti. Izpostavimo

lahko ugotovitve v 4. fokusni skupini glede neevidentiranih aktivnosti, ki jih izvedejo, a ne evidentirajo, kar lahko kaže na obstoj nekakšnega sivega polja.

### **Izdelava paradigatskih modelov**

Paradigatski model združuje vzročne pogoje, ki so osnova oziroma povod za nastanek pojava. V našem primeru je to vpliv preventivnih aktivnosti glede kriminalitete na zmanjševanje njene stopnje.

Sam potek postopka do paradigatskega modela je bil precej dolg. Ko smo posneli intervjuje s fokusnimi skupinami, smo najprej prepisali celotne pogovore. Ker so vsebovali številna mašila, smo besedila najprej očistili. Vprašanja, ki so bila zastavljena z usmeritvenimi vprašanji, so oblikovala ločene enote. V posameznih notah smo začeli odprto kodiranje, in sicer s pripisovanjem pojmov. Naslednja faza je bila združevanje pojmov v kategorije, nato pa smo opravili analizo značilnosti pojmov. Po opravljeni analizi smo izvedli odnosno kodiranje, pri katerem smo kategorije primerjali med seboj in jih razporedili v domnevne odnose. Ko smo jih povezali, smo oblikovali teorije in naredili paradigatski model, ki vsebuje vzročni pogoj, osnovni pojav, kontekst, intervenirajoče pogoje, strategije akcije in interakcije ter posledice.

Paradigatski model so bili v našem primeru odgovori na vprašanja, ki so bila usmerjena k pridobitvi odgovora na raziskovalno vprašanje, ali izvedba preventivnih aktivnosti glede kriminalitete vpliva na zmanjševanje njene stopnje. Ugotovili smo, da so za to potrebne uspešne preventivne metode, dobro spremljanje varnostne situacije, ustrezna povezovalnost med vsemi povezanimi subjekti, ki vplivajo na izboljšanje varnosti, in aktivnosti, ki so usmerjene v prihodnost. Ob vseh teh dejavnikih se pojavijo tudi izvedbene težave, ki se kažejo predvsem v nesodelovanju vseh subjektov, obremenjenosti policistov ter kadrovske primanjkljaju. Te izvedbene težave pa ne vplivajo tako močno na uspešnost izvedenih preventivnih aktivnosti za zmanjšanje kriminalitete, vplivajo pa na dejavnike, ki jo povzročajo. Ugotovljeno je bilo, da so pomemben dejavnik, ki je ključen in mu bo moralo vodstvo policijske postaje nameniti več pozornosti.

## Bistvene ugotovitve in povzetki, ki vplivajo na uspešno in kakovostno delo glede preventive

Za izvajanje preventivnih aktivnosti z namenom zmanjševanja kriminalitete so pomembni naslednji dejavniki:

- vpliv različne izkušenosti VPO (najstarejši policist je imel 25-letni staž, najmlajši pa dvomesečnega);
- vpliv različne problematike (glede na geografske in demografske podatke) na kriminaliteto v posameznih policijskih enotah – izvaja pa se enotna delegiranost nalog in projektov s PU;
- vpliv rutinskega in preobsežnega načrtovanja nalog (ponavljanje nalog in aktivnosti iz načrtov preteklih let);
- najpogostejše načrtovane aktivnosti, ki jih VPO izvajajo, so neposredna komunikacija z občani (ustna, pisna), ki konkretno vplivajo na občane, in aktivnosti, povezane s prisotnostjo in proaktivnim delom na kriminalnih žariščih, s poudarkom na transparentnosti in vidnosti policijskega dela;
- najboljše aktivnosti po mnenju VPO so svetovanje in opozarjanje (ustno, pisno, medijsko), neformalno druženje in povezovanje z občani/institucijami, izobraževanje otrok in odraslih;
- razlika med kakovostjo in količino izvedenih preventivnih aktivnosti – izrazit vpliv kakovostno izvedenih aktivnosti; količina ima vpliv, ko je treba odreagirati na posamezen varnostni pojav s čim večjim ozaveščanjem občanov – na primer vlomi in tatvine iz vozil (pojavlja pa se količina delegiranih aktivnosti s PU);
- neposreden vpliv na izvajanje preventivnih aktivnosti imajo interne in eksterne težave;
- **interne težave:** preobremenjenost VPO z drugimi nalogami, kadrovski primanjkljaj, prevelik vpliv PU, neizkušenost in premajhna usposobljenost določenih VPO, izvajanje dela v patroljah VPO (represija/preventiva), nezadostna, nepravilno razporejena materialna sredstva in pomanjkanje virov, odgovornost za preventivo imajo samo VPO – ne pa vsi policisti, organizacija dela na manjših PP;
- **eksterne težave:** nezainteresiranost in nesodelovanje predstavnikov lokalnih skupnosti, nezaupanje policiji, slabo javno mnenje o policiji in izguba

- pomena vloge policije pri občanih, da je njihov »servis« za varnost (policija je po mnenju občanov aparat za pobiranje kazni), nezainteresiranost državljanov in pomanjkanje soodgovornosti za varnost;
- pomembnost sodelovanja z institucijami – je zelo pomembno in nujno za uspeh ob izboljšanju vseh pogojev (zainteresiranost, informiranost, vloga in pomen ipd.), ključno za skupno skrb za varnost;
  - na izboljšanje varnostne situacije vplivajo svetovanja in opozarjanja, izobraževanje otrok in odraslih ter neformalna druženja in povezovanja, kar so tudi najboljše metode po mnenju VPO;
  - na izboljšanje varnostne situacije ne vplivajo izrazito odklonilno mnenje VPO o delu v policijskih pisarnah, neučinkovitost velikih plakatov, nepravilen izbor metode in aktivnosti VPO;
  - preventivne aktivnosti za zmanjševanje kriminalitete obstajajo, potrebna pa je prilagoditev glede na lokalne posebnosti; izrazito pomembni sta transparentnost in vidnost policijskega dela, treba je tudi povečati soodgovornost preostalih za varnost; ni merljivosti učinkovitosti metod in aktivnosti.

## 7 SKLEP

Čeprav je izvajanje preventivnega dela v policiji zelo pomembno pri preprečevanju vseh varnostnih pojavov v družbi, v pravi izvedbeni obliki še ni povsem zaživelo na vseh ravneh policije, kar velja tako za menedžment kot tudi za operativni del. Razloga za to sta zakoreninjenost tradicionalnega dela in klasično obravnavanje varnostne problematike, pri kateri policija sama še vedno prevzema največji del odgovornosti za varnost. Pri preučevanju literature smo ugotovili, da se lahko rezultati zmanjšanja določenih varnostnih pojavov dosežejo izključno s pravilnim pristopom policije in izvajanjem policijskega dela v skupnosti. Prav preventivne aktivnosti, ki jih izvajajo VPO, ključno prispevajo k večji varnosti, zlasti k zmanjšanju kriminalitete. Zakonsko, podzakonsko in z resolucijami ter strategijami določeno izvajanje preventivnih programov in projektov sicer utira pravo pot v boju proti zmanjševanju kriminalitete, vendar je opazno, da ni izvedbene intenzitete, zato rezultat ni pričakovan. Preučevanje raziskovalnega problema vpliva preventivnih aktivnosti na zmanjševanje

kriminalitete nam je razširilo obzorje, s katerim smo ugotovili kar nekaj dobrih učinkov, pa tudi ključne težave, ki so ovira pri uspešnosti doseganja cilja zmanjševanja kriminalitete.

Ključno vprašanje, ki smo si ga zastavili v uvodu raziskave, je, ali po mnenju VPO izvedba preventivnih aktivnosti glede kriminalitete vpliva na zmanjševanje njene stopnje. Vsekakor je kvalitativno pridobivanje podatkov in njihovih interpretacij specifično in zelo pomembno za ugotavljanje vzrokov in dejavnikov, ki vplivajo na našo raziskovalno vprašanje z notranjega vidika – to je iz policijske dejavnosti navzven proti uporabniku. S tem lahko vodstveni menedžment na lokalni in regionalni ravni opazi pomanjkljivosti in prednosti, ki jih lahko uporabijo pri vodenju, načrtovanju, izvajanju in nadzorovanju dela glede preventive.

S kvalitativno raziskavo na območju celotne Policijske uprave Novo mesto in pridobitvijo podatkov v fokusnih skupinah smo dobili tako stične kot tudi vzročne točke med posameznimi fokusnimi skupinami. Ugotovili smo, da se vse štiri fokusne skupine razlikujejo po številnih značilnostih (velikost postaj, gostota obravnavanih dogodkov, organizacijska in kadrovska specifika, razlike v urbanem in ruralnem okolju ipd.). Ravno zaradi teh različnosti so skupne ugotovitve tudi tako pomembne. Zaradi združitve obeh policijskih uprav v Policijsko upravo Novo mesto se pojavlja tudi različnost v izvajanju preventivnih aktivnosti. Vsaka fokusna skupina ima svoje posebnosti in tudi podobnosti, ki bi jih morali upoštevati.

Izsledki kvalitativne raziskave na območju Policijske uprave Novo mesto, ki smo jo izvedli s pogovori v štirih fokusnih skupinah, so pokazali, da izvajanje preventivnih aktivnosti vpliva na zmanjševanje kriminalitete, kar je tudi njihov primarni namen. Pri preučevanju problema smo pridobili podatke, ki kažejo, da so učinkovitost aktivnosti, kakovostno spremljanje, uspešne preventivne metode, povezovalnost ter pomembnost sodelovanja med policijo in institucijami, aktivnosti in prizadevanja za usmerjenost v prihodnost tisti ključni oziroma pozitivni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost preventivnih aktivnosti. Ugotovili smo, da so najuspešnejše metode svetovanje in opozarjanje (ustno, pisno, medijsko), neformalno druženje in povezovanje ter izobraževanje otrok in odraslih. Učinkovitost preventivnih aktivnosti se kaže v odpravi

dejavnikov in zmanjševanju tveganj za nastanek kaznivih dejanj, v izmenjavi informacij pri partnerskem sodelovanju, v ozaveščanju ljudi pri izobraževanju ter večanju zaupanja ljudi v policijo z neposrednim vplivom na občane. Velika protiutež učinkovitosti pa so izvedbene težave, ki so velika ovira pri uspešnosti preventivnih aktivnosti. To so zlasti preobremenjenost in kadrovski primanjkljaj, prevelik vpliv in preobsežnost nalog iz uprave ter nezainteresiranost policistov – to so tako imenovane interne težave. Najizrazitejši eksterni težavi pa sta nezainteresiranost ter nesodelovanje lokalnih skupnosti in drugih subjektov. Končna ugotovitev interpretacije podatkov in paradigmatskih modelov je, da izvajanje preventivnih aktivnosti vpliva na zmanjševanje kriminalitete s tem, da se poskušajo odpraviti težave, ki to preprečujejo. Spoznanje, ki smo ga prav tako pridobili v raziskavi, je, da je zavedanje o vplivu policijske preventive tako pri policistih kot tudi pri občanih in predstavnikih lokalne skupnosti zelo pomembno pri odkrivanju, preprečevanju in zmanjševanju kriminalitete.

Menim, da je preventivno delo policije ali v skupnost usmerjeno policijsko delo potrebno in nujno, če želimo, da bo policija uspešna in učinkovita ter bo imela tudi podporo širše javnosti. Potrebe po uvajanju novega pristopa izhajajo iz ugotovitev, da je odtujenost med policijo in ljudmi prevelika ter da ni tesnejših povezav, zato je njeno delo težje in manj uspešno pri preprečevanju in tudi pri preiskovanju kaznivih dejanj. Za izvajanje novega pristopa je nujno potrebno sodelovanje državljanov. Občani so pripravljene sodelovati, vendar je njihova informiranost še vedno nezadostna, čeprav se določene metode in oblike v skupnost usmerjenega policijskega dela že izvajajo. Policija mora delovati tako, da se ljudje počutijo čim varneje, to pa pomeni, da policisti ne opravljajo samo klasičnih policijskih nalog. Niso samo vzdrževalci reda in miru ter preiskovalci kaznivih dejanj, ampak je njihova vloga tudi preprečevalna, saj se ljudje počutijo varno takrat, ko vedo, da je zelo majhna verjetnost, da bi postali žrtve ali oškodovanci kaznivih dejanj ali prekrškov. Zato morajo opravljati tudi tiste naloge, ki preprečujejo nastanek kaznivih dejanj in drugih negativnih pojavov v družbi, to pa pomeni naloge za odpravljanje vzrokov in okoliščin, ki lahko vodijo k njihovem nastanku.

## LITERATURA

- Dölling, D., Felt, T., Heinz, W. & Kury, H. (2003). *Kommunale Kriminalprävention – Analysen und Perspektiven*. Holzkirchen: Felix-Verlag.
- Goldstein, H. (1987). Toward Community-oriented Policing: Potential, basirequirements and Threshold Questions. *Crime and Delinquency*, 33 (1), 630.
- Kogovšek, A. (2009). Predstavitev v skupnost usmerjenega policijskega dela v svetu in v Sloveniji. 10. slovenski dnevi varstvoslovja. *Zbornik prispevkov*, 13–37.
- Kosmač, F. & Gorenak, V. (2004). Stališča komandirjev policijskih postaj do policijskega dela v skupnosti. *Dnevi varstvoslovja*, 714–726.
- Malnar, Z. (1991). Izvajanje policijske dejavnosti v lokalni skupnosti: sodoben pogled v prihodnost. *Zbornik strokovno znanstvenih razprav*, IV, 132–139.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Meško, G. (2000). Pogledi na preprečevanje kriminalitete v poznomodernih družbah. *Teorija in praksa*, 37 (4).
- Meško, G. (2001). V skupnost usmerjeno policijsko delo – izziv za slovensko policijo. *Teorija in praksa*, 38 (2).
- Mikulan, M. (1995). *Policijska preventiva*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Mraović Cajner, I. (2005). *Prevenција kriminaliteta u Europskoj uniji*. Ministarstvo unutrašnjih poslova. Zagreb: Policijska akademija.
- Mraović Cajner, I., Faber, V. & Volarević, G. (2003). *Strategija djelovanja policije u zajednici*. Zagreb: Ministarstvo unutrašnjih poslova, Policijska akademija.
- Rosenbaum, P. D. (1994). *The challenge of Community Policing*. California: Sage Publications.
- Trojanowicz, C., R. & Bucqueroux, B. (1998). *Community Policing: How to Get Started*. Cincinnati: Anderson Publishing.
- Usmeritve za izvajanje preventivnega dela*. (2008). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Vesel, M. (2006). *Taktika zbiranja obvestil od občanov z vidika vodij policijskih okolišev*. *Diplomsko delo*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Žaberl, M. (1995). *Delo v policijskem okolišju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Uprava za organizacijo in kadre.

Žaberl, M. (2004). *Vodja policijskega okoliša - Slovenski policist za preventivo. Preprečevanje kriminalitete - teorija, praksa in dileme*. Ljubljana: Inštitut za kriminologijo pri Pravni fakulteti, 271-284.

## O avtorju:

Manuel Vesel je diplomirani varstvoslovec in magister družboslovne informatike. Zaposlen je v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, Generalni policijski upravi. Strokovno področje njegovega dela je delo policije v večkulturni družbi.



## KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTMI V DRŽAVNI UPRAVI S POUČARKOM NA POLICIJI

### Monika Golob

Policija, Služba generalnega direktorja policije, Sektor za odnose z javnostmi, Slovenija monika.golob@gmail.com

### POVZETEK

*Dobra komunikacija je ključ do uspeha ne le vsakega posameznika, temveč tudi institucije. Za profesionalno komunikacijo so potrebni pravi ljudje, strokovnjaki na področju komuniciranja, ki imajo znanje in sposobnosti, strateški načrt komuniciranja, natančno izbrana orodja, besede in čas ter so usklajeni in odgovorni. V sodobni informacijski družbi je dobra komunikacija organizacij strateškega pomena. Vloga države pri obveščanju javnosti je ena od ključnih sestavin demokracije. Namen ni le obveščanje, temveč tudi spodbujanje dialoga in konsenza. Nujno je, da je javnost seznanjena z delom vlade, zakonodajo in drugimi ukrepi vlade oziroma s celotnim državnim sistemom. To mora biti stvar javne razprave. Nujna je transparentnost. Glede kriznega komuniciranja v delu izpostavljam policijo. Vrsta dela, interes javnosti in represiva so tista izhodišča, ki policijo glede tega postavljajo pred druge organe državne uprave. Policija je vsakodnevno vpeta v poročanje medijev. Njeno delo je predmet zanimanja javnosti, sama medijska podoba policijske organizacije pa je izjemno pomembna. Vpliva na delovanje policije, zaposlenih, celotne državne uprave in - bistveno - družbe.*

**Ključne besede:** državna uprava, policija, javnost, mediji

## 1 KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTMI V DRŽAVNI UPRAVI

Vladni odnosi z javnostmi uresničujejo pravico do obveščeniosti oziroma dostopa do informacij javnega značaja, ki spada med temeljne človekove pravice, natančneje pa jo opredeljujejo Ustava Republike Slovenije, Zakon o dostopu do informacij javnega značaja in Zakon o medijih (Model organiziranosti odnosov z javnostmi na ravni Vlade Republike Slovenije, 2007: 3).

Odnosi z javnostmi v javnem in hkrati tudi v vladnem sektorju so se v Sloveniji začeli oblikovati v začetku devetdesetih let. Kljub zakonskim določbam se v praksi pogosto srečujemo s težavami pri zagotavljanju javnosti dela vlade, ministrstev in drugih vladnih institucij. Te so pogosto posledica neustreznega odnosa ministrstev do zagotavljanja javnosti dela oziroma do dela in organiziranosti služb ter svetovalcev za odnose z javnostmi, pa tudi posledica premalo natančno določenih razmerij, pristojnosti in odgovornosti v sistemu vladnih odnosov z javnostmi (Serajnik Sraka in Vidrih, 2001: 650).

Službe za komuniciranje z javnostmi so bile torej ustanovljene v večini organov, res pa je, da nikoli niso bili dani kakšni enotni napotki ali priporočila, kako mora biti služba organizirana, kakšne so njene pristojnosti, s kakšnim znanjem in izkušnjami morajo biti opremljeni ljudje, ki bodo v njih delali, komu bodo poročali itd. (Serajnik Sraka, 1998: 59).

Tako si je vsaka institucija organizirala službo po svoji predstavi. Težko bi rekli, da so to storile po potrebah ali pa v skladu s standardi stroke, kajti kako si naj razlagamo, da imajo velika ministrstva s številnimi resorji službo, ki jo sestavlja samo en človek, ki komaj lahko oskrbuje ministra? Ali zakaj drugod obstaja služba z več predstavniki, ki pa nimajo svoje veljave in se vsakih nekaj mesecev menjavajo (Serajnik Sraka, 1998: 59)?

Dolga leta je bil tok informacij večinoma enosmeren, od »vrha navzdol« in prek različnih posrednikov, predvsem množičnih medijev, do javnosti. Danes to zaradi sprememb v družbenem okolju ni več mogoče. Nujna je odzivnost. Takoj, zdaj, v tem trenutku. Seveda premišljeno, vnaprej pripravljeno, torej strateško in preudarno.

## 1.1 Vlada v službi državljanov in medijev

Ob številnih spremembah, ki smo jim priča, se je spremenilo tudi notranje okolje državne in javne uprave, kompleksnost okolja pa se kaže tudi v javnem sektorju. Kot ugotavlja Serajnik Sraka (2006: 6), se od javne uprave pričakuje, da se bo organizirala in delovala na nov način, da bo prožnejša, da bo racionalizirala poslovanje in uvedla večjo decentralizacijo z možnostjo udeležbe uporabnikov. Zaradi demokratizacije so se začeli uporabniki javnih storitev

zavedati, da bi morala biti javna uprava v službi državljanov, ne pa sama sebi namen. Seveda so vprašanja o uspešnosti, učinkovitosti, kakovosti, odgovornosti in smotrnosti samoumevna posledica takega prepričanja.

Vlade morajo razviti več raznovrstnih oblik odnosov z javnostmi, ki so organizirane in vodene podobno kot v zasebnem sektorju. Vladni odnosi z javnostmi so komunikacijske prakse vladnih organov, njihova namena pa sta doseganje konsenza in pridobivanje podpore za uresničevanje vladnega programa (Serajnik Sraka, 2006: 6).

Pričakuje se, da znajo sodobne vlade dobro predstaviti svoje delo in storitve ter da so odprte za državljske pobude in začenjajo upoštevati državljsane kot dejanske partnerje v javnem dialogu (Serajnik Sraka, 2006: 5), zato je eden izmed poglavitnih ciljev in namenov raziskati odprtost in preglednost komuniciranja vlade in predvsem policije.

Množični mediji so vključeni v vse segmente družbe. Imajo močan vpliv na življenja ljudi in še zlasti na javno mnenje. Ne gre samo za to, da vplivajo na naša stališča. Gre zlasti za to, da množični mediji omogočajo dostop do znanja, na katerem temelji veliko družbenih aktivnosti (Dobovšek, 2005: 263).

Odnosi z mediji so dejavnost, ki jo opravljajo ljudje za katero koli institucijo, organizacijo, gibanje, posameznika ali celo idejo. Predmet odnosov z mediji so spremljanje in analiza medijskih objav ter njihovih učinkov na za nas pomembne skupine ljudi in javno mnenje kot celoto, snovanje, načrtovanje, izvajanje in vrednotenje različnih aktivnosti, s katerimi obveščamo, prepričujemo, razpravljamo in se pogajamo z novinarji in njihovimi občinstvi, odzivanje na novinarska in druga javno predstavljena vprašanja ter pobude, priprava in urjenje za delovanje v krizi in splošna skrb za pomenotvorne okoliščine delovanja, ki vplivajo na to, kaj ljudje prepoznajo kot pomembno in/ali problematično v povezavi z nami oziroma predmetom naše skrbi, in to z delom novinarjev, urednikov in medijev (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 15).

## 1.2 Strokovnjaki za odnose z javnostmi

Odnosi z javnostmi v državni upravi imajo pomembno vlogo pri obveščanju javnosti o zadevah, težavah in delu državne uprave na vseh ravneh. Strokov-

njaki za odnose z javnostmi, ki so zaposleni v državni upravi, poskušajo doseči podporo javnosti za politične programe, vladi posredujejo želje državljanov in jim s tem povečujejo dostopnost in razumevanje javnega mnenja ter vplivajo nanj (Baskin in Aronoff, 1988: 383).

Večkrat so edini, ki znotraj državne uprave razumejo medije, ter se najbolj zavedajo, da sta odprtost in dvosmernost nujni za uspešnost vlade. Večji ko je vpliv medijev na vlado, večja je potreba po dobrih strokovnjakih, ki so sposobni profesionalno opravljati delo z mediji. Predpostavljeni in strokovnjaki z drugih področij delovanja v vladi namreč še vedno ne poznajo in ne razumejo dovolj vloge komuniciranja in odnosov z javnostmi, ki v strateškem smislu pomeni komunikacijsko podporo uresničevanju poslanstva, in ne samo zagotavljanje javnosti dela neke institucije (Serajnik Sraka, 1998: 63).

Odnosi z mediji so eno izmed področij dela znotraj odnosov z javnostmi. Med druga področja dela spadajo odnosi z zaposlenimi, porabniki, lastniki, vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi, pa tudi odnosi z vladno, zakonodajno, uradniško ter političnimi javnostmi (vključno z lobiranjem), lokalnimi skupnostmi itd. Odnosi z mediji so enaki drugim področjem v tem, da novinarji spadajo med deležnike in da se lahko razvijejo v javnosti in tudi v aktiviste. Hkrati pa se odnosi z mediji od drugih področij razlikujejo v tem, da z mediji dosegamo druge deležnike, javnosti in aktiviste, oni pa nas. Še več: v sodobni družbi se javnosti najpogosteje konstituirajo prav z mediji. Ti so prostor, v katerem se odnosi z mediji srečujejo z novinarstvom (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 20).

Temeljna filozofija odnosov z javnostmi je zelo preprosta. Predpostavlja namreč, da organizacije s podporo javnosti in doseganjem medsebojnega razumevanja z različnimi javnostmi veliko lažje dosežejo uspeh pri ugotavljanju in uresničevanju svojih ciljev, kot pa če kljubujejo javnemu nasprotovanju ali če so brezbrizne, ravnodušne do javnosti. Bistvo odnosov z javnostmi lahko povzamemo po Blacku v nekaj besedah: ugled, dojemljivost, kredibilnost, zaupanje, harmonija in doseganje medsebojnega razumevanja, ki temelji na resnični in popolni informaciji. To ni definicija, temveč filozofija, ki indicira cilje odnosov z javnostmi (Ašanin Gole v Gruban, Verčič in Zavrl, 1998: 46).

### 1.3 Upravljanje odnosov z mediji

Odnosi z javnostmi so posebna upravljavska funkcija, ki pomaga vzpostaviti in ohranjati medsebojne poti komunikacije, razumevanja, sprejemanja in sodelovanja med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje obvladovanje težav ali vprašanj; vodstvu pomaga obveščati o javnem mnenju in se odzivati nanj; opredeljuje in poudarja vlogo vodstva za služenje javnemu interesu; vodstvu pomaga ostati v koraku s časom in učinkovito izkoriščati spremembe, tako da z zgodnjim opozarjanjem pomaga predvideti prihodnje trende. Kot svoja glavna orodja uporablja raziskave ter utemeljene in etične komunikacijske tehnike (Ries in Ries, 2003: 229).

Za pravilno upravljanje odnosov z mediji je nujno, da razumemo značilnosti novinarskega dela in dvojno vlogo novinarjev v odnosu do naše organizacije. Enkrat novinarji nastopajo kot posredniki sporočil o nas in o drugih prek medijev, za katere delajo, drugič pa nastopajo kot deležniki in javnosti sami zase (po D. Verčič, F. Zavrl in P. Rijavec, 2002, str. 27).

Z vidika organizacije novinarji zasedajo vmesni prostor med organizacijami in njihovimi deležniki, javnostmi in trgi, zato jih mnogi mehanično razumejo kot pasivne posrednike, ki naj bi preprosto prenašali sporočila od organizacij k cilj(a)nim naslovnikom. Takšno razumevanje je popolnoma napačno. Novinarji sicer res posredujejo med nami in našim družbenim okoljem, vendar niso nemi opazovalci in kurirji, temveč so sami sestavni del tega družbenega okolja. Novinarji so naši deležniki, pogosto javnosti in celo aktivisti (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 27).

Posredne posledice medijskih aktivnosti se kažejo v razvoju korupcijske klime v družbi. Mediji tako spodbujajo udeležbo pri sprejemanju političnih odločitev, spodbujajo tudi transparentnost odločitev, krepijo državljanske pravice in ustvarjajo protikorupcijsko klimo v družbi. Neposredne posledice so dolgoročno učinkovitejše, ne prinesejo pa takojšnjih rezultatov, zato je odpravljanje korupcije najboljša kombinacija neposrednih in posrednih medijskih aktivnosti (Dobovšek, 2005: 273).

Javne informacije so prosto dostopne. Njihovi viri so zato dolžni poskrbeti za urejeno in vodeno posredovanje teh informacij novinarjem, pri čemer so zakonsko zavezani organizirati službo za odnose z mediji, vključno z imenovanjem odgovorne osebe (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 33).

Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (1. člen) ureja postopek, ki vsakomur omogoča prost dostop in vnovično uporabo informacij javnega značaja, s katerimi razpolagajo državni organi, organi lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi in druge osebe javnega prava, nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb.

Njegov namen (ZDIJZ, 2. člen) je zagotoviti javnost in odprtost delovanja organov ter omogočiti uresničevanje pravice fizičnih in pravnih oseb, da pridobijo informacije javnega značaja. Za uresničitev namena tega zakona si morajo organi prizadevati, da dosežejo čim večjo obveščenost javnosti o svojem delovanju.

Država ima javni interes na področju medijev, ki je opredeljen v Zakonu o medijih. S tem podpira medije pri ustvarjanju in razširjanju programskih vsebin, ki so med drugim pomembne za uresničevanje pravice državljanov do javnega obveščanja in do obveščenosti ter za utrjevanje pravne in socialne države (ZDIJZ, 4. člen).

Neodvisni mediji se postavljajo kot sila, ki lahko nadzoruje politiko in opozarja na napake. Če si politika podredi medije, še ne more delovati neomejeno, kajti na svetovnem prizorišču ostaja organizirani kriminal, ki deluje neodvisno od preostalih vej oblasti in v boju z njimi lahko izkoristi priložnost in prevzame oblast (Dobovšek, 2005: 275).

V zadnjih letih se je uveljavilo strokovno komuniciranje v državni upravi. Posamezniki na vodilnih delovnih mestih se zavedajo pomena aktivnosti za odnose z javnostmi. Kljub temu je na tem področju še vedno zaznati veliko politično všečnih posameznikov kot strokovnjakov s tega področja. Mediji bi v tem segmentu zagotovo morali odgovornim preprečiti nadaljnje delovanje.

## 2 POLICIJA IN KOMUNICIRANJE Z JAVNOSTMI

Dogodki, v katere je vpletena policija, so že od nekdaj predmet zanimanja javnosti, zato policija v želji, da si pridobi zaupanje in sodelovanje ljudi, vlaga veliko truda v njeno obveščenost. Veliko časa nameni tudi preventivni dejavnosti in v skupnost usmerjenemu policijskemu delu, s čimer poskuša v sodelovanju z ljudmi zmanjšati obseg kriminalnih dejanj na določenem območju. Poznavanje dela policije in njen ugled namreč vplivata na pripravljenost ljudi za sodelovanje. Na podlagi tega je oblikovan tudi predlog, da policija v prihodnosti usmeri pozornost k izobraževanju splošne javnosti in medijev na področju poznavanja zakonov in pravil, ki urejajo njeno delo. Tako bi ljudje bolje razumeli možnosti, ki jih ima policija pri raziskovanju in reševanju določenega primera, in njeno delo ocenjevali objektivneje (Bajc, 2012: 4).

Položaj policijskih organizacij v posamezni družbeni skupnosti je specifičen. Gre za represivni državni organ z pooblastili močnejšega poseganja v človekove pravice, ki lahko uspešno deluje ob čim širši družbeni podpori, za kar pa je potrebno ustrezno komuniciranje policijskih organizacij z javnostmi. Prav podpora javnosti policijskemu delu je odločilna za doseganje uspešnosti policijskih organizacij, še zlasti v tistih okoljih, kjer v zadnjem desetletju prihaja do sprememb v filozofiji delovanja policijskih organizacij (Gorenak, 2005: 113).

Odnosi z javnostmi so neločljiv del policijskega dela. Policija obvešča javnost o zadevah s svojega delovnega področja, če s tem ne škodi svojemu delu ali upravičenim koristim drugih. Pri posrednem odnosu, ki poteka prek medijev, si prizadeva povečati kakovost in obseg informacij, ki jih dnevno posreduje novinarjem, pri čemer spodbuja preventivno delovanje medijev in obravnavo tem, ki so z varnostnega vidika pomembne za državljane (Kolenc, 2002: 50). Jarc (2010: 53) v svoji raziskavi o tem, ali policijski PR dovolj korektno in profesionalno opravlja svoje naloge in s tem skrbi za ugled policijske organizacije, ter o tem, kaj bi še podkrepilo ugled policije v družbi, ugotavlja, da so mnenja novinarjev zelo različna. Po eni strani poudarjajo prijaznost, korektnost in profesionalnost v odnosih, po drugi pa na primer zanikajo odločilno vlogo predstavnikov za odnose z javnostmi v policiji pri pridobivanju in ohranjanju ugleda v javnosti. Policijskim izvajalcem za stike z javnostmi se celo posredno predlaga, da bi več pozornosti posvetili izboljšanju komunikacijskih veščin

in hkrati opustili togo in suhoparno uradno izražanje. Lahko torej sklepamo, da se policija na splošno premalo posveča aktivni komunikacijski strategiji z mediji. Ne zaveda se dovolj, da pomanjkanje pravočasnih informacij ustvarja negativno podobo o njej v javnosti. Izraženo je bilo tudi mnenje, da mora policija zaupanje državljanov in ugled vzdrževati tudi pri vsakdanji praksi na »terenu«, ne ozirajoč se na svoje predstavnike za odnose z javnostmi. Avtor kljub zaznani kritičnosti ugotavlja, da mediji ocenjujejo delo policijskih predstavnikov za odnose z javnostmi kot pozitivno, naloge opravljajo korektno, bolj pa je vprašljivo vzdrževanje ugleda profesije in tudi organizacije.

Kot v svoji raziskavi (2005) ugotavlja tudi I. Gorenak, je za policijo pomembno, da imajo vsi policisti, ne samo policijski menedžment, znanje o dobrih komunikacijskih veščinah. Policisti namreč vsakodnevno komunicirajo z različnimi ljudmi, s tistimi z najnižjo stopnjo izobrazbe in tistimi z najvišjo. Komuniciranje policistov z okoljem vpliva na zadovoljstvo policistov pri delu, njihova komunikacija pa ima tudi pomemben vpliv na ugled in javno podobo institucije.

Dejstvo je, da so zaposleni v policiji predstavniki države, oblasti, represivni organ. Če je tako, ali se policija dovolj posveča aktivni komunikacijski strategiji z mediji? Kaj pa z zaposlenimi? Nujno je, da so zaposleni seznanjeni s tem, da so kot predstavniki državne represivne institucije tako osebno kot s svojimi dejanji na delovnem mestu in v prostem času v javnosti izpostavljeni mnogo bolj kot drugi.

## 2.1 Organiziranje odnosov z javnostmi

Odgovor na vprašanje, kako organizirati odnose z mediji, je odvisen od velikosti organizacije, panoge, v kateri posluje, in norm, ki so se v nekem času in prostoru oblikovale glede odprtosti, preglednosti in vidnosti. Ne glede na velikost organizacije pa velja, da mora biti okoliščinam primerno usposobljena za delo z novinarji (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 62).

Izvajanje odnosov z javnostmi je bolj veščina, kot to velja za raziskovanje, načrtovanje in merjenje. Narobe pa je, če ta veščina preide v rutino, vsakodnevno obrt, delo, ki ga opravljamo s kar najmanj truda (Meslavič, 1998: 135).



Službe za odnose z javnostmi ali posamezniki, ki jih vodijo in skrbijo za njihovo izvedbo, za primerno politiko organizacije do novinarjev in medijev, si pri tem pomagajo z vnaprej pripravljenimi orodji. Ta so v pomoč pri načrtovanju, izvajanju in merjenju učinkov različnih komunikacijskih dejavnosti in bistveno olajšajo vsakdanje dejavnosti pri odnosih z mediji. Ta orodja so nekoliko poenotena, kar pa ne pomeni nujno rutinskosti, zato jim je vselej treba dodati elemente drugačnosti in domiselnosti, njihovi vsebini pa novičarsko vrednost (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 73–75).

Najpogostejša orodja v odnosih z mediji so:

- pisni in elektronski pregled medijskega poročanja;
- analize medijskega poročanja;
- pisni organigrami medijev in uredništev;
- pisne predstavitve, gradiva, brošure, mape in podobno;
- slikovno in zvočno gradivo (fotografije, posnetki ...);
- pisna in elektronska sporočila za javnost;
- predstavitevne spletne strani (prav tam).

V strokovnih krogih izvajalcev odnosov z mediji se med orodja štejejo tudi novinarske konference, intervjuji, izjave in podobno (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 58). Izbira orodij se začne na podlagi analize. Vsa orodja nadomeščajo in dopolnjujejo pogovore z novinarji in uredniki.

Resna organizacija odnosov z mediji ne sme prepuščati stihiji in naključjem. Spadajo namreč med najpomembnejše vezi organizacije z okoljem in močno vplivajo na kakovost odnosov z vsemi deležniki, javnostmi in aktivisti. Zato se organizacije notranje usposabljaajo za kakovostno izvajanje odnosov z mediji. Pogoj za to je postavitve primerne infrastrukture in sistemov za opravljanje odzivnih, strateških in kriznih odnosov z mediji (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 72).

Odnose z mediji delimo na odzivne (reaktivne), strateške (proaktivne) in krizne. Odzivni odnosi z mediji so temeljna oblika dela in obvladati jih morajo vse organizacije. Ob primerni pripravi, v katero spadata predvsem ustrezna infrastruktura in osnovna usposobljenost za delo z mediji, so preprosti in ne-

zahtevni. Prav zato je nezmožnost primernega odzivanja na novinarska vprašanja in pobude neodpušljiva (Verčič, Zavrl in Rijavec, 2002: 107).

## 2.2 Krizno komuniciranje – vsakodnevna praksa v policiji

Pri odnosih z javnostmi je lahko opredelitev krize pogosto povezana z negativnimi in nenaklonjenimi objavami v medijih, lahko pa je kot kriza pojmovana situacija, ki jo kot tako opredeljujejo mediji, državne institucije in vplivne interesne skupine. Zato imajo odnosi z javnostmi tako pomembno vlogo med krizo, saj krize privlačijo medije in ustvarjajo novinarske zgodbe. To še posebej velja za katastrofe, konflikte, zločine in korupcijo (Novak, 2000: 207).

Krizni menedžment lahko dojemamo kot priložnost za napredek ali kot grožnjo instituciji. Ob tem je nujno, da predstavniki za odnose z javnostmi sodelujejo v kriznih vsebinskih sestankih, pri ocenah tveganja in neposrednem komuniciranju, kriznem načrtovanju ter tudi pri končni analizi, upravljanju in obnovi dogajanj (Seeger, Sellnow in Ulmer, 2000: 156).

Ob tem Borovec (2009: 73) opredeljuje splošne smernice za predstavnike za odnose z javnostmi policije za dajanje informacij medijem:

- natančnost in temeljitost;
- roki;
- odgovori na vsa vprašanja;
- informacije, ki niso za objavo, temveč za pojasnilo okoliščin – off the record;
- nepoznana dejstva – naknadno dajanje informacij oziroma pojasnil;
- ekskluzivne informacije – za novinarja, ki dela in pozna vsebino.

Da bi dosegli javno podporo policijskemu delu, se je treba intenzivneje posvečati izgradnji korporativne identitete institucije, še posebej pa vizualne identitete in javnega nastopanja. Kaj je identiteta organizacije? To je vse, kar institucija dela in kar predstavlja v javnosti, način, kako deluje in kako se predstavlja v interni in zunanji javnosti. Identiteta institucije je celovita slika organizacije, ki jo sestavljajo naslednji elementi: celovita grafična podoba, komunikacija, nastopanje in odnos v notranji in zunanji javnosti, videz – objekti, uniforma in vozni park ter preostalo. Identiteta je temelj, na katerem lahko organizacija

gradi svojo zunanjo podobo in ugled. Če želi doseči zastavljene cilje, mora imeti jasno vizijo prihodnosti, ki mora stati na trdnih temeljih. Vizijo je treba ozavestiti pri vseh zainteresiranih javnostih, predvsem pa pri svoji notranji javnosti oziroma zaposlenih (Borovec, 2009: 66).

Organizacije lahko med krizo le redko navežejo dobre odnose z mediji, če jih niso imele že prej, zato je pomembno, da simetrične odnose z mediji vzpostavijo in vzdržujejo v normalnih razmerah, saj se jim to med krizo zelo obrestuje. Mediji se navadno še bolj poglobijo v raziskovanje informacij o organizaciji, ki je v krizi, zato se bo ta vedla odgovorno, če bo odkrita ob izbruhu določene težave z mediji (Hunt in Grunig, 1995: 58).

### 3 SKLEP

Grunigova teorija odličnosti (Grunig, 2007, e-vir) pojasni pomen odnosov z javnostmi za organizacije in družbo, ki temelji na družbeni odgovornosti, vodstvenih odločitvah in kakovosti odnosov z javnostmi zainteresiranih strani. Da bi bila po tej teoriji organizacija učinkovita, se mora obnašati tako, da rešuje težave in izpolnjuje cilje interesne skupine, prav tako upravljanje. Če ne pride do tega, se lahko zgodi, da bodo interesne skupine pritisnile na organizacijo, zaradi pritiskov pa bo morala ta spremeniti način dela, kar bo prineslo dodatne stroške in tveganja. Nujno je, da organizacija preuči trg, da se vede družbeno sprejemljivo in identificira javnosti, ki so zanjo pomembne. Z javnostmi mora komunicirati uravnoteženo ter upoštevati interes javnosti in organizacije. To je način za kakovostno in dolgoročno sodelovanje.

Ravno zato je pomembno, da se svoje vloge pri komuniciranju in javne podobe institucije zavedajo vsi zaposleni. Poleg komuniciranja z mediji in zunanjo javnostjo je ključno komuniciranje z zaposlenimi. Nujno je, da zaposleni vedo, da so seznanjeni z odločitvami vodstva in da so ažurno obveščeni o morebitnih spremembah, dogodkih, zadevah, ki jih posredno in neposredno zadevajo. Neprijetno je, ko te stvari izvedo iz medijev, iz drugih virov.

Tako kot se vodstvo organizacije vede do svojih zaposlenih, komunicira in se kaže navzven, takšno podobo ima v javnosti. Mediji pa so ustvarjalci naše

javne podobe in posledično ključni akter javnega mnenja, kar je za državno upravo in tudi policijo izjemno pomembno. Med pravico javnosti do obvešččnosti in svobode govora je sicer tanka meja, zato je nujno, da se naštetega zavedajo predstavniki za odnose z javnostmi, ki morajo etično in profesionalno opravljati svoje delo, in to ne glede na to, kje delajo.

Razvoj sodobnih medijev je prinesel ogromno novih načinov komuniciranja in s tem možnosti za dostop do informacij. Izjave na pločnikih in v družbenih omrežjih so sodobni vsakdan novinarjev. Časa za pripravo strateških kriznih usmeritev in vsebin na drugi strani je malo oziroma ga ni. Ob tem se postavlja ta vprašanje kredibilnosti informacij in vprašanje nadzora nad tokom informacij. Kdo in kako to usmerja, če sploh še lahko?

Delo svetovalcev za odnose z javnostmi je izjemno zahtevno. Ugotavljamo, da ima tako državna uprava kot tudi policija pri komuniciranju z javnostmi še veliko rezerve. Policija komunicira na strokovni ravni, dela profesionalno in obvlada krizno komuniciranje. Ima odlično razvito mrežo strokovnjakov, ki raziskujejo področje in nadgrajujejo svoje znanje. A tako kot državna uprava tudi policija nima natančno izdelanega strateškega načrta komuniciranja in usmeritev za delo. V resoluciji, ki so jo sprejeli do leta 2025, komuniciranje ni niti omenjeno, kar je velika pomanjkljivost.

Pogrešamo tudi natančneje definirano komuniciranje z zaposlenimi, sindikati in stanovskimi organizacijami. Odlično delajo z novinarji.

Dokler ne bo sprejeta jasna strategija komuniciranja na najvišji ravni države, odnosov z javnostmi v državni upravi ne bo mogoče izvajati profesionalno, ampak še naprej le reaktivno in čedalje bolj ad hoc, kar zagotovo kaže neprofesionalnost ter prinaša stres, paniko, jezo, nejevoljo, žal tudi izkrivljene informacije in popačene izjave, vzete iz konteksta. V nadaljevanju naštetih izhodišča so le temelj profesionalnega dela predstavnikov za odnose z javnostmi ter njihovih nadrejenih, in to ne le v državni upravi, temveč tudi širše.

1. Podpora politike (vodstva) komuniciranju in stroki za odnose z javnostmi
2. Pripisovanje večjega pomena komuniciranju z javnostmi in mediji

3. Strokovno znanje in izkušen kader
4. Komunicira se politika (vsebina), ne politiki (ljudje).
5. Natančne smernice, norme in izhodišča za delo
6. Proaktivno komuniciranje, zlasti v družbenih omrežjih
7. Resnična dejstva, ne zavajanja ali laži
8. Mediji so partnerji pri komuniciranju.
9. Nenehno izobraževanje in usposabljanje
10. Nosilci sprememb smo ljudje.

*»Če ne bi nadzoroval tiska, se ne bi obdržal na oblasti niti tri dni.«*

*Napoleon Bonaparte*

## LITERATURA

- Ašanin Gole, P. (1998). Delovno mesto v podjetju. V Gruban, B., Verčič, D. in Zavrl, F. (ur.), Preskok v odnose z javnostmi, zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. (str. 45–54). Ljubljana: Pristop.
- Bajc, N. (2012). Policija in obveščanje javnosti o njenem delu: diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija. Ljubljana: N. Bajc.
- Baskin Otis, W. & Aronoff, C. E. (1988). Public Relations: the profession and the practice. Dubuque: Wm C. Brown.
- Borovec, K. (2009). Policija i mediji. Zagreb: Policijska sigurnost.
- Dobovšek, B. (2005). Mediji, veje oblasti in korupcija. V Dobovšek, B. (ur.), Korupcija in politika. (str. 259–276). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Gorenak, I. (2005). Vpliv komuniciranja policistov z okoljem na njihovo stopnjo zadovoljstva z delom. V Meško, G. in Pagon, M. (ur.), Izzivi sodobnega varstvoslovja. (str. 111–124). Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Grunig, E. J. (2007). Excellence Theory in Public Relations. Dostopno na: »[http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995\\_chapter\\_399.pdf](http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf)«.
- Hunt, T. & Grunig, J. E. (1995). Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS.
- Jarc, D. (2010). Odnosi med novinarji in policijo: diplomsko delo univerzitetnega študijskega programa. Ljubljana: D. Jarc.

- Kolenc, T. (2002). Slovenska policija. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Meslavic, M. (1998). Izvajanje v odnosih z javnostmi. V Gruban, B. in drugi (ur.), Preskok v odnose z javnostmi. (str. 131–142). Ljubljana: Pristop.
- Novak, B. (2000). Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ries, A. & Ries, L. (2003). Zaton oglaševanja in vzpon PR. Ljubljana: GV Založba.
- Seeger, W. M., Sellnow, L. T. & Ulmer, R. R. (2000). Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. V Heath, L. R. (ur.), Handbook of Public Relations. (str. 155–165). California: Sage Publications.
- Serajnik Sraka, N. (1998). Delovno mesto v državni upravi. V Gruban, B., Verčič, D. in Zavrl, F. (ur.), Preskok v odnose z javnostmi. (str. 57–69). Ljubljana: Pristop.
- Serajnik Sraka, N. (2006). Uspešnost in učinkovitost javnih komunikacijskih kampanj: magistrsko delo. Ljubljana: N. Serajnik Sraka.
- Serajnik Sraka, N. & Vidrih, B. (2001). Vladni odnosi z javnostmi: model organiziranosti vladnih odnosov z javnostmi v Sloveniji. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
- Verčič, D., Zavrl, F. & Rijavec, P. (2002). Odnosi z mediji. Ljubljana: Zbirka PR.
- Vlada Republike Slovenije. (2007). Model organiziranosti odnosov z javnostmi na ravni Vlade Republike Slovenije. Ljubljana: Vlada republike Slovenije.
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja. (ZDIJZ-UPB2). Uradni list RS, št. 51/2006, s poznejšimi spremembami in dopolnitvami.

## O avtorici:

Monika Golob, mag. prava, je že vrsto let zaposlena v Službi za odnose z javnostmi na Generalni policijski upravi, pred tem pa je bila novinarka na televiziji in radiu. Odlično pozna obe strani, medije in odnose z javnostmi. To področje jo izjemno zanima, zato je letos tudi magistrirala iz komuniciranja v državni upravi. Svoje delo nadgrajuje s strokovnimi objavami in raziskovalno dejavnostjo na tem področju ter na področju žensk v policiji. Vodi odnose z javnostmi in organizacijo dogodkov pri različnih interesnih skupinah. Na Ministrstvu za notranje zadeve je bila odgovorna za protokol ministrov in vodstva policije. Kot vodja projektov je organizirala in pomagala pri organizaciji številnih odmevnih mednarodnih in domačih dogodkov. Vodi seminarje in predava o protokolu, komunikaciji, dialogiki, samopodobi in organizaciji dogodkov. Uspešno deluje tudi v mednarodnem okolju, kjer znanje kriznega komuniciranja uspešno implementira v multikulturno okolje, na begunskem kriznem žarišču.

## JAVNO MNENJE O PRISOTNOSTI KORUPCIJE V SLOVENSKI POLICIJI

### Massimo Manzin

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Slovenija  
massimo.manzin@policija.si

### Dragoljub Pavlovič

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Slovenija  
dragoljub.pavlovic@policija.si

### Cene Bavec

Univerza na Primorskem, Slovenija  
cene.bavec@guest.arnes.si

## POVZETEK

*Policija je zaradi izpolnjevanja svojega poslanstva, tj. zaščite vladavine prava, v smislu ocenjevanja javnosti glede koruptivnosti svojih dejanj eden izmed najbolj izpostavljenih sistemov. V raziskavi nas je zanimalo, katera njena dejanja najbolj vplivajo na oceno koruptivnosti. Raziskavo smo opravili med polnoletnimi slovenskimi državljani, rezultati regresijske analize pa so pokazali, da na oceno koruptivnosti policije najbolj vplivajo dejanja policistov, povezana z dejanji zaščite tistih posameznikov, ki se ukvarjajo z za družbo najbolj deviantnimi dejanji, kot sta prostitucija in droge, skrb vzbujajoče pa je tudi jemanje podkupnin v obliki sprejemanja blaga, storitev ali denarja zaradi posredovanja posla pri drugih ali opuščanja dolžnih policijskih ukrepov.*

**Ključne besede:** javno mnenje, korupcija v policiji, multipla regresijska analiza

## 1 UVOD

Zaupanje v policijo je odvisno od številnih dejavnikov, vendar vse analize kažejo, da ima daleč najbolj negativen učinek, ki dramatično zmanjšuje zaupanje, ravno občutek javnosti, da v policiji prihaja do koruptivnih dejanj (Kuntjak Ivković, 2005; Newburn, 2015). Podobno kot velja za korupcijo na vseh

drugih področjih, same ravni korupcije ne moremo objektivno določiti, lahko jo samo ocenimo z mnenji posameznikov. Pri tem je treba posebej poudariti, da je ocena koruptivnosti odvisna tudi od tega, kaj je za posameznika sploh koruptivno dejanje, kaj je nedopustno koruptivno in kaj je nekaj, kar se lahko tolerira. Analize tudi kažejo, da je ravno to mejno področje med nesprejemljivo korupcijo in nečem, kar je sprejemljivo, najbolj problematično tako z vidika odkrivanja kot tudi sankcioniranja (Kutnjak Ivković, 2005; Punch, 2009; Barr in Serra, 2010). V različnih kulturnih okoljih je seveda različna razmejitve med koruptivnostjo in »prijateljsko« pomočjo (Rose-Ackerman, 2008; Caldero in Crank, 2010). Cilj policije mora biti ničelna toleranca do takih dejanj, ki temelji na popolnem spoštovanju zakonov (Zschoche, 2011).

Analize, ki so osredotočene na korupcijo v Evropski uniji, kažejo na precejšnje razlike med starimi in novimi članicami (MacDonald in Majeed, 2011; Bezlov in Gourney, 2012; Batory, 2012; Popescu, 2014), kar posredno velja tudi za policije. Države lahko po tem merilu razdelimo v tri skupine. Daleč najboljše so stare članice z dolgoletno demokratično in državno tradicijo, nekje pod povprečjem so srednjeevropske nove članice Evropske unije, med katere spada tudi Slovenija, na dnu pa so vzhodnoevropske članice. Med percepcijo korupcije v policiji in na splošno v javnem sektorju pa obstaja precejšnja korelacija, vendar je v večini primerov ocena korupcije v policiji nižja, kot je povprečje javnega sektorja, kar pa še zdaleč ne pomeni, da to ni težava. Policija je pač z vidika javnosti ob zdravstvu verjetno najbolj izpostavljen sistem.

Merjenje percepcije korupcije policije je sicer praviloma del merjenja splošnega zaupanja v policijo, vendar je korupcija zaradi svojega učinka pomemben samostojni kazalnik (Punch, 2000). Pri tem se moramo pri interpretaciji rezultatov izogibati posploševanju. Vsako analizo je treba objektivno interpretirati ob upoštevanju uporabljenih spremenljivk (vprašanj ali trditev v anketi), predvsem pa velikosti in strukture anketnega vzorca. Podobno kot pri ocenjevanju splošnega zaupanja v policijo je tudi percepcija korupcije odvisna od različnih družbenih skupin. Idealno bi bilo, če bi taka analiza zajela dovolj velik vzorec, da bi lahko dobili statistično značilne rezultate tudi po teh skupinah.

Poudariti je treba še en vidik negativne percepcije, ki se odraža na skoraj vseh področjih, ne le v policiji. Ko ljudje dobijo občutek, da je sistem korumpiran,



se bistveno poveča verjetnost, da bodo tudi sami vstopili v krog korupcije in opravičevali svoje koruptivno dejanje z izjavo »Saj to počno tudi drugi«. Zato je treba na negativne percepcije ljudi gledati tudi s tega zornega kota, saj je to dodatna spodbuda h koruptivnosti (Treisman, 2000). Mimogrede, to velja tudi za posredno spodbujanje korupcije v sami policiji. Za človeško percepcijo pa je med drugim značilno, da se lahko razmeroma hitro spremeni zaradi določenih dogodkov, zato jo je treba tekoče spremljati, saj lahko tako ugotovimo, kateri so tisti dogodki ali ukrepi, ki najbolj vplivajo na mnenje ljudi. Pogosto je dovolj, da ljudje samo dobijo občutek, da se je nekaj zgodilo ali da se bo, pa to že vpliva na njihovo percepcijo.

## 2 NAMEN, CILJI IN METODE RAZISKAVE

Korupcija je po svetu splošno razširjena težava, ki spodkopava demokratična prizadevanja države in njenih institucij, slabi njeno stabilnost in učinkovitost ter kakovost življenja državljanov. Osrednja naloga policije je uveljavljati vladavino prava ter zagotavljati pravično obravnavo vseh državljanov. V tem smislu je percepcija policije delovanje v javno korist po vnaprej znanih postopkih in pravilih, vendar se kljub temu pojavljajo deviantna dejanja, ki vključujejo zlorabo pooblastil, položaja ali vpliva za pridobivanje nedovoljenih koristi. Namen prispevka je ugotoviti, kakšno je stališče javnosti do pojavnosti korupcije v slovenski policiji ter kakšne vrste in oblike koruptivnih dejanj se pojavljajo pri delu policistov. Cilj prispevka je pojasniti vpliv posameznih vrst koruptivnih dejanj na splošno oceno koruptivnosti policije z multiplo regresijsko analizo.

Osnova za empirično raziskavo je bila anketa, ki smo jo izvedli na vzorcu 135 oseb, in sicer 72 moških (53 %) in 63 žensk (47 %). Vsebinsko ustreznost anketnega vprašalnika smo preverili s pilotnim testiranjem v drugi polovici marca 2016, in sicer na vzorcu 30 oseb. Glavno raziskavo smo izvedli elektronsko in z anketarjem v obdobju od 11. do 22. aprila 2016. V tabeli 1 sta prikazani starostna in izobrazbena struktura anketiranih, ki kaže, da je bila tretjina (33 %) anketiranih stara od 38 do 47 let, sledita starostni skupini anketiranih, starih od 28 do 37 let ter od 18 do 27 let, v vsaki skupini je bilo 27 % anketiranih, medtem ko je bilo starejših od 48 let precej manj. To pomeni, da so na

vprašalnik najpogosteje odgovarjali tisti v srednjih letih in mlajši. Izobrazbena struktura anketiranih kaže, da je bilo v povprečju največ tistih s srednješolsko izobrazbo, in sicer 46 %, sledijo posamezniki z visokošolsko (26 %), višješolsko (13 %) in univerzitetno izobrazbo (12 %).

**Tabela 1:** Starostna in izobrazbena struktura anketirancev

<b>Starostna struktura</b>		
Starostni razredi v letih	Število anketirancev	Odstotek
18-27	37	27
28-37	37	27
38-47	44	33
48-57	13	10
57-	4	3
Skupaj	135	100
<b>Izobrazbena struktura</b>		
Osnovnošolska izobrazba	3	2
Srednješolska izobrazba	62	46
Višješolska izobrazba	18	13
Visoka strokovna izobrazba	36	26
Univerzitetna izobrazba ali več	16	12
Skupaj	135	100

### 3 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s statističnim paketom SPSS (različica 21). V nadaljevanju prikazujemo rezultate analize in njihovo interpretacijo.

#### 3.1 Zaznava koruptivnosti policije

Za raziskavo smo oblikovali anketni vprašalnik, ki je vseboval tri sklope anketnih vprašanj. Prvi sklop je sestavljalo devet trditev, v katerih so se anke-

tirani opredeljevali glede pogostnosti koruptivnih dejanj v policiji. Odgovori so bili predvideni v obliki 6-stopenjske lestvice Likertovega tipa, pri čemer je vrednost 1 pomenila nikoli, 2 - zelo redko, 3 - včasih, 4 - pogosto, 5 - zelo pogosto, 6 pa vedno. Trditve smo opredelili na podlagi pregleda literature na področju policijske korupcije (Roebuck in Barker, 1974; Miller, 2003; Pagon in Lobnikar, 2001). Sodelujoče smo prav tako prosili, da v drugem sklopu anketnega vprašalnika ocenijo stopnjo koruptivnosti policije kot organizacije na lestvici od 1 do 6, pri čemer je ocena 1 pomenila, da je policija transparentna oziroma nekoruptivna, ocena 6 pa, da je visokokoruptivna organizacija.

V tabeli 2 prikazujemo rezultate odgovorov na prvi in drugi sklop vprašanj. Rezultati kažejo, da so anketirani v povprečju prepričani, da se v policiji kot najpogostejša koruptivna dejanja kažejo dejanja, ki so povezana s sprejemanjem raznih oblik materialnih koristi nižjih vrednosti, na primer plačevanje storitev ter jemanje podkupnine z namenom opustitve policijskega ukrepanja, ali pa posredovanje pri kolegu policistu z namenom ukrepanja ter zaščite tistih, ki se ukvarjajo z nezakonitimi dejavnostmi. Zanimivo je mnenje anketiranih, da policisti pri opravljanju svojih nalog ne izvajajo tatvin posameznikom.

**Tabela 2:** Pogostnost koruptivnih dejanj v policiji

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Sprejemanje raznih oblik materialne koristi zaradi svojega položaja, ne da bi pri tem kršili zakon kot tak (na primer brezplačni napitki, obroki, storitve ...) (K1)	3,6	1,36
Prejem blaga, storitev ali denarja zaradi posredovanja posla določenim posameznikom ali podjetjem (odvetnikom, obrtnikom ...) (K2)	3,0	1,23
Tatvina predmetov posameznikom pri izvajanju policijskih postopkov (K3)	2,3	1,11
Jemanje podkupnine z namenom opustitve policijskega ukrepanja (na primer odvzema prostosti, zasega premoženja, kontrole cestnega prometa, prehajanja državne meje ...) (K4)	3,5	1,32
Posredovanje za opustitev policijskega ukrepanja tako, da poskuša policist pri drugem policistu urediti, da ta (kazensko) ne ukrepa zoper nekega posameznika (K5)	3,6	1,24

Zaščita tistih, ki se ukvarjajo z nezakonitimi dejavnostmi (prostitucija, droge, pornografija ...), s čimer se omogoči, da se tak posel nadaljuje (K6)	3,6	1,37
Neposredna kazniva dejanja, ki jih policist zagreši zoper osebo ali premoženje za lastno korist (K7)	2,8	1,13
Notranje podkupovanje, ko policist z nižjim nazivom podkupi policista z višjim nazivom, in to zaradi možnosti napredovanja, ugodnejšega razporeda dela, premestitve na ugodnejše delovno mesto in podobno (K8)	2,7	1,19
Podtikanje dokazov posameznikom (K9)	2,5	1,16
Ocena koruptivnosti policije	3,7	1,16

### 3.2 Multipla regresijska analiza

Z namenom ugotavljanja vpliva posameznih vrst koruptivnih dejanj na splošno oceno koruptivnosti policije smo uporabili multiplo regresijsko analizo. V mnogo primerih lahko s poznavanjem ene spremenljivke zadovoljivo dobro napovemo neko drugo spremenljivko. Če pa poznamo še kakšne informacije – dodatne spremenljivke, pa lahko to napoved še izboljšamo (Šifrer in Bren, 2011). V primeru, ko na vrednosti ene odvisne spremenljivke vpliva več dejavnikov – spremenljivk, govorimo o multipli regresiji (Bastič, 2006). Model linearne multiple regresije predstavlja naslednja enačba (Šifrer in Bren, 2011):

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \varepsilon$$

Pri tem je:

Y – odvisna spremenljivka,

$b_0$  – regresijska konstanta,

$b_1$  do  $b_n$  – regresijski koeficienti napovedanih (neodvisnih) spremenljivk  $x_1$  do  $x_n$ .

V prvi fazi smo za vse spremenljivke v tabeli 2 izračunali koeficient poševnosti in sploščenosti. Vrednosti za koeficient poševnosti so bile med -0,105 in 0,900, medtem ko so bile za koeficient sploščenosti med -0,812 in 0,891, kar pomeni, da niso presegale mejnih vrednosti, zato ni bilo treba izločiti nobene spremenljivke. Prav tako med spremenljivkami ni bilo zaznati multikolinear-

nosti, saj noben korelacijski koeficient ni presegal vrednosti 0,9 oziroma bil manjši od 0,1 (vrednosti med 0,332 in 0,757).

Kazalnik linearnosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami modela je koeficient determinacije  $R^2$  (R Square), ki zavzame vrednosti med 0 in 1. Vrednosti, ki so bližje 1, pomenijo večjo natančnost modela, tj. boljšo linearno zvezo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Če koeficient determinacije  $R^2$  pomnožimo s faktorjem 100, rezultat imenujemo odstotek pojasnjene variance (Hajdinjak in Mihelič, b. l.). V našem primeru je vrednost  $R^2$  (tabela 3) 0,788, kar pomeni, da z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami lahko pojasnimo 78,8 % variabilnosti odvisne spremenljivke – ocena koruptivnosti policije. Vrednost multiplega korelacijskega koeficienta znaša 0,887, kar kaže na močno in pozitivno korelacijo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Izračunali smo tudi Durbin-Watsonov test, ki v našem primeru znaša 1,965, kar pomeni, da ni prisotna avtokorelacija prvega reda.

**Tabela 3:** Regresijski model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,887 <sup>a</sup>	,788	,772	,55608	1,965

a) Predictors: (Constant), K9, K1, K3, K8, K4, K2, K6, K7, K5

b) Dependent Variable: ocena koruptivnosti policije

V tabeli 4 (ANOVA) prikazujemo rezultate preverjanja domneve, ali je v modelu vsaj eden od regresijskih koeficientov različen od nič. F-test, ki znaša 51,063, in stopnja značilnosti (Sig < 0,05) kažeta, da je ocenjeni regresijski koeficient statistično značilen, kar pomeni, da je vsaj eden od parcialnih regresijskih koeficientov različen od nič in obstaja odvisnost med odvisno in vsaj eno neodvisno spremenljivko.

**Tabela 4:** Statistična značilnost ocenjenega regresijskega modela

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142,111	9	15,790	51,063	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,344	124	,309		
	Total	180,455	133			

a) Dependent Variable: ocena koruptivnosti policije

b) Predictors: (Constant), K9, K1, K3, K8, K4, K2, K6, K7, K5

V tabeli 5 so prikazani t-testi in ravni značilnosti za posamezne regresijske koeficiente ter njihov vpliv na odvisno spremenljivko.

**Tabela 5:** Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	,520	,172		3,017	,003
Sprejemanje raznih oblik materialne koristi zaradi svojega položaja, ne da bi pri tem kršili zakon kot tak (na primer brezplačni napitki, obroki, storitve ...) (K1)	-,023	,051	-,027	-,456	,649
Prejem blaga, storitev ali denarja zaradi posredovanja posla določenim posameznikom ali podjetjem (odvetnikom, obrtnikom ...) (K2)	,186	,062	,197	3,018	,003
Tatvina predmetov posameznikom pri izvajanju policijskih postopkov (K3)	,063	,057	,059	1,094	,276
Jemanje podkupnine z namenom opustitve policijskega ukrepanja (na primer odvzema prostosti, zasega premoženja, kontrole cestnega prometa, prehajanja državne meje ...) (K4)	,193	,061	,219	3,170	,002

Posredovanje za opustitev policijskega ukrepanja tako, da poskuša policist pri drugem policistu urediti, da ta (kazensko) ne ukrepa zoper nekega posameznika (K5)	,119	,070	,127	1,701	,091
Zaščita tistih, ki se ukvarjajo z nezakonitimi dejavnostmi (prostitutcija, droge, pornografija ...), s čimer se omogoči, da se tak posel nadaljuje (K6)	,291	,059	,343	4,900	,000
Neposredna kazniva dejanja, ki jih policist zagreši zoper osebo ali premoženje za lastno korist (K7)	-,008	,072	-,008	-,117	,907
Notranje podkupovanje, ko policist z nižjim nazivom podkupi policista z višjim nazivom, in sicer zaradi možnosti napredovanja, ugodnejšega razporeda dela, premestitve na ugodnejše delovno mesto in podobno (K8)	,054	,056	,055	,965	,337
Podtikanje dokazov posameznikom (K9)	,101	,077	,100	1,309	,193

Glede na to, da so bile neodvisne spremenljivke merjene z istimi merskimi enotami, si za njihovo razlago lahko pogledamo kar nestandardizirane vrednosti ocenjenih koeficientov (Jesenko in Jesenko, 2007; Šifrer in Bren, 2011). Rezultati kažejo na smiselnost uporabe regresijske enačbe:

$$Y = 0,520 + 0,186 K_2 + 0,193 K_4 + 0,291 K_6$$

Pri vseh statistično značilnih spremenljivkah so regresijski koeficienti pozitivni, kar pomeni, da se s povišanjem (ocene pogostnosti) vrednosti spremenljivke poveča tudi odvisna spremenljivka – ocena koruptivnosti policije. Iz tega izhaja, da ima spremenljivka K6, tj. zaščita tistih, ki se ukvarjajo z nezakonitimi dejavnostmi (prostitutcija, droge, pornografija ...), s čimer se omogoči, da se tak posel nadaljuje, največji vpliv na oceno koruptivnosti policije. Tudi spremenljivki K2 in K4 imata značilen vpliv na odvisno spremenljivko. Rezultati regresijske analize torej kažejo, da na oceno koruptivnosti policije po mnenju anketiranih pri opravljanju nalog policistov najbolj vplivajo tista dejanja policistov, ki pomenijo zaščito posameznikov, ukvarjajočih se z deviantnimi, nezakonitimi dejavnostmi, kot so prostitutcija, droge in pornografija, prav tako pa ni zanemarljiv vpliv dejanj policistov, kot je sprejemanje blaga, storitev ali

denarja zato, da bi se posredovalo pri poslih določenim posameznikom ali podjetjem, navsezadnje pa ne smemo zanemariti vpliva jemanja podkupnin, da bi policist opustil določene policijske ukrepe. Glede na rezultate je tako mogoče sklepati, da po mnenju anketiranih na oceno koruptivnosti policije najbolj vplivajo tista dejanja policistov, ki v družbi veljajo za najočitnejša koruptivna dejanja, saj so rezultati pokazali tudi, da koruptivnosti dela policije ni mogoče pojasniti z drugimi dejanji policistov, kot je na primer podtikanje dokazov ali notranje podkupovanje.

#### 4 SKLEP

Policija je zaradi izpolnjevanja svojega poslanstva, tj. zaščite vladavine prava, v smislu ocenjevanja javnosti o koruptivnosti njenih dejanj eden izmed najbolj izpostavljenih sistemov. V raziskavi nas je zato zanimalo, katera dejanja, ki so bila na podlagi drugih raziskav (Roebuck in Barker, 1974; Miller, 2003; Pagon in Lobnikar, 2001) sprejeta kot tista, ki se v policiji najpogosteje pojavljajo, so v resnici dejanja, ki med slovenskimi anketiranimi kažejo na njihovo stopnjo ocene koruptivnosti v slovenski policiji.

Izsledki raziskave so pokazali, da so anketirani na splošno prepričani, da se kot najpogostejša koruptivna dejanja kažejo tista dejanja, ki pomenijo sprejemanje materialnih koristi oziroma podkupnin, in to predvsem zato, da bi se opustilo katero izmed policijskih ravnanj, zlasti neposredno ukrepanje ali ukrepanje pri kolegih policistih ter ravnanje zaradi dajanja zaščite posameznikom, da bi lahko nadaljevali nedovoljena dejanja.

Nadaljnja regresijska analiza je pokazala, da na oceno koruptivnosti policije najbolj vplivajo dejanja, ki se jih v družbi tudi sicer dojema kot najbolj problematična. Izkazalo se je, da na oceno koruptivnosti policije najbolj vpliva prav policijska zaščita tistih, ki se ukvarjajo z za družbo skrajno deviantnimi dejanji, kot so prostitutcija, pornografija in promet z drogami, pri čemer ne gre zanemariti vpliva še dveh dejanj, in sicer sprejemanja podkupnin, kot je prejem blaga, storitev ali denarja zaradi posredovanja pri drugih oziroma z namenom opuščanja policijskih ukrepov. Zanimivo pa je, da regresijska analiza ni pokazala, da bi na oceno koruptivnosti dela v policiji vplivale ta-



tvine policistov drugim ali podtikanje dokazov ter notranje podkupovanje v policiji.

Čeprav ugotovitev zaradi relativno majhnega vzorca ne moremo posploševati na celotno populacijo, pa vendarle lahko z gotovostjo trdimo, da so izsledki pokazali, da z vidika ocene koruptivnosti dela v policiji veljajo dejanja, ki se jih sicer v družbi dojema kot zelo odklonska, tj. pomoč pri aktivnostih, povezanih z drogo ali prostitucijo, ter neposredno sprejemanje podkupnin policistov, da bi vplivali na nadaljnje policijske ukrepe. Izsledki po naši oceni kažejo tudi, da bi bilo smiselno raziskave o oceni koruptivnosti v policiji nadaljevati na večjem vzorcu, ki bi zajemal posamezne družbene skupine.

Iz tega izhaja, da ima spremenljivka K6, tj. zaščita tistih, ki se ukvarjajo z nezakonitimi dejavnostmi (prostitucija, droge, pornografija ...), s čimer se omogoči, da se tak posel nadaljuje, največji vpliv na oceno koruptivnosti policije. Tudi spremenljivki K2 in K4 imata značilen vpliv na odvisno spremenljivko. Izsledki regresijske analize torej kažejo, da na oceno koruptivnosti policije po mnenju anketiranih pri opravljanju nalog policistov najbolj vplivajo tista dejanja policistov, ki pomenijo zaščito posameznikov, ki se ukvarjajo z deviantnimi, nezakonitimi dejavnostmi, kot so prostitucija, droge in pornografija, prav tako pa ni zanemarljiv vpliv dejanj policistov, kot je sprejemanje blaga, storitev ali denarja, da bi se posredovalo pri poslih določenim posameznikom ali podjetjem, navsezadnje pa ne smemo zanemariti vpliva jemanja podkupnin, da bi policist opustil določene policijske ukrepe. Glede na izsledke je mogoče sklepati, da po mnenju anketiranih na oceno koruptivnosti policije najbolj vplivajo tista dejanja policistov, ki v družbi veljajo za najočitnejše koruptivna, saj so izsledki pokazali tudi, da koruptivnosti dela policije ni mogoče pojasniti z drugimi dejanji policistov, kot je na primer podtikanje dokazov ali notranje podkupovanje.

## LITERATURA

- Barr, A. & Serra, D. (2010). Corruption and culture: *An experimental analysis*. *Journal of Public Economics*, 94 (11), 862–869.
- Batory, A. (2012). Why do anti-corruption laws fail in Central Eastern Europe? A target compliance perspective. *Regulation & Governance*, 6 (1), 66–82.

- Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Dostopno na <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf>.
- Bezlov, T. & Gounev, P. (2012). Organised crime, corruption and public bodies. V Gounev, P. & Ruggiero, V. (ur.), *Corruption and organized crime in Europe: illegal partnerships*. London: Routledge.
- Caldero, M. A. & Crank, J. P. (2010). *Police ethics: The corruption of noble cause*. London: Routledge.
- Hajdinjak, M. & Mihelič, F. (b. l.). *Vrednotenje govornih vmesnikov z ogrodjem PARADISE*. Dosegljivo na [http://nl.ijs.si/isjt06/proc/21\\_Hajdinjak\\_2of2.pdf](http://nl.ijs.si/isjt06/proc/21_Hajdinjak_2of2.pdf).
- Kutnjak Ivkovic, S. (2005). Police (mis) behavior: A cross-cultural study of corruption seriousness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28 (3), 546–566.
- Jesenko J. & Jesenko, M. (2007). *Multivariatne statistične metode*. Kranj: Moderna organizacija.
- MacDonald, R. & Majeed, M. T. (2011). *Causes of corruption in European Countries: History, law, and political Stability*. Dostopno na [http://beatsonappeal.net/media/media\\_218412\\_en.pdf](http://beatsonappeal.net/media/media_218412_en.pdf).
- Miller, J. (2003). *Police Corruption in England and Wales: An assessment of current evidence*. Dostopno na <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140122145147/http://www.levesoninquiry.org.uk/wp-content/uploads/2012/03/Exhibit-DOC4-to-ws-of-Denis-OConnor-November-2003.pdf>.
- Newburn, T. (2015). *Literature review-Police integrity and corruption*. Dostopno na <https://www.justiceinspectores.gov.uk/hmic/wp-content/uploads/pic-literature-review.pdf>.
- Pagon, M. & Lobnikar, B. 2001. Korupcija v policiji: opredelitev in njeno upravljanje. V *Korupcija kot realnost današnjega časa, strokovni posvet v Gotenici*. (str. 85–90). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Popescu, A. I. (2014). Corruption in Europe: Recent developments. *CES Working Papers*, 6 (2 a), 150–160.
- Punch, M. (2000). Police corruption and its prevention. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 8 (3), 301–324.
- Punch, M. (2009). *Police corruption: deviance, accountability and reform in policing*. London: Routledge.
- Rose-Ackerman, S. (2008). Corruption. V Rowley, C. K. & Schneider, F. G. (ur.), *Readings in Public Choice and Constitutional Political Economy*. (str. 551–566). London: Springer.

- Roebuck, J. B. & Barker, T. (1974). A typology of police corruption. *Social Problems*, 21 (3), 423-437.
- Šifrer, J. & Bren, M. (2011). SPSS – Multivariatne metode v varstvoslovju. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Treisman, D. (2000). The causes of corruption: a cross-national study. *Journal of public economics*, 76 (3), 399-457.
- Zschoche, R. (2011). *A multilevel model of police corruption: Anomie, decoupling, and moral disengagement*. Dostopno na <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4617&context=etd>.

## O avtorjih:

Dr. Massimo Manzin je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, in sicer v Sektorju kriminalistične policije Policijske uprave Koper. Področja njegovega znanstvenega raziskovanja so korupcija, njena zaznava in vplivi na gospodarstvo ter modeliranje vplivov korupcije.

Dragoljub Pavlovič je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, in sicer v Sektorju kriminalistične policije Policijske uprave Koper.

Dr. Cene Bavec je zaslužni profesor Univerze na Primorskem. Področja njegovega znanstvenega raziskovanja so korupcija, njena zaznava in vplivi na gospodarstvo ter modeliranje vplivov korupcije.



## ZAUPANJE JAVNOSTI V SLOVENSKO POLICIJO

### Massimo Manzin

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Slovenija  
massimo.manzin@policija.si

### Cene Bavec

Univerza na Primorskem, Slovenija  
cene.bavec@guest.arnes.si

### Sandi Čurin

Ministrstvo za notranje zadeve  
sandi.curin@gov.si

## POVZETEK

*Občutek varnosti ter z njim posredno povezan občutek pravičnosti sta pomembna elementa zaupanja v policijo, hkrati s tem pa tudi v percepcijo demokratičnosti družbe kot take, zato nas je v raziskavi zanimalo, katere oblike dela oziroma postopkov v policiji so tiste, ki bi lahko prispevale k zaupanju v policijo v Sloveniji. Izsledki raziskave so pokazali, da posamezniki v povezavi z delom policije svoje zaupanje gradijo najprej na odnosu, ki ga imajo policisti pri opravljanju svojega dela ter pri učinkoviti obravnavi kriminala in drugih odklonskih dejanj.*

**Ključne besede:** javno mnenje, zaupanje v policijo, multipla regresijska analiza

## 1 UVOD

Vzpostavljanje zaupanja v organizacijah in med njimi je eden od osnovnih menedžerskih izzivov, ne glede na področje, na katerem organizacija deluje, zato se s to problematiko ukvarja izjemno veliko avtorjev (Christensen in Lægreid, 2005; Puuse in Tolvanen, 2006; Fard in Rostamy, 2007). Že bežen pregled literature na to temo pa pokaže, da se avtorji v večini primerov ukvarjajo posebej s pridobitnimi in posebej z upravnimi organizacijami. Ta delitev izvira predvsem iz različnih ciljev, ki jih imajo te organizacije. V zasebnem

sektorju je zaupanje predvsem v vlogi večje ekonomske učinkovitosti in sodelovanja s strankami (Delahaye Paine, 2013), v javnem sektorju pa je izbor ciljev precej večji, zato je tudi pogledov na zaupanje veliko več. Zanimivo je, da so pridobitne organizacije ob intenzivnem uvajanju informacijske tehnologije med drugim spoznale tudi, da je zaupanje zaradi preprostejših nadzornih mehanizmov cenejše in učinkovitejše od nezaupanja, v javnem sektorju pa še vedno prevladujejo precej bolj tradicionalne ocene, zakaj je zaupanje sploh pomembno. Zaupanje se povezuje predvsem z demokratičnostjo družbe, politično legitimnostjo in pripravljenostjo posameznikov proaktivno sodelovati z javnim sektorjem (Bouckaert, 2012). Kot del javnega sektorja je posebej zanimivo zaupanje v policijo, ki je posredno ali neposredno v neprestanem stiku z državljani.

Zakaj je zaupanje v policijo sploh pomembno? Vprašanje niti ni tako samoumevno, saj različne analize zaupanja v policijo po svetu poudarjajo različne vidike in razloge. To se vidi predvsem iz tega, kako merijo zaupanje (Kääriäinen, 2007; Jackson in Bradford, 2010). V razvitih državah je poudarek predvsem na tem, da zaupanje povečuje legitimnost policije in celotne uprave (Hough, 2012), v demokratično nekoliko manj razvitih državah pa je poudarek na učinkovitosti policije v boju s kriminalnimi skupinami (Bradford in drugi, 2014). Zaupanje v policijo je pomembno tudi zato, ker poleg občutka varnosti posredno povečuje tudi občutek pravičnosti, seveda v povezavi s pravosodnim sistemom. Ta občutek pa je bistvo demokracije (Jackson in drugi, 2011; Hough, 2012), kar postavlja zaupanje v policijo na visoko mesto na lestvici kazalnikov demokratičnosti določene družbe.

Zaupanje v policijo v družbi praviloma ni homogeno, kar pomeni, da lahko različne družbene skupine policiji različno zaupajo. Ta nehomogenost zaupanja je pravzaprav ena od temeljnih težav, s katerimi se srečujejo razne študije in tudi policija pri operativnem delu, saj je očitno, da morajo biti pristopi k različnim družbenim skupinam različni, kar seveda velja zlasti za določene kritične skupine. Kljub temu v javnih analizah prevladujejo povprečni pogledi državljanov, kar se še posebej kaže v EU-analizah (Kääriäinen, 2007; Jackson in drugi, 2011).

## 2 NAMEN, CILJI IN METODE RAZISKAVE

Zaupanje javnosti v delo javnih institucij je večplasten konstrukt, ki ga običajno opredeljujejo različna mnenja pogosto zelo različnih družbenih skupin. Zaupanje v delo policije je tesno povezano z njenim odnosom do državljanov in posledično tudi z odnosom državljanov do policije. V prispevku bo predstavljena problematika zaupanja v delo policije na podlagi dveh dimenzij zaupanja, ki se povezujeta z delom policistov, in sicer procesa dela in učinkovitosti postopkov.

Osnova za empirično raziskavo je bila anketa, ki smo jo izvedli na vzorcu 135 oseb, in sicer 72 moških (53 %) in 63 žensk (47 %). Vsebinsko ustreznost anketnega vprašalnika smo preverili s pilotnim testiranjem v drugi polovici marca 2016, in sicer na vzorcu 30 oseb. Glavno raziskavo smo izvedli elektronsko in z anketarjem v obdobju od 11. do 22. aprila 2016. V tabeli 1 sta prikazani starostna in izobrazbena struktura anketiranih, ki kažeta, da je bila tretjina (33 %) anketiranih stara od 38 do 47 let. Sledita starostni skupini anketiranih, starih od 28 do 37 let ter od 18 do 27 let; v vsaki skupini je bilo 27 % anketiranih, medtem ko je bilo starejših od 48 let precej manj. To pomeni, da so na vprašalnik najpogosteje odgovarjali tisti v srednjih letih in mlajši. Izobrazbena struktura anketiranih kaže, da je bilo v povprečju največ tistih s srednješolsko izobrazbo, in sicer 46 %, sledijo posamezniki z visokošolsko (26 %), višješolsko (13 %) in univerzitetno izobrazbo (12 %).

**Tabela 1:** Starostna in izobrazbena struktura anketirancev

<b>Starostna struktura</b>		
Starostni razredi v letih	Število anketirancev	Odstotek
18-27	37	27
28-37	37	27
38-47	44	33
48-57	13	10
57-	4	3
Skupaj	135	100
<b>Izobrazbena struktura</b>		
Osnovnošolska izobrazba	3	2
Srednješolska izobrazba	62	46
Višješolska izobrazba	18	13
Visoka strokovna izobrazba	36	26
Univerzitetna izobrazba ali več	16	12
Skupaj	135	100

### 3 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s statističnim paketom SPSS (različica 21). V nadaljevanju prikazujemo rezultate analize in njihovo interpretacijo.

#### 3.1 Zaznava zaupanja v policijo

Za raziskavo smo oblikovali anketni vprašalnik, ki je vseboval tri sklope anketnih vprašanj. Prvi sklop je sestavljalo sedem trditev, pri katerih so sodelujoči v raziskavi opredeljevali svoje mnenje glede zaupanja v delo policije. Odgovori so bili predvideni v obliki 5-stopenjske lestvice Likertovega tipa, pri čemer je vrednost 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Trditve smo opredelili na podlagi pregleda literature o policijskem zaupanju (Sun in drugi, 2014), ki so ga opredelili kot konstrukt, sestavljen iz zaupanja



v delo policije, ki temelji na njeni učinkovitosti, ter iz zaupanja, ki temelji na načinu izvedbe postopkov. Obenem smo sodelujoče tudi prosili, da v drugem sklopu anketnega vprašalnika ocenijo stopnjo zaupanja v policijo na lestvici od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila »sploh ne zaupam«, 5 pa »popolnoma zaupam«.

V tabeli 2 prikazujemo rezultate odgovorov na prvi in drugi sklop vprašanj. Rezultati kažejo, da so anketirani v povprečju prepričani, da so policisti pri svojem delu vljudni in prijazni, policija pa se pri pomoči oziroma podpori državljanom izkazuje kot precej potrpežljiva, kar nakazuje, da državljanji delo policije ocenjujejo kot korektno. Nasprotno pa so anketirani prepričani, da policija ni prav uspešna pri obvladovanju kriminala ter ni prav učinkovita pri obravnavi nujnih klicev.

**Tabela 2:** Zaupanje v delo policije

Trditve	Povprečje	Standardni odklon
Policija je pravična pri obravnavi izgedov/nesreč. (Z1)	3,1	1,17
Policisti so vljudni in prijazni. (Z2)	3,4	1,03
Policija je potrpežljiva pri podpori/pomoči državljanom. (Z3)	3,3	1,00
Policisti dajejo državljanom možnost, da pojasnijo svoj položaj/primer. (Z4)	3,0	1,01
Policija uspešno deluje proti kriminalu. (Z5)	2,2	1,01
Policija je učinkovita pri obravnavi nujnih primerov in klicev. (Z6)	2,9	1,08
Policija je uspešna pri nadzorovanju prometa. (Z7)	3,1	1,20
Ocena zaupanja v policijo	2,9	0,94

### 3.2 Multipla regresijska analiza

Z namenom ugotavljanja vpliva posameznih oblik zaupanja na splošno oceno zaupanja v policijo smo uporabili multiplo regresijsko analizo. V mnogo

primerih lahko namreč s poznavanjem ene spremenljivke zadovoljivo dobro napovemo neko drugo spremenljivko, če pa poznamo še kakšne informacije – dodatne spremenljivke, pa lahko to napoved še izboljšamo (Šifrer in Bren, 2011). V primeru, ko na vrednosti ene odvisne spremenljivke vpliva več dejavnikov – spremenljivk, govorimo o multipli regresiji (Bastič, 2006). Model linearne multiple regresije predstavlja naslednja enačba (Šifrer in Bren, 2011):

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \varepsilon$$

Pri tem je:

$Y$  – odvisna spremenljivka,

$b_0$  – regresijska konstanta,

$b_1$  do  $b_n$  – regresijski koeficienti napovedanih (neodvisnih) spremenljivk  $x_1$  do  $x_n$ .

Najprej smo za vse spremenljivke v tabeli 2 izračunali koeficient poševnosti in sploščenosti. Vrednosti za koeficient poševnosti so bile med -0,299 in 0,430, medtem ko so bile za koeficient sploščenosti med -0,277 in -0,869, kar pomeni, da niso presegale mejnih vrednosti, zato ni bilo treba izločiti nobene spremenljivke. Prav tako med spremenljivkami ni bilo zaznati multikolinearnosti, saj noben korelacijski koeficient ni presegel vrednosti 0,9 oziroma bil manjši od 0,1 (vrednosti med 0,333 in 0,826).

Kazalnik linearnosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami modela je koeficient determinacije  $R^2$  (R Square), ki zavzame vrednosti med 0 in 1. Vrednosti, ki so bližje 1, pomenijo večjo natančnost modela, tj. boljšo linearno zvezo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Če koeficient determinacije  $R^2$  pomnožimo s faktorjem 100, rezultat imenujemo odstotek pojasnjene variance (Hajdinjak in Mihelič, b. l.). V našem primeru je vrednost  $R^2$  (tabela 3) 0,765, kar pomeni, da z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami lahko pojasnimo 76,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke – ocena zaupanja v policijo. Vrednost multiplega korelacijskega koeficienta znaša 0,874, kar kaže na močno in pozitivno korelacijo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami. Izračunali smo tudi Durbin-Watsonov test, ki v našem primeru znaša 1,948, kar pomeni, da ni avtokorelacije prvega reda.

**Tabela 3:** Regresijski model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,874 <sup>a</sup>	,765	,751	,46537	1,948

a) Predictors: (Constant), Z7, Z4, Z2, Z5, Z6, Z1, Z3

b) Dependent Variable: zaupanje v policijo

V tabeli 4 (ANOVA) prikazujemo rezultate preverjanja domneve, ali je v modelu vsaj eden od regresijskih koeficientov različen od nič. F-test, ki znaša 57,540, in stopnja značilnosti (Sig < 0,05) kažeta na to, da je ocenjeni regresijski koeficient statistično značilen, kar pomeni, da je vsaj eden od parcialnih regresijskih koeficientov različen od nič in obstaja odvisnost med odvisno in vsaj eno neodvisno spremenljivko.

**Tabela 4:** Statistična značilnost ocenjenega regresijskega modela

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,229	7	12,461	57,540	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26,854	124	,217		
	Total	26,854	124	,217		

a) Dependent Variable: zaupanje v policijo

b) Predictors: (Constant), Z7, Z4, Z2, Z5, Z6, Z1, Z3

V tabeli 5 so prikazani t-testi in ravni značilnosti za posamezne regresijske koeficiente ter njihov vpliv na odvisno spremenljivko.

**Tabela 5:** Ocene regresijskih koeficientov in njihova statistična značilnost

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	,020	,163		,122	,903
Policija je pravična pri obravnavi izgrediv/nesreč. (Z1)	<b>,128</b>	<b>,051</b>	<b>,160</b>	<b>2,533</b>	<b>,013</b>
Policisti so vljudni in prijazni. (Z2)	<b>,209</b>	<b>,074</b>	<b>,230</b>	<b>2,839</b>	<b>,005</b>
Policija je potrpežljiva pri podpori/pomoči državljanom. (Z3)	,030	,079	,032	,374	,709
Policisti dajejo državljanom možnost, da pojasnijo svoj položaj/primer. (Z4)	,123	,062	,133	1,974	,051
Policija uspešno deluje proti kriminalu. (Z5)	<b>,223</b>	<b>,058</b>	<b>,241</b>	<b>3,872</b>	<b>,000</b>
Policija je učinkovita pri obravnavi nujnih primerov in klicev. (Z6)	<b>,187</b>	<b>,055</b>	<b>,214</b>	<b>3,384</b>	<b>,001</b>
Policija je uspešna pri nadzoru prometa. (Z7)	<b>,088</b>	<b>,042</b>	<b>,114</b>	<b>2,083</b>	<b>,039</b>

Glede na to, da so bile neodvisne spremenljivke merjene z istimi merskimi enotami, si za njihovo razlago lahko pogledamo kar nestandardizirane vrednosti ocenjenih koeficientov (Jesenko in Jesenko, 2007; Šifrer in Bren, 2011). Rezultati kažejo smiselnost uporabe regresijske enačbe:

$$Y = 0,128 Z_1 + 0,209 Z_2 + 0,223 Z_5 + 0,187 Z_6 + 0,088 Z_7$$

Pri vseh statistično značilnih spremenljivkah so regresijski koeficienti pozitivni, kar pomeni, da se s povišanjem vrednosti spremenljivke poveča tudi odvisna spremenljivka - zaupanje v policijo. Iz tega izhaja, da ima spremenljivka Z5, tj. uspešno delovanje policije proti kriminalu, največji vpliv na oceno zaupanja v policijo. Po moči vpliva sledita spremenljivki Z2 in Z6, tj. policisti so vljudni in prijazni ter policija je učinkovita pri obravnavi nujnih primerov in klicev. Sledita še spremenljivki Z1 in Z7, tj. policija je pravična pri obravnavi izgrediv/nesreč ter policija je uspešna pri nadzoru prometa.

meta. Rezultati regresijske analize nam povedo, da bi povečanje uspešnosti delovanja policije proti kriminalu najbolj povečalo zaupanje v delo policije, prav tako so pomembni dejavniki zaupanje v delo policije, vljudnost in prijaznost policistov pri opravljanju njihovega dela ter učinkovitost pri obravnavi nujnih primerov. Obenem zaupanje v policijo gradi tudi pravičnost pri obravnavanju izgrediv ter navsezadnje tudi uspešnost pri nadzorovanju prometa, ki lahko pomembno vplivata na percepcijo zaupanja v delo policistov in policije nasploh.

#### 4 SKLEP

Občutek varnosti ter z njim posredno povezan občutek pravičnosti sta pomembna elementa zaupanja v policijo, hkrati s tem pa tudi v percepcijo demokratičnosti družbe kot take, zato naj bi bilo tudi zaupanje v delo policije in policistov, ki s svojim delom in postopki, ki jih pri tem izvajajo, pomemben kazalnik demokratičnosti in legitimnosti družbe, v kateri policija deluje. Zaradi tega smo si kot raziskovalni cilj zastavili ugotoviti, katere oblike dela oziroma postopkov v policiji so tiste, ki bi lahko prispevale k zaupanju v policijo v Sloveniji.

Rezultati so najprej pokazali, da so anketirani v povprečju prepričani, da so policisti pri svojem delu prijazni in vljudni, policijo pa ocenjujejo kot potrpežljivo pri zagotavljanju pomoči državljanom, skratka, anketirani so delo policije na splošno ocenili kot korektno.

V nadaljevanju pa je regresijska analiza pokazala, da na povečanje zaupanja v delo policije statistično najpomembneje vplivata uspešnost delovanja policije v boju proti kriminalu, pri čemer ne smemo zanemariti vpliva prijaznega in vljudnega odnosa policistov pri opravljanju njihovega dela, ter učinkovitost pri obravnavi nujnih primerov. Navsezadnje pa zaupanje v delo policije lahko zvišata tudi pravična obravnava izgrediv ter uspešnost pri nadzorovanju prometa.

Relativno majhen vzorec nam sicer ne dovoljuje posploševanja na vse slovenske državljanke, pa vendar nam je raziskava pokazala, da posamezniki glede

dela policije svoje zaupanje gradijo najprej na odnosu, ki ga imajo policisti pri opravljanju svojega dela, ter tudi na učinkoviti obravnavi kriminala in drugih odklonskih dejanj.

## LITERATURA

- Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Dostopno na <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf>.
- Bradford, B., Huq, A., Jackson, J. & Roberts, B. (2014). What price fairness when security is at stake? Police legitimacy in South Africa. *Regulation & governance*, 8 (2), 246–268.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2005). Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography. *Public Performance & Management Review*, 28 (4), 487–511.
- Delahaye Paine, K. (2013). *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. Dostopno na [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf).
- Fard, H. D. & Rostamy, A. A. A. (2007). Promoting public trust in public organizations: Explaining the role of public accountability. *Public Organization Review*, 7 (4), 331–344.
- Hajdinjak, M. & Mihelič, F. (b. l.). *Vrednotenje govornih vmesnikov z ogrodjem PARADISE*. Dosegljivo na [http://nl.ijs.si/isjt06/proc/21\\_Hajdinjak\\_2of2.pdf](http://nl.ijs.si/isjt06/proc/21_Hajdinjak_2of2.pdf).
- Hough, M. (2012). Researching trust in the police and trust in justice: a UK perspective. *Policing and Society*, 22 (3), 332–345.
- Jackson, J. & Bradford, B. (2010). What is trust and confidence in the police? *Policing*, Vol. 4 (3), 241–248.
- Jackson, J., Pooler, T., Hohl, K., Kuha, J., Bradford, B. & Hough, M. (2011). *Trust in justice: Topline results from Round 5 of the European Social Survey*. Dostopno na [https://www.europeansocialsurvey.org/docs/findings/ESS5\\_toplines\\_issue\\_1\\_trust\\_in\\_justice.pdf](https://www.europeansocialsurvey.org/docs/findings/ESS5_toplines_issue_1_trust_in_justice.pdf).
- Jesenko, J. & Jesenko, M. (2007). *Multivariatne statistične metode*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kääriäinen, J. T. (2007). Trust in the police in 16 European countries a multilevel analysis. *European Journal of Criminology*, 4 (4), 409–435.
- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2), 29–33.

Sun, I. Y., Jou, S., Hou, C. C. & Chang, Y. C. L. (2014). Public trust in the police in Taiwan: A test of instrumental and expressive models. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 47 (1), 123–140.

Šifrer, J. & Bren, M. (2011). SPSS – Multivariatne metode v varstvoslovju. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.

## O avtorjih:

Dr. Massimo Manzin je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, in sicer v Sektorju kriminalistične policije Policijske uprave Koper. Področja njegovega znanstvenega raziskovanja so korupcija, njena zaznava in vplivi na gospodarstvo ter modeliranje vplivov korupcije.

Dr. Cene Bavec je zaslužni profesor Univerze na Primorskem. Področja njegovega znanstvenega raziskovanja so korupcija, njena zaznava in vplivi na gospodarstvo ter modeliranje vplivov korupcije.

Mag. Sandi Čurin, podsekretar, je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve.





## SPREMLJANJE JAVNEGA MNENJA O POLICIJI V PODRAVJU

### Franc Vrtič

Policijska uprava Maribor  
franc.virtic@policija.si

### POVZETEK

*V Policijski upravi Maribor se že od leta 2004 izvajajo meritve javnega mnenja o policiji. Raziskavo izvajajo v Podravju, saj ta statistična regija sovпада z mejami Policijske uprave Maribor. Razlog za merjenje je, da so tukaj leta 2003 začeli izvajati upravljanje kakovosti. Od takrat si nenehno prizadevajo izboljšati same sebe in kakovost svojega dela, da lahko zagotavljajo visoko kakovost varnostnih storitev ljudem na svojem območju in zunaj tega. Njihovo delo je usmerjeno v zagotavljanje varnostnih storitev za skupnost, od slednje pa pričakujejo pomoč in partnersko sodelovanje, pa tudi kritiko, pobude in predloge za delo. Raziskava je pokazala, da so bili ocene in stališča prebivalcev Podravja glede dela policistov Policijske uprave Maribor leta 2014 boljši kot leta 2013, hkrati pa tudi boljši, kot je povprečje vseh meritev. Ljudje so s policisti v Podravju (glede na pretekla leta) zadovoljnejši; potrdimo lahko, da je bila podana ena izmed boljših ocen.*

**Ključne besede:** policija, javno mnenje, odličnost, kakovost, policijsko delo v skupnosti

## 1 POLICIJA IN JAVNOST

### 1.1 Sodelovanje in odnosi policijskih organizacij z okoljem

Okolje, v katerem delujejo policijske organizacije, vpliva nanje. Določena okolja so kriminalno bolj obremenjena, druga pa manj. Policijske organizacije in policisti imajo zato v določenih okoljih več možnosti, da se dokažejo, v drugih pa takih priložnosti nimajo.

Ljudje pričakujejo, da bo policija zagotovila red in zakonitost ter da bo popravila krivice, ki se jim dogajajo, saj je v očeh javnosti sinonim za delovanje pravne (pravične) države. Državljeni se pojavljajo v dvojni vlogi, so objekt nadzorstva policije in hkrati subjekt nadzorstva nad policijo in njenimi postopki. Zaradi tega (tj. zaradi nezmožnosti policije za zagotavljanje obeh želja in potreb hkrati) prihaja do stereotipnih mnenj o policiji (Kolenc, 2002).

Pečar (1994) ugotavlja, da gre pri razmerju policije do javnosti za medčloveške odnose, v katerih prevladujejo vprašanja, pri katerih policija določa odgovore o tem, kako naj deluje, da bosta njeno delovanje in vodenje naravnana k pravih ciljem, to je ciljem, ki so v korist javnosti. Nadalje ugotavlja, da ima javno mnenje o policiji zagotovo tudi določeno nadzorstveno vlogo, ki je odvisna od številnih okoliščin.

## 1.2 Javnost dela kot merilo za ugotavljanje uspešnosti policijskega dela

Policija je najvidnejši del procesa izvajanja zakonov. Zaradi njene vidnosti javnost od nje tudi največ pričakuje. Ta pričakovanja pa so pogosto prevelika, saj so možnosti policije pri izvajanju zakonov omejene – to se največkrat pokaže, ko ljudje pričakujejo čimprejšnjo stabilizacijo določene varnostne situacije. Ravno ta nerealna pričakovanja mnogokrat negativno vplivajo na javno mnenje o podobi policije.

Petrinčič, Gorenak in Meško (2004) citirajo Hunterja (1990), ki razlaga, da je policija državni organ, ki je namenjen ljudem in jim zagotavlja določeno stopnjo varnosti. Njeno delo je navzven vidno in transparentno. Sodobno policijo oblikujejo menedžerji in notranje okolje na eni strani ter zunanja javnost (ljudje) na drugi strani.

Glede na različne razsežnosti odnosa javnosti je pomembno, kako se tovrstni odnosi oblikujejo in kateri dejavniki vplivajo na oblikovanje stališč javnosti o policiji. Prispevki, tako teoretični kot raziskovalni, so v tuji in domači literaturi številni, vendar le redki obravnavajo celoten sklop dejavnikov, ki lahko vplivajo na stališča javnosti. Med najpogostejše obravnavanimi dejavniki vpliva so (Kolenc, 2002):

- osebne izkušnje oziroma stiki državljanov s policijo;
- kakovost opravljene storitve, odzivni čas policije;
- korupcija zaposlenih v policiji;
- sociodemografski podatki;
- lokalno okolje;
- mediji idr.

Pravzaprav vseh dejavnikov, ki vplivajo na mnenje javnosti o policiji, na njen odnos do policije in na vrednotenje njenega dela, ni mogoče predstaviti, kakor tudi ni možno pojasniti vseh razlogov. Nekateri so prepričani, da je javnost predvsem pod močnim vplivom medijske predstavitve policije in varnostnih vprašanj. Mediji naj bi kot eden izmed socialnih subjektov družbene moči (so)ustvarjali dojemanje in razumevanje varnosti, vključno z njenim zagotavljanjem (Nastran Ule, 1992).

### 1.3 Javno mnenje kot merilo ugotavljanja uspešnosti policijskega dela

Janežič in Gorenak (2004) menita, da lahko v obdobju po letu 1990 predvsem v razvitih državah, zlasti državah Evropske unije (v posameznih državah pa že nekaj desetletij pred tem), na področju odnosa javnosti in policijskih organizacij zasledimo pomembne premike. Znotraj tako imenovanega policijskega dela v skupnosti, katerega temeljna značilnost je preprečevanje varnostnih pojavov, preden ti nastanejo, in ne le reagiranje na varnostne pojave, ki so se že zgodili, ter partnersko sodelovanje s prebivalci lokalnih skupnosti pri tem, so začele policijske organizacije uporabljati tudi nekatera povsem nova merila ocenjevanja svojega dela. Merila, ki so jih policijske organizacije uporabljale za merjenje svoje uspešnosti, so bila zlasti numerična in so se nanašala na število varnostnih pojavov in njihovo preiskanoost. Znotraj nove filozofije izvajanja policijskih nalog, torej pri policijskem delu v skupnosti, vse bolj prihajajo v ospredje druga merila, ki jih policijske organizacije uporabljajo za merjenje svoje uspešnosti. Med temi ima seveda javnost pomembno mesto, saj gre zlasti za to, da policijske organizacije kot merilo svoje uspešnosti čedalje pogosteje uporabljajo ocene javnosti glede občutka varnosti, ocene zadovoljstva z delom policijskih organizacij, ocene zadovoljstva posameznih vrst uporabnikov policijskih storitev in podobno.

To potrjujejo tudi številni raziskovalci (Clifford, 1976; Hepburn, 1982; Pečar, 1982; Heal, 1983; Pagon, 1993), ki zavračajo kvantitativna merila merjenja uspešnosti policijskih organizacij. Ob opuščanju teh meril različni avtorji (Warcup, 1992; Bayley, 1994) predlagajo različna druga merila ugotavljanja uspešnosti policijskih organizacij. Ta so med drugim tudi:

- dostopnost policijskih organizacij;
- odzivni časi policijskih organizacij na klice državljanov;
- stopnja zadovoljstva javnosti z delom policijskih organizacij;
- stopnja občutka varnosti državljanov;
- stopnja notranjega policijskega zadovoljstva in drugo.

Izhajajoč iz navedenih spoznanj lahko zapišemo, da morajo policijo v prihodnosti zato (so)oblikovati vsi, notranje okolje in menedžerji na eni strani ter prebivalci, ki z njo sodelujejo, na drugi strani. Prav prebivalci so tisti, ki se s policijo srečujejo običajno takrat, ko jo potrebujejo, so v različnih stiskah oziroma neprijetnostih ali so celo oškodovani. Zato še posebej pozorno spremljajo odzivanje policije in njene postopke.

Za uspešno opravljanje policijskih nalog je zelo pomembna podpora najširše javnosti. »Ideja javnosti implicira to, da obstajajo mehanizmi pridobivanja strinjanja javnosti z legitimnostjo dejavnosti javne uprave, torej tudi policijskih organizacij s pojmovanjem njene uspešnosti in z načini izvrševanja dejavnosti.« (Harmon, 1981: 13)

## 1.4 Namen raziskovanja javnega mnenja

Raziskovanje javnega mnenja je za policijo pomembno, ker pridobljene podatke lahko uporabi kot izhodišče za oblikovanje konkretnih ciljev oziroma postavitev jasnih standardov, ki bodo prispevali k večji uspešnosti in boljši učinkovitosti njenega dela, pa tudi k njeni boljši podobi v javnosti (Kolenc, 2004).

Prve javnomnenjske ankete o odnosu javnosti do policije so opravili že v petdesetih letih prejšnjega stoletja, in to predvsem v ZDA, Kanadi, Veliki Britaniji in Avstraliji. Raziskovanje javnega mnenja je bilo legitimno sredstvo za ugotavljanje odnosa državljanov do policije in ugotovitve anket so, predvsem v

ZDA, močno vplivale na oblikovanje politike in izvajanje policijskih delovnih načrtov (Horne, 1993).

»Objektivni pokazatelji učinkovitosti in subjektivne presoje javnosti (pričakovanja, osebne izkušnje) se lahko razhajajo; v posameznih primerih, ko je očitno, da gre za nezadovoljstvo, oziroma ko pričakovanja javnosti niso izpolnjena, je treba raziskati vzroke nezadovoljstva in načrtovati korektivne dejavnosti. Problem je lahko tudi obraten; ko javnost niti ne zazna slabosti, cilji policijskega dela pa vendar niso uresničeni, kar se kaže lahko v slabi informiranosti, v nezanimanju javnosti, v napačnih presojah objektivnega stanja itd. S stališča proaktivne politike delovanja je tudi taka stanja treba upoštevati in jih poskušati spreminjati,« pravi M. Šetinc (1995: 2).

Če hoče policijski menedžment dobro opravljati svojo vlogo pri odločanju o strategiji in razvoju policijskega dela, ne more in ne sme zanemariti mnenja javnosti, saj ima slednja v demokratičnih družbah vso pravico, da policiji, kljub njeni diskrecijski pravici odločanja in (relativni) avtonomnosti, pove, kaj od nje pričakuje.

Pri preučevanju javnega mnenja moramo upoštevati reaktivnost policijskega dela. To pomeni, da se policisti velikokrat samo odzivajo na dogodke. Ljudje jih potrebujejo predvsem v kritičnih trenutkih, ko gre kaj narobe, zato ne preseneča, da so deležni tudi kritičnih ocen (Tremoglie, 2001).

Ljudje pričakujejo, da bo policija zagotovila red in zakonitost ter popravila krivico, ki se jim dogaja, saj je v očeh javnosti sinonim za delovanje pravne (pravične) države. Vendar policijsko delo nima nič z zagotavljanjem pravice in popravljanjem krivic. Policiste pri njihovem delu vodi niz ozko definiranih ciljev znotraj določenih zakonskih okvirov, o ukrepih se morajo odločiti v trenutku. Ker ukrepi vplivajo na druge osebe, s katerimi so v medosebni interakciji, je možnost za nezadovoljstvo, kritiko in razočaranje precejšnja.

Policija ne more hkrati zadovoljiti vseh želja in potreb. Nekatere javnomnenjske raziskave so lahko celo delno zavajajoče, ker odslikavajo le »nacionalno mnenje« oziroma »splošen odnos javnosti do policije«, redkeje pa razkrivajo raznolikosti mnenj glede na posamezne regije, z različnimi geografskimi, tudi socioe-

konomskimi značilnostmi. Zaželeno je, da javnomnenjske raziskave vključujejo ocenjevanje splošnih stališč, ocenjevanje želja in prioritet pri policijskem delu ter ocenjevanje naslovnikovih neposrednih izkušenj s policijo (Meško, 1997).

## 2 KAKOVOST IN ODLIČNOST

### 2.1 Opredelitev kakovosti

Ljudje že od nekdaj spremljajo in ocenjujejo kakovost. Sprva se je uveljavilo proizvodno gledanje nanjo, ki se usmerja v skladnost z zahtevami določenih standardov. To gledanje na kakovost je primernejše za proizvodna podjetja, ki proizvajajo izdelke. Storitve pa zaradi svojih značilnosti ne morejo biti vedno popolnoma enake. Poleg tega je pri izvajanju storitve uporabnik pogosto neposredno vpleten v sam proces izvajanja. Tako se je z vse večjim razmahom storitvenih dejavnosti pojavilo tržno pojmovanje kakovosti. Ta poleg kakovosti samega izdelka ali storitve upošteva tudi uporabnikovo zadovoljstvo (Verbič, 1994: 33).

Zadovoljstvo in kakovost sta na področju storitev tesno povezana. Zaznavanje kakovosti storitev je možno ugotoviti iz petih dimenzij kakovosti, medtem ko na zadovoljstvo s storitvijo vplivajo kakovost storitve, cena in osebni dejavniki. Kakovost je torej ena od sestavin zadovoljstva porabnikov.

Kakovost pomeni skladnost s specifikacijami, standardi in predvsem pričakovanji porabnikov. Temeljiti mora torej na njihovih potrebah in željah. Te potrebe in pričakovanja se z globalizacijo, spreminjanjem vrednot in izboljševanjem življenjskega standarda neprestano spreminjajo, ljudje pa postajajo s svojim znanjem čedalje zahtevnejši. Organizacije, ki ne dosežajo pričakovane ravni kakovosti, propadejo. Samo najboljša podjetja, ki jim uspe zadovoljiti porabnikove potrebe, preživijo in obstanejo na konkurenčnem trgu.

»Kakovost določenega proizvoda ali storitve mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izvedbe in stalnega nadzora. Kakovost se ustvarja v celotnem ciklu poslovnega procesa, s skupnim sistematičnim pristopom vseh udeležencev v procesu. Učinkovitost sistema kakovosti bo zagotovljena

le s popolno podporo vodstva. Vodstvo mora pri uvajanju kakovosti aktivno sodelovati in tako postati zgled vsem zaposlenim.« (Vujošević, 1996: 18)

»Določene ravni kakovosti v organizacijo ne moremo vpeljati kar čez noč, ampak se tega lotevamo postopno z ugotavljanjem zadovoljstva strank, izboljševanjem komunikacijskih tokov znotraj in zunaj organizacije, usposabljanjem zaposlenih, sistematičnim spremljanjem in analiziranjem problemov ter z izdelavo internih navodil in standardov kakovosti. Spremembe so posledica uvajanja standardov, podeljevanje nagrad in priznanj, usposabljanje in izobraževanje, komuniciranje in pozitiven zgled vodstva.« (Verbič, 1994: 106-107)

## 2.2 Opredelitev odličnosti

G. Žurga ([www.mju.gov.si](http://www.mju.gov.si)) navaja, da organizacije javne in državne uprave vedno bolj stremijo k izboljšanju kakovosti svojega delovanja in storitev, ki jih zagotavljajo. Obstajajo različni pristopi k temu, v zadnjem obdobju pa se prizadevanja na tem področju obračajo tudi v smer doseganja tako imenovane poslovne odličnosti.

Tudi o odličnosti številni avtorji v različnih zgodovinskih obdobjih govorijo različno. Pri odličnosti ne gre več samo za skladnost s standardi, zahtevami, ampak za nekaj več – za stalno doseganje ali celo preseganje pričakovanj.

G. Žurga ([www.mju.gov.si](http://www.mju.gov.si)) v nadaljevanju navaja, da če smo še do nedavnega govorili o delovanju v skladu s pričakovanji in/ali specifikacijami in smo imeli v mislih predvsem zadovoljno stranko, zdaj govorimo o delovanju po načelih poslovne odličnosti, kjer nas ne zanima le zadovoljna stranka, ampak tudi zadovoljni zaposleni in doseženi poslovni rezultati.

Z vključevanjem vseh zaposlenih in vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti lahko govorimo o t. i. celovitem upravljanju kakovosti (TQM). Zagotavljanje kakovosti tako postane del celotne organizacije. Celovito upravljanje kakovosti je najvišja stopnja odličnosti, ki zahteva stalno medsebojno sodelovanje zaposlenih in poslovnih funkcij. Uvajanje in delovanje po načelih celovitega obvladovanja kakovosti je nepretrgan proces, ne le enkratno dejanje.

Z uvajanjem sistemov kakovosti v organizacijo se pojavi tudi vprašanje uspešnosti implementacije in nadaljnje uporabe. G. Žurga (13, 2002) meni, da je uvajanje kakovosti smiselno, če doseženo tudi merimo, to pa je po njenem mnenju pomembno iz več razlogov:

- če ne merimo rezultatov, ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, jih ne moremo nagrajevati;
- če ne zmoremo nagrajevati dosežkov, verjetno nagrajujemo neuspehe oziroma slabo delo;
- če ne znamo prepoznati dosežkov, se iz njih ne moremo učiti;
- če ne znamo prepoznati slabega dela, ga ne moremo popraviti in
- če znamo prikazati rezultate, lažje dosegamo podporo javnosti.

### 3 RAZISKAVA

#### 3.1 Namen in cilji

Temeljni namen raziskave je bil ugotoviti in spremljati gibanje ocen in stališč prebivalcev Podravja o delu policistov na območju Policijske uprave Maribor. Raziskava se izvaja že od leta 2004, ponovljena je bila v letih 2005, 2006, 2009, 2010, 2011, 2013 in 2014, in to z uporabo istega vprašalnika. V raziskavo je bilo zajetih 4506 anketirancev.

Namen je bil ugotoviti, kako v daljšem obdobju ljudje spoštujejo policijo na območju Policijske uprave Maribor, kako jo cenijo in ocenjujejo, kako so z njo zadovoljni, kaj od nje pričakujejo in kako varno se počutijo, skratka, ali policija v Podravju počne to, kar javnost od nje pričakuje.

#### 3.2 Interpretacija pomembnejših rezultatov

##### 1. vprašanje: izkušnje s policisti

Oceno izkušenj anketirancev s policisti v Podravju merimo od leta 2004. Ugotovitve so prikazane v tabeli 1.



**Tabela 1:** Ocenjevanje dejavnikov glede na izkušnje s policisti

DEJAVNIK	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Dostopnost	3,59	3,61	3,73	3,84	3,56	3,64	3,57	3,81	3,67
Odnos do ljudi	3,73	3,83	3,80	3,83	3,72	3,84	3,55	3,88	3,77
Zavzetost za rešitev konkretnega primera	3,23	3,33	3,41	3,67	3,43	3,54	3,36	3,70	3,46
Svetovanje in pomoč	3,56	3,74	3,67	3,79	3,56	3,72	3,52	3,74	3,66

Iz tabele 1 je razvidno, da so policisti v povprečju najmanj *zavzeti za reševanje težav ljudi (3,46)*, malo boljši so pri dejavniku *svetovanje in pomoč (3,66)*, sledi *dostopnost (3,67)*, najboljši pa so pri dejavniku *odnos do ljudi (3,77)*.

Pri vseh dejavnikih so bile ocene policistov leta 2014 boljše (v primerjavi z letom 2013), boljše pa so tudi od povprečja vseh meritev. Največja razlika glede na povprečje je pri oceni *zavzetosti za rešitev konkretnega primera (0,24)*.

## 2. vprašanje: pričakovanja po dejavnikih dela policistov

Od leta 2004 anketirance sprašujemo o pričakovanjih glede policistov po dejavnikih iz prejšnjega vprašanja. Ugotovitve so razvidne iz tabele 2.

**Tabela 2:** Pričakovanja anketirancev po dejavnikih dela policistov

DEJAVNIK	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Dostopnost	4,39	4,56	4,79	4,38	4,19	4,22	4,14	4,35	4,38
Odnos do ljudi	4,60	4,66	4,83	4,40	4,24	4,28	4,22	4,4	4,45
Zavzetost za rešitev konkretnega primera	4,54	4,72	4,83	4,35	4,28	4,28	4,25	4,39	4,46
Svetovanje in pomoč	4,46	4,67	4,84	4,39	4,33	4,25	4,21	4,41	4,45

Iz tabele 2 je razvidno, da so pričakovanja ljudi glede policije po vseh dejavnikih v letu 2014 manjša od povprečja vseh meritev in hkrati večja glede na zadnjo meritev, tj. leta 2013.

### Razlika med oceno in pričakovanji

Med izvajanjem meritev javnega mnenja o policiji v Podravju ugotavljamo tudi razliko med dejanskim in želenim stanjem. Podrobnosti so razvidne iz tabele 3.

**Tabela 3:** Razlika med dejanskim stanjem in pričakovanji ljudi glede policistov

DEJAVNIK	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Dostopnost	0,8	0,95	1,06	0,54	0,63	0,58	0,57	0,54	0,71
Odnos do ljudi	0,87	0,83	1,03	0,57	0,52	0,44	0,67	0,52	0,68
Zavzetost za rešitev konkretnega primera	1,31	1,39	1,42	0,68	0,85	0,74	0,89	0,69	1,00
Svetovanje in pomoč	0,9	0,93	1,17	0,6	0,77	0,53	0,69	0,67	0,78

Pogled na tabelo 3 pokaže, da so bile razlike leta 2014 glede dejanskega stanja in pričakovanj ljudi do policistov najmanjše pri *odnosu do ljudi (0,52)*, sledi *dostopnost (0,54)*, nato *svetovanje in pomoč (0,67)*, največja razlika pa je pri dejavniku *zavzetost za rešitev konkretnega primera (0,69)*.

Iz tabele 3 je razvidno tudi, da so se razlike med dejanskim stanjem in pričakovanji ljudi leta 2014 (glede na leto 2013) zmanjšale, manjše so tudi od povprečja pred tem.

### 3. vprašanje: prepoznavnost dela vodij policijskih okolišev

Že od leta 2004 sprašujemo anketirance o prepoznavnosti vodij policijskega okoliša (VPO) v njihovem kraju. Podrobnosti so razvidne iz tabele 4.

**Tabela 4:** Prepoznavnost dela vodij policijskih okolišev

VPRAŠANJE	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Ali veste, da imate v kraju, kjer živite, VPO (%)?	60,8	60,3	68,0	63,3	64,8	68,5	61	69,9	64,5

Pogled na tabelo 4 pokaže, da je bila leta 2014 prepoznavnost vodij policijskih okolišev na območju Policijske uprave Maribor najboljša doslej (**69,9 %**) in **5,4** odstotne točke boljša od povprečja.

#### 4. vprašanje: lastnosti policistov

V sklopu vprašanj o lastnostih policistov iz zadnjega postopka smo anketirance vprašali po dejavnih korektnost, prijaznost, vljudnost in odločnost. Rezultati so razvidni iz tabele 5.

**Tabela 5:** Ocena policista iz zadnjega postopka

DEJAVNIK	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Korektnost	4,14	4,13	4,07	3,9	3,6	3,81	3,59	3,86	3,89
Prijaznost	4,08	4,11	4,06	3,96	3,7	3,89	3,61	3,9	3,91
Vljudnost	4,09	4,11	4,07	3,96	3,68	3,89	3,63	3,9	3,92
Odločnost	4,21	4,27	4,28	4,06	3,76	3,94	3,73	3,92	4,02

Iz tabele 5 je razvidno, da so bili policisti v zadnji anketi boljše ocenjeni kot leta 2013 in slabše, kot je povprečje vseh meritev. Najslabša ocena od vseh dejavnikov je pri *korektnosti* (**3,86**), sledita *prijaznost in vljudnost* (**3,9**), še najboljše pa so ljudje policiste ocenili po dejavniku *odločnost* (**3,92**).

#### 5. vprašanje: pričakovane lastnosti policistov

V tem sklopu vprašanj smo anketirance vprašali po njihovih pričakovanih glede policistov z vidika dejavnikov korektnost, prijaznost, vljudnost in odločnost. Rezultati so razvidni iz tabele 6.

**Tabela 6:** Ocena pričakovanj do lastnosti policistov

DEJAVNIK	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Korektnost	4,79	4,78	4,88	4,51	4,37	4,38	4,28	4,45	4,56
Prijaznost	4,79	4,77	4,87	4,53	4,36	4,33	4,25	4,46	4,55
Vljudnost	4,8	4,78	4,88	4,53	4,35	4,38	4,22	4,45	4,55
Odločnost	4,65	4,77	4,85	4,56	4,38	4,4	4,32	4,44	4,55

Pričakovanja anketirancev v letu 2014 so večja kot leta 2013, a hkrati manjša glede na povprečje vseh meritev od leta 2004 dalje. Anketiranci najmanj pričakujejo pri dejavniku *odločnost* (**4,44**), sledita *korektnost in vljudnost* (**4,45**), še največja pričakovanja so glede *prijaznosti* (**4,46**). Dodati je treba, da je ocena vseh pričakovanj praktično enaka, zelo majhne razlike se pojavijo šele pri drugi decimalki.

### Razlika med oceno in pričakovanji

Med izvajanjem meritev javnega mnenja o policiji v Podravju ugotavljamo tudi razliko med dejanskim in želenim stanjem. Podrobnosti so razvidne iz tabele 7.

**Tabela 7:** Razlika med oceno in pričakovanji glede lastnosti policistov

DEJAVNIK	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Korektnost	0,65	0,65	0,81	0,61	0,77	0,57	0,69	0,59	0,67
Prijaznost	0,71	0,66	0,81	0,57	0,66	0,44	0,64	0,56	0,63
Vljudnost	0,71	0,67	0,81	0,57	0,67	0,49	0,59	0,55	0,63
Odločnost	0,44	0,5	0,57	0,5	0,62	0,46	0,59	0,52	0,53

Tabela 7 pokaže, da so razlike med dejanskim stanjem in pričakovanji ljudi glede policistov manjše kot leta 2013 in hkrati manjše od povprečja meritev. Najmanjša razlika je pri *odločnosti* (**0,52**), sledita *vljudnost* (**0,55**) in *prijaznost* (**0,56**), največja razlika pa je pri dejavniku *korektnost* (**0,59**).

## 6. vprašanje: občutek varnosti v domačem okolju

Zanimalo nas je, kako varno se ljudje počutijo v okolju, kjer prebivajo. Rezultati so razvidni v tabeli 8.

**Tabela 8:** Občutek varnosti v bivalnem okolju

VPRAŠANJE	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Se v okolju, kjer prebivate, počutite varno?	89,9	84,8	89,9	93,6	87,6	92,2	86	91,17	89,4

Pregled tabele 8 pokaže na relativno velik odstotek anketirancev, ki se v okolju, kjer prebivajo, počutijo varno. V letu 2014 je bil ta delež **91,17 %** in je bil tako bistveno boljši (5,17 odstotne točke) kot leta 2013 ter tudi boljši od povprečne ocene.

## 7. vprašanje: zaupanje policiji

Oceno zaupanja policiji v Podravju merimo od leta 2005. Povprečna ocena je bila 3,34. Ugotovitve prikazujemo v tabeli 9.

**Tabela 9:** Zaupanje policiji v Podravju

VPRAŠANJE	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Kako zaupate policiji?	3,58	3,57	3,27	3,10	3,19	3,18	3,34	3,32

Iz tabele 9 je razvidno, da se je ocena *zaupanja policiji* v Podravju od leta 2005, ko smo v anketi prvič zastavili to vprašanje, slabšala. Od leta 2005 do leta 2013 je bila slabša za 0,4 ocene, leta 2014 pa se je ponovno izboljšala in je celo boljša od povprečne ocene.

## 8. vprašanje: zadovoljstvo z delom policistov

Oceno zadovoljstva z delom policistov v Podravju merimo od leta 2004. Ugotovitve prikazujemo v tabeli 10.

**Tabela 10:** Zadovoljstvo z delom policistov

VPRAŠANJE	2004	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Kako ste zadovoljni z delom policistov?	3,47	3,54	3,53	3,64	3,46	3,52	3,53	3,69	3,55

Iz tabele 10 je razvidno, da je bila ocena zadovoljstva z delom policistov **(3,69)** leta 2014 v Podravju (vse od leta 2004, ko smo prvič zastavili to vprašanje) najboljša doslej in hkrati 0,14 ocene boljša od povprečja in ocene iz leta 2013.

### 9. vprašanje: pripravljenost za sodelovanje s policisti

Pripravljenost na sodelovanje s policisti merimo od leta 2005. Ugotovitve prikazujemo v tabeli 11.

**Tabela 11:** Pripravljenost za sodelovanje s policisti

VPRAŠANJE	2005	2006	2009	2010	2011	2013	2014	Povp.
Pripravljenost za sodelovanje s policisti	3,70	4,10	4,03	4,11	4,07	3,94	4,13	4,0

Pogled na tabelo 11 pokaže, da je bila ocena *pripravljenosti ljudi za sodelovanje* s policisti **(4,13)** v letu 2014 najboljša doslej in za 0,13 ocene boljša od povprečne ocene.

## 4 SKLEP

Primerjave podatkov zadnje raziskave, tj. iz leta 2014, s predhodnimi so pokazale boljše ocene in pozitivnejša stališča prebivalcev Podravja glede dela policistov Policijske uprave Maribor, hkrati pa tudi boljše ocene, kot je povprečje vseh meritev. Ljudje so s policisti v Podravju (glede na pretekla leta) zadovoljnejši. Potrdimo lahko, da je bila podana ena izmed boljših ocen.

Kot pozitivno je treba izpostaviti dejstvo, da so prebivalci Podravja in hkrati območja Policijske uprave Maribor zadovoljni z delom policistov in pripravljeni na sodelovanje s policijo. Na drugi strani pa bo treba vložiti več truda v izboljšanje zavzetosti policistov za reševanje težav ljudi; delo policistov bo torej treba usmeriti v identificiranje težav in načrtovanje aktivnosti za njihovo reševanje skupaj z ljudmi (poudarjanje vsebin iz Strategije policijskega dela v skupnosti, ki so jo tudi na Policijski upravi Maribor začeli uvajati leta 2014).

## LITERATURA

- Clifford, W. (1976). *Planning Crime Prevention*. Toronto: Lexington books.
- Harmon, M. M. (1981). *Action Theory for Public Administration*. Longman, George Washington University.
- Heal, K. (1983). The Police, the Public and the Prevention of Crime. *The Howard Journal of Penology and Crime Prevention*, 2, 91–100.
- Hepburn, J. R. (1982). Crime Control, Due Process and Measurement of Police Performance. *Journal of Police science and Administration*, 1, 88–97.
- Horne, D. G. (1993). Ispitivanje javnog mišljenja; njihov utjecaj na policijske organizacije. *Izbor* (2), 134–143.
- Hunter, D. R. (1990). Three Models of Policing. *Police Studies*.
- Janežič, A. & Gorenak, V. (2004). Zadovoljstvo žrtev premoženjskih kaznivih dejanj s postopki policistov na območju Slovenije: analiza odprtih vprašanj. V: Lobnikar, B. (ur.). *Peti slovenski dnevi varstvoslovja*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Kolenc, T. (2002/a). Zaupanje v policijo, javnomnenjski izsledki. V: Pagon, M. (ur.). *Tretji slovenski dnevi varstvoslovja*. Ljubljana: Visoka policijsko varnostna šola.
- Kolenc, T. (2004). Zadovoljstvo s policijo in klic na interventno številko 113. V: Lobnikar, B. (ur.). *Peti slovenski dnevi varstvoslovja*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Meško, G. (1997). Proučevanje policistov in policije. *Socialna pedagogika*, 1 (2).
- Nastran Ule, M. (1992). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Pagon, M. (1993). Definiranje organizacijske uspešnosti policijskih organizacij. Vpliv definirane uspešnosti na vodenje in ocenjevanje dela policistov. *Policija*, 13 (2).

- Pečar, J. (1982). Neprijavljena konvencionalna kriminaliteta zoper posameznika. Ljubljana: Revija za kriminalistiko in kriminologijo, 2, 118–128.
- Pečar, J. (1994). Policija in družba. Policija, 14 (3–4).
- Petrinčič, T., Gorenak, V. & Meško, G. (2004) Zadovoljstvo žrtev premoženjskih kaznivih dejanj s postopki policistov na območju Policijske uprave Postojna. V: Lobnikar, B. (ur.). Peti slovenski dnevi varstvoslovja. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Šetinc, M. (1995). Javnost o policiji in varnosti. Varnost, 43 (10–11).
- Tremoglie, M. P. (2001). Police and Public Opinion. Internet. Dostopno na: [http://www.paulrevere.org/Articles/Tremoglie/police\\_and\\_public\\_opinion.htm](http://www.paulrevere.org/Articles/Tremoglie/police_and_public_opinion.htm) (najdeno 16. 9. 2007).
- Verbič, B. (1994). Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana: GV Založba.
- Vujošević, N. (1996). Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Warcup, D. (1992). The Concept of Total Quality Management in the Police Service. The Police Journal, 1, 56–69.
- Žurga, G. (2002). Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. Od ideje kakovosti do dobrih praks v javni upravi: Zbornik referatov. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Žurga, G. Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. Dostopno na: [www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/Zurga.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Zurga.pdf) (najdeno 7. 5. 2012).

## O avtorju:

Franc Virtič je zaposlen na Policijski upravi Maribor.



# PSIHOFIZIČNE TEŽAVE IN ZNAČILNOSTI SODOBNEGA DELOVNEGA OKOLJA V SLOVENSKI POLICIJI

## Marina Strahinić

Univerza v Mariboru, Slovenija  
marina.strahinic@gmail.com

## Sabina Junc

Univerza v Mariboru, Slovenija  
sabina.junc@gmail.com

## Sara Tement

Univerza v Mariboru, Slovenija  
sara.tement@um.si

## POVZETEK

*Pojavljajoča se težnja zvišanja delovnih zahtev je zaradi posledic, ki jih pušča pri posameznikih, v številnih državah resna težava. Namen prispevka je potrditi značilnosti sodobnega delovnega okolja kot pomembne napovednike psihofizičnega počutja ter dokazati moderacijski učinek izbranih individualnih značilnosti v omenjeni povezavi. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 177 zaposlenih v slovenski policiji. Ugotovili smo, da je pri zaposlenih pomemben napovednik psihofizičnih težav med značilnostmi sodobnega delovnega okolja le trpinčenje na delovnem mestu. Rezultati prav tako nakazujejo, da imata individualni značilnosti psihološka odpornost in počitek po delu potencialni blažilni učinek na doživljanje psihofizičnih težav v stresnih situacijah. Rezultati analize prevoza na delo kažejo, da bi ta lahko bil dodatna značilnost sodobnega delovnega okolja.*

**Ključne besede:** psihofizične težave, značilnosti sodobnega delovnega okolja

## 1 UVOD

V številnih državah so se zahteve delovnega mesta tako zvišale, da sta stres na delovnem mestu in izgorelost resna in močno razširjena težava. Visoka sto-

pnja delovnih zahtev in nizka stopnja delovnih resursov se povezujeta z razvojem fizičnih in psiholoških zdravstvenih težav v daljšem obdobju (Demerouti, Bakker, Geurts in Taris, 2009: 86–87). Namen študije je na vzorcu zaposlenih v slovenski policiji raziskati povezave med psihofizičnim počutjem in zahtevami sodobnega delovnega okolja, preveriti, ali imajo individualne značilnosti moderacijski učinek na omenjene povezave, ter raziskati navade zaposlenih v povezavi s prevozom na delo in z njega.

Raziskava temelji na dveh pomembnih teorijah. Prva je model delovnih zahtev in delovnih resursov, ki predpostavlja, da je mogoče vse dejavnike delovnega mesta uvrstiti bodisi med delovne zahteve bodisi med delovne resurse. K delovnim zahtevam prištevamo vse fizične, psihološke, socialne in/ali organizacijske dejavnike, ki od zaposlenih zahtevajo vložek fizičnega in/ali psihološkega napora. Delovni resursi zajemajo tiste dejavnike delovnega mesta, ki omogočajo doseganje delovnih ciljev in zmanjšujejo delovne zahteve ter z njimi povezane stroške. Kronične delovne zahteve izčrpavajo miselne in fizične resurse zaposlenih in lahko vodijo do izčrpanosti in zdravstvenih težav (Bakker in Demerouti, 2007: 312–313). Na podlagi tega sklepamo, da bo višja izpostavljenost zahtevam sodobnega delovnega okolja, kot so nestandardni delovni urnik, obremenitve s strani delovnih nalog, karierna negotovost, trpinčenje na delovnem mestu in odsotnost nekaterih resursov za učinkovito opravljanje dela, prispevala k višji stopnji stresa na delovnem mestu in se povezovala z višjo stopnjo pojavnosti psihofizičnih simptomov stresa.

Poleg nekaterih zunanjih resursov imajo pri razvoju stresne reakcije pomembno vlogo tudi notranji resursi, kot so individualne značilnosti zaposlenih (Chirumbolo in Areni, 2010: 196). Druga pomembna teorija za to raziskavo je teorija usklajenosti posameznika in okolja, ki razkriva, da stres ne izhaja ločeno iz okolja ali posameznika, ampak iz neskladja med posameznikom in okoljem (Edwards, Caplan in Van Harrison, 1998: 29–30). V preteklih raziskavah so se v povezavi s stresom in njegovimi izidi (izmed preostalih) izkazale kot pomembne temeljne samoevalvacije (Kammeyer-Mueller, Judge in Scott, 2009: 188), psihološka odpornost (Smith in drugi, 2008: 199), optimizem (Scheier, Carver in Bridges, 1994: 1068) in stopnja posameznikove spočitosti po delu (Demerouti in drugi, 2009: 110). Na podlagi tega sklepamo,

da bo do neskladja med posameznikom in okoljem, ki bo nadalje prispevalo k razvoju psihofizičnih težav, prišlo, ko se bodo posamezniki z nizko stopnjo pozitivnih temeljnih samoevalvacij, psihološke odpornosti, optimizma in počitka po delu srečali z visokimi zahtevami sodobnega delovnega okolja. Z drugimi besedami: predpostavljamo, da se bodo omenjene individualne značilnosti izkazale kot moderator povezave med značilnostmi sodobnega delovnega okolja in psihofizičnimi težavami.

Hipoteza 1: Psihofizične težave se bodo pozitivno povezovale z značilnostmi sodobnega delovnega okolja in naslednjimi dimenzijami: nestandardni delovni urnik (H1a), obremenitve z delovnimi nalogami (H1b), odsotnost delovnih virov (H1c), karierna negotovost (H1č) ter trpinčenje (H1d).

Hipoteza 2: Pozitivna povezanost med značilnostmi sodobnega delovnega okolja in psihofizičnimi težavami bo šibkejša pri posameznikih z višjo stopnjo izraženosti pozitivnih temeljnih samoevalvacij (H2a), psihološke odpornosti (H2b), optimizma (H2c) in počitka po delu (H2č).

Hipoteza 3: Prevoz na delo bo za zaposlene obremenitev.

## 2 METODA

### 2.1 Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 177 zaposlenih v slovenski policiji, od tega 80,20 % moških in 19,30 % žensk. Povprečna starost sodelujočih je 39,82 leta, povprečna delovna doba pa 17 let in 11 mesecev. Izobrazbena struktura sodelujočih je naslednja: srednja strokovna in splošna izobrazba (V. stopnja: 42,40 %), visokošolska izobrazba prve stopnje (stopnja VI/2: 18,10 %), visokošolska izobrazba druge stopnje (VII. stopnja: 16,90 %), višješolska oziroma višja strokovna izobrazba (stopnja VI/1: 15,30 %), srednja poklicna izobrazba (IV. stopnja: 4,50 %), magisterij znanosti (stopnja VIII/1: 2,30 %) ter doktorat znanosti (stopnja VIII/2: 0,60 %). Večina sodelujočih je zaposlena za nedoločen čas (96,60 %) in ima triizmenski delovnik (67,80 %), sledijo jim zaposleni z dvoizmenskim (12,40 %) in enoizmenskim delovnikom (19,20 %). Z izjemo

enega imajo vsi sodelujoči zaposlitveni status za polni delovni čas (98,90 %). Udeleženci imajo v povprečju dve naduri tedensko.

## 2.2 Pripomočki

*Demografski podatki.* Vprašanja se nanašajo na spol, starost, izobrazbo, delovno dobo, zaposlitveni status, zaposlitveno razmerje, število nadur tedensko ter izmensko delo. Primer postavke: »Stopnja najvišje dosežene izobrazbe«.

*Prevoz na delo.* Sklop postavk je vseboval vprašanja o oddaljenosti kraja bivanja od kraja službovanja, urejenost javnega prevoza do kraja službovanja, kako se sodelujoči vozi na delovno mesto, koliko časa dnevno porabi za prevoz ter ali je prevoz na delo zanj obremenitev. Primer postavke: »Kako se vi osebno vozite na delo?«

*Psihofizične težave.* Vprašalnik je bil povzet po Kopenhagenskem psihosocialnem vprašalniku (Kristensen, Hannerz, Høgh in Borg, 2005; COPSOQ II, Copenhagen Psychosocial Questionnaire). Uporabljene so bile postavke treh lestvic: lestvica stresa, lestvica somatskih težav in lestvica težav s spanjem. Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi lestvici, kjer so bile možnosti od 1 - nikoli do 5 - vedno. Primer postavke: »Kako pogosto v zadnjih 4 tednih ste bili razdražljivi?« Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa za uporabljene lestvice je med ,68 in ,86 (Kristensen in drugi, 2005: 441).

*Individualne značilnosti* sodelujočih sestavljajo temeljne samoevalvacije, optimizem, psihološka odpornost in počitek po delu. Sodelujoči so odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi odgovorni lestvici, kjer so izbirali med možnostmi od 1 - močno se ne strinjam do 5 - povsem se strinjam. Vprašalnik temeljnih samoevalvacij (Judge, Erez, Bono in Thoresen, 2003; CSES, The core self-evaluations scale) meri štiri temeljne ocene lastne vrednosti, učinkovitosti in sposobnosti: samoučinkovitost, samospoštovanje, nevroticizem ter lokus kontrole. Primer postavke: »Včasih se počutim potrto.« Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa se pri vprašalniku giblje med ,57 in ,89 (Judge in drugi, 2003: 311-312). Vprašalnik optimizma (Scheier, Carver in Bridges, 1994; LOT-R, Life Orientation Test-Revised) meri individualne razlike v optimizmu in pesimizmu. Primer postavke: »Če mi gre lahko kaj narobe, mi bo tudi šlo.«

Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa pri vprašalniku znaša ,82 (Scheier in drugi, 1994: 1065). Vprašalnik psihološke odpornosti (Smith in drugi, 2008; Brief Resilience Scale) meri prožnost posameznika, da si po stresni situaciji ponovno okrepi moči. Primer postavke: »Težko prebrodim stresne dogodke.« Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa pri vprašalniku znaša od ,80 do ,91 (Smith in drugi, 2008: 197). Vprašalnik počitka po delu (Sonnentag in Fritz, 2007; REQ, The Recovery Experience Questionnaire) je sestavljen iz štirih dimenzij, tj. miselni odklop, občutek sprostitev, občutek spretnosti ter občutek nadzora, in meri sposobnost posameznika, da se ponovno okrepi po delovnem dnevu. Primer postavke: »Pozabim na delo.« Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa za posamezne postavke se giblje med ,85 in ,89 (Sonnentag in Fritz, 2007: 213).

*Sodobno delovno okolje.* Vprašalnik sodobnega delovnega okolja (Junc in Strahinič, v tisku) je sestavljen iz petih dimenzij, in sicer nestandardni delovni urnik, obremenitve delovnih nalog, odsotnost delovnih resursov, karierna negotovost ter trpinčenje, meri pa zahteve sodobnega delovnega okolja za zaposlene. Udeleženci so odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi lestvici, kjer so izbirali med možnostmi od 1 – močno se ne strinjam oziroma nikoli do 5 – povsem se strinjam oziroma vedno. Primer postavke: »Na delovnem mestu me skrbi, da je moja zaposlitev negotova.« Cronbachov koeficient zanesljivosti alfa pri vprašalniku znaša ,90 (Junc in Strahinič, v tisku).

### 2.3 Postopek

Zbiranje udeležencev je potekalo v dogovoru s slovensko policijo. Od septembra do oktobra 2015 je potekalo usklajevanje s Centrom za raziskovanje in socialne veščine. Vzpostavljen je bil dogovor o vsebini anketnega vprašalnika, načinu izvedbe raziskave, velikosti vzorca in načinu vzorčenja. Zbiranje podatkov je potekalo od sredine januarja do sredine februarja 2016, pri čemer so naključno izbrani zaposleni v policiji prejeli prošnjo za sodelovanje v raziskavi in povezavo do spletnega mesta 1KA za izpolnjevanje vprašalnika. Sodelovanje je bilo anonimno in prostovoljno.

Podatke smo analizirali s programom IBM SPSS 23.0. Za analiziranje vprašanj o prevozu na delo smo uporabili metodo korelacije in deskriptivne statistike, za

raziskovanje povezav med konstrukti ter moderacijskega učinka individualnih značilnosti na povezavo med značilnostmi sodobnega delovnega okolja in psihofizičnih težav pa metodo hierarhične multiple regresije.

### 3 REZULTATI IN DISKUSIJA

Tabeli 1 in 2 zajemata povzetek rezultatov hierarhične multiple regresije. Oblikovana sta bila dva modela. Prvi je namenjen preverjanju povezav med psihofizičnimi težavami, značilnostmi sodobnega delovnega mesta ter individualnimi značilnostmi, drugi pa preverjanju moderacijskih učinkov individualnih značilnosti na povezavo med sodobnim delovnim okoljem ter psihofizičnimi težavami. V prvem regresijskem modelu smo kot odvisno spremenljivko vnesli psihofizične težave zaposlenih. Kot neodvisne spremenljivke smo v prvem koraku vnesli značilnosti sodobnega delovnega okolja. Pričakujemo pozitivno povezavo med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami, kar bi pomenilo, da več značilnosti sodobnega delovnega okolja na delovnem mestu zaposlenih pomeni več težav z zdravjem. Rezultati vodijo k nekoliko drugačnim ugotovitvam. S spremenljivko psihofizične težave se pozitivno povezujeta le dve dimenziji spremenljivke sodobno delovno okolje: obremenitve delovnih nalog ter trpinčenje. Statistično pomembna je samo povezava dimenzije trpinčenja s psihofizičnimi težavami, zato na podlagi tega sprejmemo le hipotezo H1d, hipotezo H1b pa zavrnamo. Torej lahko sklepamo, da z izjemo trpinčenja na delovnem mestu zahteve sodobnega delovnega okolja med zaposlenimi niso kronično prisotne in tako ne prispevajo k slabšemu psihofizičnemu počutju. Raziskave kažejo, da se v podjetjih, kjer se soočajo z organizacijskimi težavami in kjer zaposleni niso prepričani glede lastne kariere, pogosteje pojavlja tudi trpinčenje, saj lahko omenjeno pomeni kazalnike dolgoročnega konflikta, ki je lahko povod za razvoj trpinčenja na delovnem mestu (Zapf, 1999: 82). Nenazadnje temu prispevajo tudi delovne zahteve, ki so napor za zaposlenega in so povezane z določenimi psihološkimi ter fiziološkimi težavami. Te sicer niso nujno negativne, a se lahko ob kronični prisotnosti (Bakker in Demerouti, 2007: 312-313) in hkratnem nezadostnem počitku spremenijo v delovne stresorje (Meijman in Mulder, 1998: 8).

**Tabela 1:** Značilnosti sodobnega delovnega okolja in individualne značilnosti kot napovedniki psihofizičnih težav zaposlenih

	Psihofizične težave	
	B	$\beta$
<b>1. korak: značilnosti sodobnega delovnega okolja</b>		
Nestandardni delovni urnik	-0,04	-,03
Obremenitve delovnih nalog	0,15	,14
Odsotnost resursov	-0,02	-,02
Karierna negotovost	-0,04	-,04
Trpinčenje	0,27	-,23**
$\Delta R^2$	,19***	
<b>2. korak: individualne značilnosti</b>		
Pozitivne temeljne samoevalvacije	-0,25	-,22*
Psihološka odpornost	-0,12	-,14
Optimizem	0,06	,05
Počitek po delu	-0,23	-,20**
$\Delta R^2$	,14***	
Skupni $R^2$	,33	

Opomba: \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Izstopajo rezultati povezav dimenzij nestandardni delovni urnik, odsotnost resursov ter karierna negotovost, saj nakazujejo na negativno povezavo, a so povezave zelo šibke in niso statistično pomembne. Hipoteze H1a, H1c ter H1č na podlagi pridobljenih rezultatov zavračamo. Po drugi strani pa so predhodne raziskave pokazale, da delovni resursi pomenijo pomoč zaposlenim pri zmanjševanju učinka delovnih zahtev in so funkcionalni pri doseganju z delom povezanih ciljev (Bakker in Demerouti, 2007: 312). Delovna negotovost pa pomeni negativne reakcije zaposlenih v povezavi s spremembami na delovnem mestu (Sverke in Hellgren, 2002: 26) in se negativno povezuje tudi z zdravjem zaposlenih (Sverke in Hellgren, 2002: 31), delovno učinkovitostjo in

zadovoljstvom z delom; pozitivno se povezuje le z višjo stopnjo absentizma in fluktuacije (Böckerman, Ilmakunnas in Johansson, 2011: 547–548).

V drugem koraku prvega regresijskega modela smo kot neodvisne spremenljivke vnesli nekatere individualne značilnosti zaposlenih. Iz rezultatov, prikazanih v tabeli 1, lahko razberemo, da so se izmed vseh izbranih individualnih značilnosti kot pomemben napovednik psihofizičnih težav izkazale le pozitivne temeljne samoevalvacije ter počitek po delu. Omenjeni individualni značilnosti se s psihofizičnimi težavami negativno povezujeta. Prvi regresijski model se je izkazal kot statistično pomemben v prvem ( $F(5) = 8,229; p < ,001$ ) in tudi v drugem ( $F(9) = 9,113; p < ,001$ ) koraku. Pojasni kar 33 % variance psihofizičnih težav zaposlenih. Od tega značilnosti sodobnega delovnega okolja pojasnijo 19 % variance, individualne značilnosti pa 14 %. Tako so se organizacijski dejavniki v primerjavi z individualnimi v tej raziskavi izkazali kot pomembnejši napovednik psihofizičnih simptomov stresa.

Tabela 2 prikazuje drugi regresijski model. Tudi v drugem modelu smo kot odvisno spremenljivko vnesli psihofizične težave. Model se je izkazal kot statistično pomemben v prvem ( $F(5) = 14,669; p < ,001$ ) in tudi v drugem ( $F(9) = 9,113; p < ,001$ ) koraku. V prvem koraku smo kot neodvisne spremenljivke vnesli centrirane spremenljivke, katerih interakcijski učinek na psihofizične težave zaposlenih smo raziskovali v drugem koraku. Model pojasni 33 % variance psihofizičnih težav zaposlenih. Od tega centrirane spremenljivke pojasnijo 30 %, interakcije pa pojasnijo le 3 % variance psihofizičnih težav. Rezultati kažejo šibke moderacijske učinke pozitivnih temeljnih samoevalvacij, psihološke odpornosti in počitka po delu (ne pa tudi optimizma) na povezavo značilnosti sodobnega delovnega okolja in psihofizičnih simptomov stresa. Ker povezave niso statistično pomembne, smo hipoteze H2a, H2b, H2c in H2č zavrnil.



**Tabela 2:** Preverjanje moderacijskega učinka individualnih značilnosti na povezavo med značilnostmi sodobnega delovnega okolja in psihofizičnimi težavami

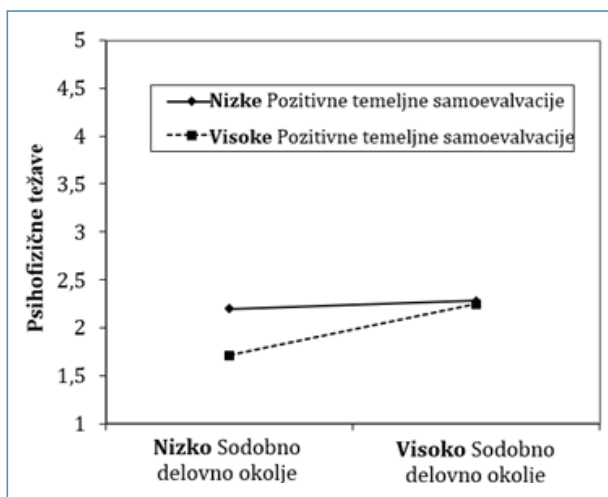
	Psihofizične težave	
	B	$\beta$
1. korak: centrirane spremenljivke		
Značilnosti sodobnega delovnega okolja	0,34	,23**
Pozitivne temeljne samoevalvacije	-0,22	-,19*
Psihološka odpornost	-0,13	-,16
Optimizem	0,06	,06
Počitek po delu	-0,24	-,21**
$\Delta R^2$	,30***	
2. korak: interakcije		
Značilnosti sodobnega delovnega okolja $\times$ pozitivne temeljne samoevalvacije	0,43	,18
Značilnosti sodobnega delovnega okolja $\times$ psihološka odpornost	-0,30	-,15
Značilnosti sodobnega delovnega okolja $\times$ optimizem	-0,05	-,02
Značilnosti sodobnega delovnega okolja $\times$ počitek po delu	-0,36	-,12
$\Delta R^2$	,03	
Skupni $R^2$	,33	

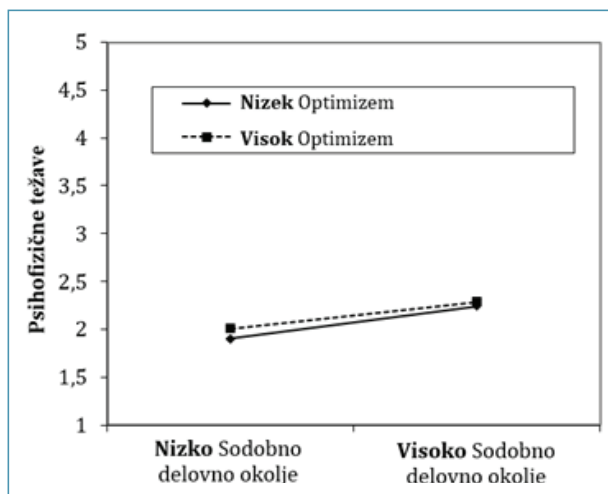
Opomba: \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Čeprav nekateri avtorji opozarjajo, da moderacijskih učinkov, ki statistično niso pomembni, ni mogoče interpretirati (Dawson, 2014: 2–3), smo se v študiji z namenom oblikovanja smernic za prihodnje raziskave odločili omenjene moderacijske učinke podrobneje raziskati z grafičnim prikazom. Skladno s pozitivnim regresijskim koeficientom v tabeli 2 (ki ni statistično pomemben, a ravno v nasprotju s predvidevanjem hipoteze 2a) slika 1 kaže, da je povezava med psihofizičnimi težavami in sodobnim delovnim okoljem močnejša pri posameznikih z bolj pozitivnimi temeljnimi samoevalvacijami. Če posa-

meznike z bolj negativnimi in bolj pozitivnimi samoevalvacijami primerjamo med seboj, lahko opazimo, da imajo pozitivne temeljne samoevalvacije (na primer pozitivna naravnost, samozavest, učinkovitost, občutek notranjega nadzora; Judge in drugi, 2003: 304) potencialni blažilni učinek na doživljanje psihofizičnih simptomov stresa v situacijah nizke stopnje stresorjev. Ta blažilni učinek naj bi se izničil, ko se zaposleni soočijo z višjo stopnjo stresa na delovnem mestu (večjimi zahtevami sodobnega delovnega mesta). V primeru moderacijskega učinka optimizma (hipoteza 2c) regresijski koeficient in slika 2 nakazujeta, da ta ne obstaja. Značilnosti sodobnega delovnega okolja in psihofizične težave bi se tako naj povezovali enako močno, ne glede na stopnjo optimizma med zaposlenimi.

**Slika 1:** Grafični prikaz moderacijskega učinka pozitivnih temeljnih samoevalvacij



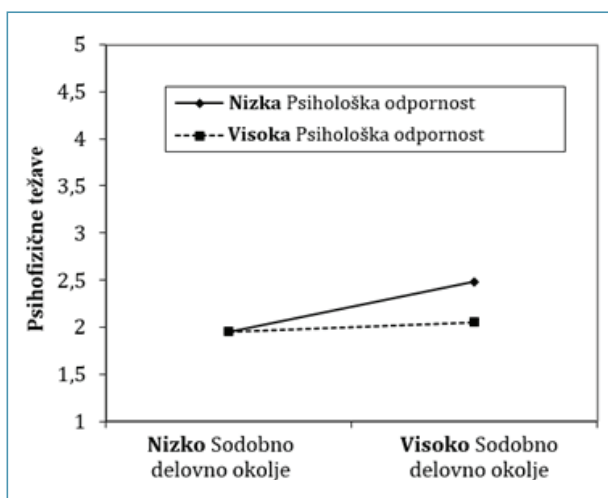
**Slika 2:** Grafični prikaz moderacijskega učinka optimizma

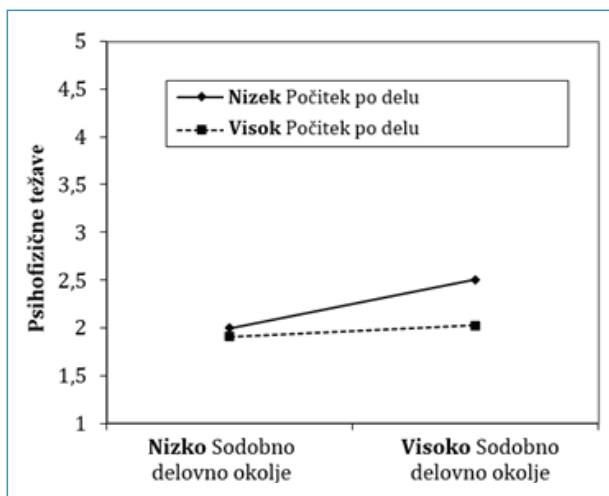
Kljub temu da se rezultati ne skladajo s predvideno smerjo moderacijskih učinkov temeljnih samoevalvacij in optimizma, nakazujejo, da je predvidena smer moderacije psihološke odpornosti in počitka po delu pravilna. Vendar pa rezultati niso statistično pomembni. Sliki 3 in 4 (skladno s hipotezama 2b in 2č) nakazujeta možnost, da je povezava značilnosti sodobnega delovnega okolja s psihofizičnimi težavami šibkejša pri posameznikih z višjo stopnjo psihološke odpornosti ter počitka po delu. Medtem ko naj bi pri zaposlenih z nižjo stopnjo psihološke odpornosti in počitka po delu višja stopnja značilnosti sodobnega delovnega okolja pomenila višjo stopnjo psihofizičnih težav, se pri posameznikih z višjo stopnjo odpornosti in počitka ta povezava ne pojavi. Na podlagi tega lahko za psihološko odpornejše ljudi in ljudi z boljšim počitkom sklepamo, da doživljajo približno enako stopnjo psihofizičnih težav tako v situacijah manjšega kot tudi v situacijah večjega stresa na delovnem mestu. Slednje se sklada s trditvijo avtorjev, ki navajajo, da gre pri psihološki odpornosti za proces povrnitve delovanja posameznika na njegovo izhodiščno stopnjo (Smith in drugi, 2008: 195). Prav tako bi to lahko bila posledica razbremenitve in obnovitve virov, ki potekata med počitkom (glej Zijlstra in Sonnentag, 2006: 130).

Če med seboj primerjamo skupini posameznikov z visoko in nizko izraženo psihološko odpornostjo ter zadostnim in nezadostnim počitkom po delu, lah-

ko opazimo, da posamezniki z nižjo stopnjo odpornosti in počitka poročajo o višji stopnji psihofizičnih težav le v primeru visoke izraženosti sodobnega delovnega okolja. Na podlagi zapsanega lahko sklepamo, da imata psihološka odpornost in počitek po delu potencialni blažilni učinek na doživljanje psihofizičnih težav le v primeru visoke stopnje stresnosti okolja. Če se opremo na samo definicijo psihološke odpornosti, nas to ne preseneča, saj je bil konstrukt opredeljen kot sposobnost prenašanja stresnih, škodljivih in pretresljivih dogodkov (Meredith in drugi, 2011: 2) oziroma kot sposobnost spopadanja s stresom (Connor in Davidson, 2003: 77). Tako je razumljivo, da se razlike v učinkovitosti spopadanja s stresom (oziroma posledičnimi psihofizičnimi simptomi) med psihološko manj in bolj odpornimi ljudmi pojavijo le, ko so ti soočeni z bolj stresnimi dogodki. Potencialno blažilno funkcijo počitka po delu lahko pripišemo zgoraj omenjenemu procesu razbremenitve in obnovitve delovnih virov. Slednji pripravi posameznika (v fiziološkem in psihološkem smislu) na ponovno spopadanje z delovnimi zahtevami (Zijlstra in Sonnentag, 2006: 130). Če pa je zaposleni pred zaključkom počitka ponovno izpostavljen delovnim zahtevam, mora zaradi še vedno neoptimalnega stanja vložiti dodaten trud v spopadanje z zahtevami. Posledica tega je lahko podaljšana utrujenost, ki lahko preraste v zdravstvene težave (Meijman in Mulder, 1998: 8).

**Slika 3:** Grafični prikaz moderacijskega učinka psihološke odpornosti



**Slika 4:** Grafični prikaz moderacijskega učinka počitka po delu

Sodelujoči so odgovarjali tudi na vprašanja o prevozu na delovno mesto. Rezultati kažejo, da je kraj bivanja povprečnega sodelujočega od kraja službovanja oddaljen 38,87 kilometra ( $SD = 42,13$ ), pri tem pa se vrednosti gibljejo od 0 kilometrov pa vse do 172 kilometrov oddaljenosti. Dodamo lahko, da se 80,20 % sodelujočih vozi na delovno mesto, oddaljeno 57 kilometrov ali manj, medtem ko 10,70 % sodelujočih prevozi več kot 100 kilometrov med krajem bivanja in službovanja. Javni prevoz med krajem bivanja in službovanja ima urejen le 44,10 % sodelujočih, kar 54,80 % pa ne in so odvisni od lastnega prevoza. Pri tem le 1,10 % sodelujočih uporablja javni prevoz, 9,00 % sodelujočih se vozi s skupino sodelavcev, preostalih 89,90 % pa se samostojno vozi na delovno mesto. V povprečju zaposleni porabijo za prevoz na delo uro in 20 minut. Udeleženci so odgovarjali tudi na vprašanje o tem, kolikšna obremenitev je to zanje. Za 16,90 % sodelujočih je prevoz na delo velika obremenitev, za 37,30 % sodelujočih majhna obremenitev, za skoraj polovico oziroma 45,80 % sodelujočih pa prevoz na delo ni obremenitev.

Ker je za več kot polovico zaposlenih prevoz na delo vsaj nekakšna obremenitev, smo se odločili preveriti, kako se nekatere postavke, ki se nanašajo na prevoz na delo in z njega, povezujejo z značilnostmi sodobnega delovnega okolja, individualnimi značilnostmi in psihofizičnimi težavami. V tabeli 3 so

prikazani pomembnejši korelacijski koeficienti. Ker se podatki ne porazdeljujejo normalno, smo uporabili Spearmanov korelacijski koeficient za analizo omenjenih povezav.

**Tabela 3:** Povezave vprašanj prevoza na delo s spremenljivkami v raziskavi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Pozitivne samoevalvacije	-								
2. Psihološka odpornost	,61***	-							
3. Počitek po delu	,40***	,35***	-						
4. Psihofizične težave	-,45***	-,39***	-,37***	-					
5. Sodobno delovno okolje	-,40***	-,22**	-,38***	,39***	-				
6. Oddaljenost	-,10	-,11	-,10	,21**	,19**	-			
7. Javni prevoz	,01	-,01	,03	-,06	,03	,29***	-		
8. Trajanje prevoza	-,08	-,22**	-,15	,24**	,12	,81***	,27	-	
9. Obremenitev	-,17*	-,19*	-,15	,13	,23**	,63***	,29***	,66***	-

Opomba: N = 177, \* p < ,05, \*\* p < ,01, \*\*\* p < ,001.

Ugotovili smo, da se spremenljivke individualnih značilnosti, tj. pozitivne temeljne samoevalvacije, psihološka odpornost ter počitek po delu, negativno povezujejo s postavkami, ki se nanašajo na značilnosti prevoza na delo. Nekatere izmed povezav so tudi statistično pomembne (obremenitev in pozitivne temeljne samoevalvacije, trajanje prevoza ter obremenitev in psihološka odpornost). Rezultati tako kažejo, da so zaposleni, katerih kraj bivanja je manj oddaljen od kraja službovanja in za katere prevoz na delo ni tolikšna obremenitev, psihološko odpornejši, čutijo več pozitivnih temeljnih samoevalvacij in se v prostem času bolj odpočijejo.

Rezultati kažejo tudi, da se značilnosti prevoza na delo pozitivno povezujejo s psihofizičnimi težavami. Izpostavimo lahko povezavi oddaljenosti in trajanja prevoza na delo, ki sta statistično pomembno povezani s spremenljivko psi-

hofizične težave. To pomeni, da bolj ko je kraj bivanja zaposlenih oddaljen od kraja službovanja in je to zanje velika obremenitev, več težav imajo s psihofizičnim počutjem. Podobno velja tudi za povezavo značilnosti prevoza na delo z značilnostmi sodobnega delovnega okolja. Povezava med spremenljivkami je pozitivna, pri tem pa so tri povezave statistično pomembne – povezava oddaljenosti, trajanja prevoza ter obremenitve. Zaposleni, ki so bolj oddaljeni od kraja službovanja in je to zanje velika obremenitev, imajo na delovnem mestu več značilnosti sodobnega delovnega okolja.

Raziskava ima nekaj pomanjkljivosti. Prva je velikost vzorca. Sprva je bilo predvideno, da bo v njej sodelovalo 11,30 % zaposlenih v slovenski policiji. Od povabljenih se je vabilu odzvalo le 22,10 %, kar zmanjša stopnjo, do katere lahko trdimo, da so ugotovljeni trendi reprezentativni in na podlagi katerih lahko sklepamo o preučevani populaciji. Naslednja pomembna pomanjkljivost je, da gre za prečno študijo, kar nas omejuje le na ugotavljanje povezave med izbranimi konstrukti. Longitudinalna zasnova raziskave bi v prihodnosti omogočila postavljanje ugotovitev o tem, ali so psihofizične težave dejansko posledica značilnosti sodobnega delovnega okolja. V primeru našega raziskovalnega načrta je možna tudi interpretacija, da osebe z več psihofizičnimi težavami svoje delovno okolje dojemajo kot bolj obremenjujoče.

Izsledki raziskave kažejo, da se veliko zaposlenih vozi na delovno mesto samostojno, kljub temu da imajo urejen javni prevoz med krajem bivanja in službovanja. Glede na te ugotovitve predlagamo spodbujanje uporabe javnega prevoza za zaposlene, ki so do 30 kilometrov oddaljeni od kraja službovanja. Za tiste, ki so bolj oddaljeni, in tiste, ki nimajo urejenega javnega prevoza, predlagamo uvedbo portala za dogovarjanje prevozov s skupino sodelavcev.

Kljub temu da podatki niso statistično pomembni, analiza moderacijskih učinkov individualnih značilnosti nakazuje na to, da imata potencialni blažilni učinek le psihološka odpornost in počitek po delu, ki sta opredeljena kot individualna procesa (glej Connor in Davidson, 2003: 33; Sianoja, Kinnunen, de Bloom in Korpela, 2015: 28), ne pa tudi temeljne samoevalvacije in optimizem, tj. elementa, ki sta opredeljena kot osebni značilnosti (glej Judge in Hurst, 2007: 1213; Scheier, Carver in Bridges, 1994: 1063). Ker ugotovitve niso statistično pomembne, ne moremo govoriti o praktični implikaciji raziskave,

lahko pa govorimo o teoretični. Z raziskavo smo namreč pridobili zanimive ugotovitve, ki so lahko smernice za nadaljnje raziskovanje vloge relativno stabilnih in nespremenljivih osebnostnih značilnosti ter drugih za spremembe dovtetnih individualnih značilnosti pri napovedovanju stresnih izidov. Če prihodnje raziskave potrdijo nakazan trend in pokažejo, da imajo pri povezavi stresorjev na delovnem mestu in stresnih izidov pomembno moderacijsko vlogo individualne značilnosti, ki se jih lahko priučimo, ne pa tudi trajne osebne značilnosti, lahko to vodi do pomembnih praktičnih implikacij. V tem primeru bi lahko pri pridobivanju kadra, odpornega proti stresnim dogodkom, namesto selekciji kadrov namenili večjo pozornost izobraževanjem, usposabljanjem in treningom ter tako zaposlene usposobili za učinkovitejšo spopadanje s stresnimi dogodki na delovnem mestu.

Glede na nakazane pozitivne povezave postavk prevoza na delovno mesto z značilnostmi sodobnega delovnega okolja in psihofizičnimi težavami bi bilo v prihodnjih raziskavah prav tako smiselno preveriti, ali je prevoz na delo dodatna značilnost sodobnega delovnega okolja.

## LITERATURA

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
- Böckerman, P., Ilmakunnas, P. & Johansson, E. (2011). Job security and employee well-being: Evidence from matched survey and register data. *Labour Economics*, 18 (4), 547–554.
- Chirumbolo, A. & Areni, A. (2010). Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (2), 195–214.
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18 (2), 76–82.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29 (1), 1–19.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E. & Taris, T. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-worktime. *Research in Occupational Stress*



*and Well Being*, 7, 85–123.

- Edwards, J. R., Caplan, R. D. & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. V Cooper, C. L. (ur.), *Theories of organizational stress*. (str. 28–67). Oxford: Oxford University Press.
- Judge, T. A. & Hurst, C. (2007). Capitalizing on one's advantages: Role of core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1212–1227.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A. & Scott, B. A. (2009). The Role of Core Self-Evaluations in the Coping Process. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 177–195.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. V Drenth, P. J. D., Thierry, H. & de Wolff, C. J. (ur.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology*. (2. izd., str. 5–33). Hove: Psychology Press Ltd.
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gailliot, S., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M. & Werenn, G. (2011). *Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6), 1063–1078.
- Sianoja, M., Kinnunen, U., de Bloom, J. & Korpela, K. (2015). Insufficient recovery from job stress as a risk factor for poor health and well-being. V Hopkins, C. R. (ur.), *Job Stress: Risk Factors, Health Effects and Coping Strategies* (str. 27–47). Hauppauge (NY): Nova Science Publishers.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15 (3), 194–200.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied psychology: an international review*, 51 (1), 23–42.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70–85.
- Zijlstra, F. R. H. & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), 129–138.

## O avtoricah:

Marina Strahinić, dipl. psih. (UN), je študentka magistrskega študija na Oddelku za psihologijo Univerze v Mariboru. Njeno trenutno raziskovalno delovanje obsega preučevanje stresa na delovnem mestu, prispevek procesa globalizacije in obdobja recesije k spremembi delovnih razmer ter individualne razlike med zaposlenimi.

Sabina Junc, dipl. psih. (UN), je študentka magistrskega študija na Oddelku za psihologijo Univerze v Mariboru. Področje njenega strokovnega delovanja in znanstvenega raziskovanja je organizacijska psihologija in teme počitek po delu pri zaposlenih, promocija zdravja na delovnem mestu ter organizacijske spremembe in njihov učinek na zaposlene.

Doc. dr. Sara Tement je zaposlena na Oddelku za psihologijo Univerze v Mariboru. Doktorirala je iz psihologije dela in organizacije na Univerzi na Dunaju. Njeno raziskovalno delovanje zajema usklajevanje dela, družine in zasebnega življenja, počitek po delu, delovne obremenitve in resurse ter izgorelost in zavzetost na delovnem mestu. Izsledke svojih raziskav je objavila v številnih mednarodnih publikacijah.

## KRONOLOŠKI PREGLED STROKOVNIH IN ZNANSTVENIH DEL O VARNOSTI IN ZDRAVJU PRI DELU V POLICIJI MED LETOMA 1991 IN 2015

### Mag. Leon Vedenik

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Policijska uprava Murska Sobota, Slovenija  
leon.vedenik@policija.si

### Dr. Karl Petrič

Ministrstvo za notranje zadeve, Služba za prevajanje in lektoriranje ter informacijsko-knjižnično dejavnost, Slovenija  
karl.petric@gov.si

### Matjaž Mravlja, spec.

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Policijska uprava Kranj, Slovenija  
matjaz.mravlja@policija.si

## POVZETEK

*Analiza bibliografskih zapisov prispeva k boljšemu razumevanju trendov objavljanja publikacij različnih znanosti in stroke. Naša analiza je zajela bibliografske zapise o varnosti in zdravju pri delu v policiji od leta 1991 do 2015. Osnovna podatkovna vira so bile osebne bibliografije raziskovalcev in COBISS/OPAC. Predstavljene bodo naslednje vsebine: objave različnih vrst publikacij skozi čas, objave po krajih, frekvenčna porazdelitev objav skozi čas idr. Na podlagi ugotovljenega stanja so bili podani ugotovitve in predlogi za izboljšanje celovitega stanja raziskovalne dejavnosti varnosti in zdravja pri delu v policiji.*

**Ključne besede:** varnost in zdravje pri delu, policija, policijsko delo, analize bibliografskih zapisov, Slovenija

## 1 UVOD

V prispevku želimo z analizo bibliografskih zapisov o varnosti in zdravju pri delu v policiji prikazati stanje raziskovalne dejavnosti na tem področju in podati ustrezne predloge za izboljšanje.

Pri tem smo si pomagali z ustrežno metodologijo in metodološkimi orodji (programska orodja), ki omogočajo uporabo bogatih vizualizacijskih tehnik. Uporaba omenjenih tehnik še dodatno spodbudi miselne procese pri interpretaciji podatkov in rezultatov.

Osnovna podatkovna vira v prispevku so bile osebne bibliografije raziskovalcev in bibliografski zapisi iz spletnega kataloga COBISS/OPAC (zajeti so bili bibliografski zapisi vseh tipologij) od leta 1991 do vključno z letom 2015.

## 2 CILJ

Končni cilj prispevka je razvijanje ključnih ugotovitev (spoznanj) o znanstvenoraziskovalni dejavnosti slovenskih avtorjev glede varnosti in zdravja pri delu v policiji med letoma 1991 in 2015.

Z raziskovalno analizo poskušamo prikazati ustreznost umestitve področja varnosti in zdravja pri delu kot raziskovalne dejavnosti v policiji, kar posledično tudi sistemsko prispeva k izvajanju in zagotavljanju varnih delovnih postopkov in nalog policije pri njenem poslanstvu.

## 3 HIPOTEZE

Z raziskavo bomo poskušali analitično ugotoviti, ali je področje varnosti in zdravja pri delu v policiji ustrezno sistemsko urejeno in ali ima tudi ustrezno predispozicijo za samo raziskovalno dejavnost v policiji.

Prva hipoteza: Strokovna in znanstvena dejavnost glede varnosti in zdravja pri delu v policiji je neustrezna in pomanjkljiva.

Druga hipoteza: Strokovna in znanstvena dejavnost glede varnosti in zdravja pri delu v policiji ima zakonsko podlago za raziskavo.

Tretja hipoteza: Organizacijska ter sistemska ureditev kadrovske sistematizacije v policiji, kot predpogoj za raziskovalno dejavnost varnosti in zdravja pri delu, je neustrezno organizirana.

Četrta hipoteza: V policiji ni sistemiziranega ustreznega kadra za raziskovalno dejavnost varnosti in zdravja pri delu.

## 4 METODOLOGIJA IN METODOLOŠKA ORODJA

V raziskavi je bilo izvedenih več korakov.

- a) Zajetje bibliografskih zapisov slovenskih avtorjev iz spletnega kataloga COBISS/OPAC od leta 1991 do 2015 in preučitev osebnih bibliografij raziskovalcev
- b) Pretvorba zadetkov v ustrezne datotečne formate (na primer RIS, .BIB, .CSV, .XLS, .TXT)
- c) Procesiranje, obdelava in analiza pripravljenih podatkov z uporabo programskih orodij za analizo in vizualizacijo velikih omrežij (na primer JigSaw, Google Sheets z dodatki). Metodološka orodja: na osnovi ukaznega načina poizvedovanja v COBISS/OPAC so se pripravili podatki, ki so se izvozili v obliki datoteke .RIS (Institut informacijskih znanost Maribor, 2013).
- č) Jigsaw je odprtokodno programsko orodje, ki je namenjeno kvalitativni analizi velikih količin besedila. Omogoča uporabo bogatih vizualizacijskih tehnik, ki dodatno spodbudijo miselne procese pri interpretaciji podatkov. Velika prednost tega programskega orodja je, da lahko uvozimo besedila v različnih datotečnih formatih, na primer .XLS, .PDF, .TXT, .XML, .HTML, .DOC. Doba učenja je sorazmerno kratka. Slabost tega orodja je, da izidov ne moremo izvoziti v tak datotečni format, ki bi omogočal analizo še z drugimi programskimi orodji.
- d) JabRef je odprtokodno programsko orodje za upravljanje bibliografskih zapisov. Njegove prednosti so med drugim možnost uvoza (.RIS, .BIB, Endnote idr.) in izvoza podatkov v številne datotečne formate (.BIB, .RTF, .HTML, .ODS, .CSV idr.). Obenem je možno vanj vgraditi različne vtičnike, ki še izboljšujejo funkcionalnost tega programskega orodja

(na primer vtičnik za iskanje po JSTOR, vtičnik za povezavo s spletnim aplikacijskim sistemom Bibsonomy). Slabost tega orodja je, da je doba učenja nekoliko daljša. Druga slabost je, da podatkov ne moremo neposredno izvoziti v program Microsoft Excel, ampak jih je najprej treba izvoziti v datoteko .ODS, saj mnogo analitičnih programskih orodij potrebuje obliko .XLS.

V obravnavano programsko orodje je bilo uvoženih 238 pripravljenih oziroma zajetih zapisov v formatu .RIS. Pri naslednji stopnji so se uvoženi zapisi shranili v obliki datoteke .BIB (Waßenhofen, 2010). V nadaljevanju je bilo možno omenjene podatke pretvoriti najprej v format .ODS in nato v .XLS. Prav slednji je zelo pomemben za analizo podatkov z orodjem Jigsaw (Görg, 2007).

- e) Google Sheets, vključno z dodatki, je odprtokodno spletno programsko orodje, ki omogoča upravljanje in analizo statističnih podatkov, e-klepet, viharjenje možganov, avtomatsko obveščanje in sociomreženje. Doba učenja je sorazmerno kratka. V opisano programsko orodje se je naložila datoteka .XLS. V nadaljevanju so bili za analizo podatkov uporabljeni različni dodatki, kot so statistics, researching in mapping sheets.

## 5 ANALIZA BIBLIOGRAFSKIH ZAPISOV O VARNOSTI IN ZDRAVJU PRI DELU V POLICIJI

Na osnovi različnih vrst poizvedb na ukazni način (na primer PY=2000:2009 and CO=svn and (SU=policija OR SU=policijsko delo) and (SU=varnost in zdravje pri delu OR SU=varnost pri delu OR SU=varstvo pri delu OR SU=medicina dela OR SU=zaščita\* OR SU=stres OR SU=zdravstv\* OR SU=požarna varnost OR SU=zdravst\* OR SU=bolniš\* OR SU=bolezni OR SU=poškodbe OR SU=analiza tveganja OR SU=analize tveganja OR SU=nevarnosti OR SU=grožnje OR SU=mobing OR SU=mobbing OR SU=psihosocialno nasilje OR SU=trpinčenje\* OR SU=šikaniranje\* and SU=terapije OR SU=preprečevanje OR SU=preven\*)) so bili zajeti bibliografski zapisi slovenskih avtorjev glede varnosti in zdravja pri delu v policiji od leta 1991 do 2015. Obenem so se dodatno preverjale osebne bibliografije slovenskih raziskovalcev, ki naj bi se s

tem področjem intenzivneje ukvarjali. Pri tej analizi so se zanimanja strnila okrog naslednjih vsebin:

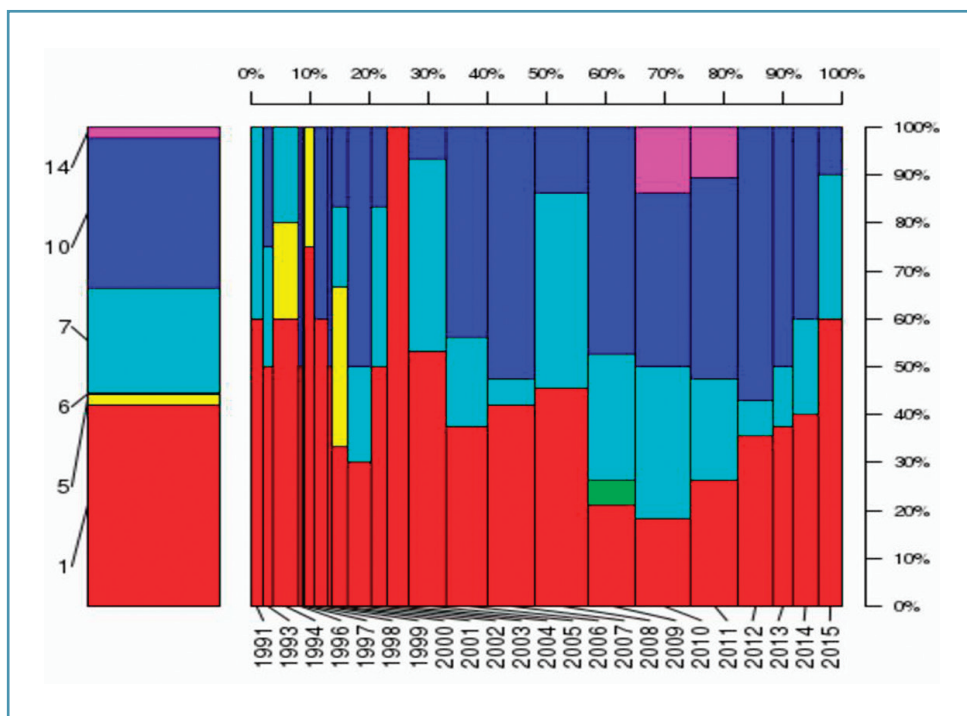
- pregled objav različnih vrst publikacij skozi čas;
- v katerih revijah so avtorji objavljali članke;
- krajevni in časovni pregled objav publikacij.

Upoštevajoč omenjene vsebine so se v nadaljevanju izvedle ugotovitve o kakovosti in sistemski urejenosti raziskovalnega dela glede varnosti in zdravja pri delu v policiji v Sloveniji. V nadaljevanju so se lahko pridobila različna spoznanja in/ali podali predlogi izboljšav.

**Tabela 1:** Okvirna tipologija publikacij

<i>Tipologija publikacij</i>	<b>Opis</b>
1	Knjige, diplomska, magistrska in doktorska dela
5	Sestavek ali članek v knjigi
6	Konferenčne publikacije, zborniki, posveti
7	Članki v strokovnih ali znanstvenih revijah
10	Drugo, na primer spletna dela
14	Publikacije, ki niso dostopne širši javnosti ali pa še niso bile objavljene

Vir: lastni vir, 2016

**Slika 1:** Analiza objav različnih vrst publikacij skozi čas

Vir: lastni vir, 2016

Preglednica 1 prikazuje legendo za navedeno okvirno tipologijo publikacij (samodejno določena s programskim orodjem JabRef), medtem ko slika 1 ponazarja mozaični diagram različnih vrst publikacij skozi čas. Na osnovi stolpnega diagrama na levi strani (ta prikazuje celoto) je mogoče ugotoviti, da so v letih od 1991 do 2015 prevladovali objave v obliki knjig, diplomskih in drugih del (gl. rdeči pravokotnik in označbo 1).

Na drugo mesto so se uvrstili e-viri (gl. temno moder pravokotnik z označbo 10), medtem ko so se na tretje mesto uvrstili članki, objavljeni v strokovnih ali znanstvenih revijah (gl. svetlo moder pravokotnik z označbo 7).

Sledijo dela, kot je na primer članek v knjigi (gl. rumen pravokotnik z označbo 5), dela, ki so nedostopna širši javnosti (gl. roza pravokotnik z označbo 14), in

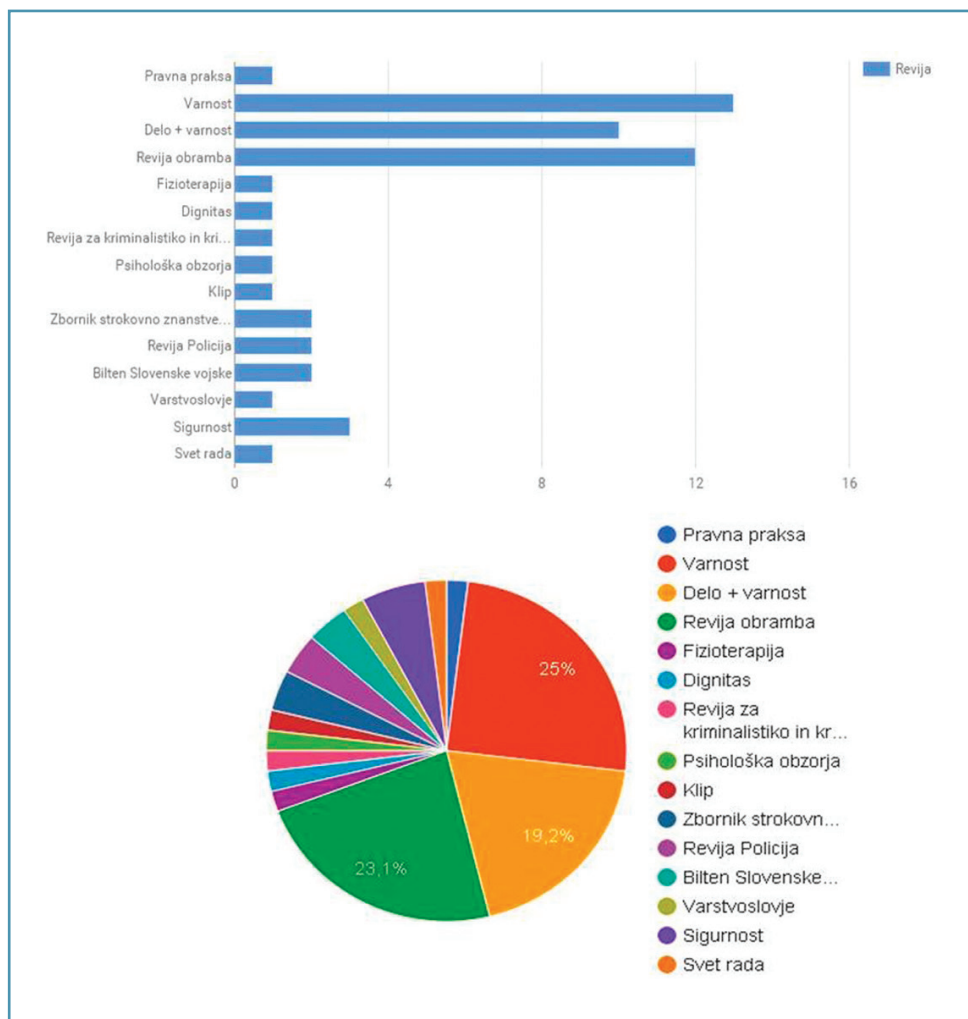


na zadnjem mestu so dela, ki nastanejo zaradi različnih konferenc, posvetov, seminarjev ipd. (gl. komaj viden zelen pravokotnik z označbo 6).

Glede na rezultate ugotavljamo naslednje:

- Diplomaska in druga dela so bila najpogosteje objavljena. Znano je, da se tako diplomska kot tudi magistrska dela večinoma uvrščajo med strokovna dela, saj se študentje dejansko še učijo različnih metodologij.
- Zelo malo je konferenčnih publikacij (posvet v Tacnu leta 2009). Iz tega lahko sklepamo, da se avtorji s področja varnosti in zdravja pri delu v policiji redko povezujejo oziroma sodelujejo. Povezovanje in sodelovanje sta zlasti v današnjem času osnova za pozitiven razvoj znanstvenoraziskovalne dejavnosti.

V nadaljevanju sledi prikaz objave člankov po revijah.

**Slika 2:** Objava člankov po revijah

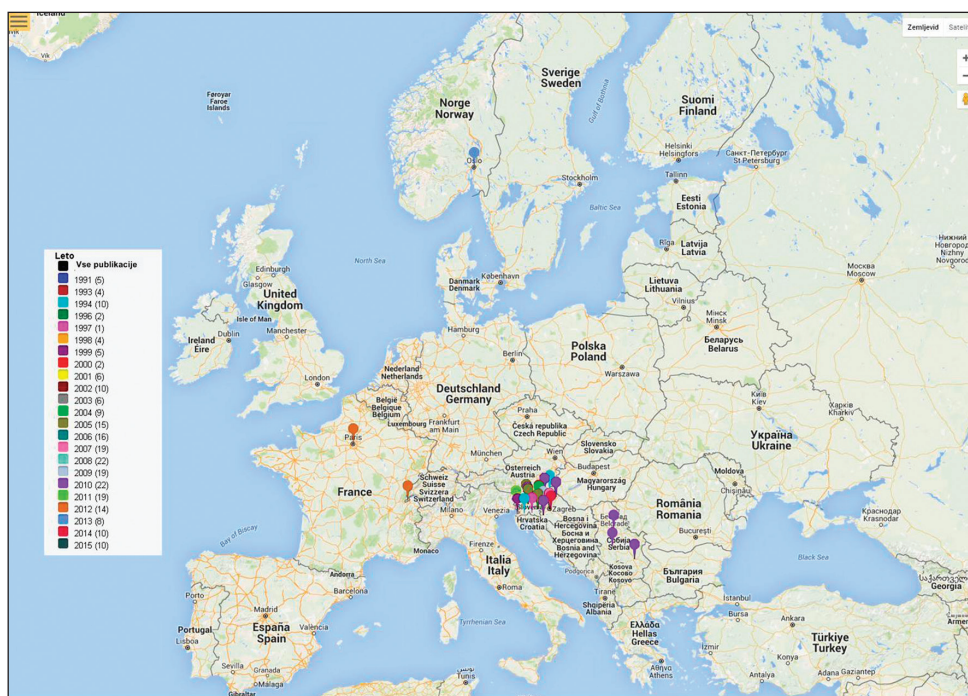
Vir: lastni vir, 2016

Slika 2 prikazuje objavo člankov po revijah z uporabo stolpnega in tortnega diagrama. Z obema vizualizacijskima tehnikama lahko ugotovimo, da je največ člankov objavljenih v naslednjih revijah: Varnost, Obramba, Delo + varnost, Sigurnost, Bilten Slovenske vojske, Zbornik strokovno-znanstvenih razprav in Policija. Sledijo revije, kot so Revija za kriminalistiko in kriminologijo, Pravna praksa, Varstvoslovje, Fizioterapija, Dignitas, Psihološka obzorja, Klip in Svet rada.

Za večino teh revij velja, da so strokovne in se v njih objavljajo zlasti strokovni in poljudni članki.

V nadaljevanju prikazujemo krajevni in časovni pregled objav publikacij.

**Slika 3:** Krajevni in časovni pregled objav 238 publikacij



Vir: lastni vir, 2016

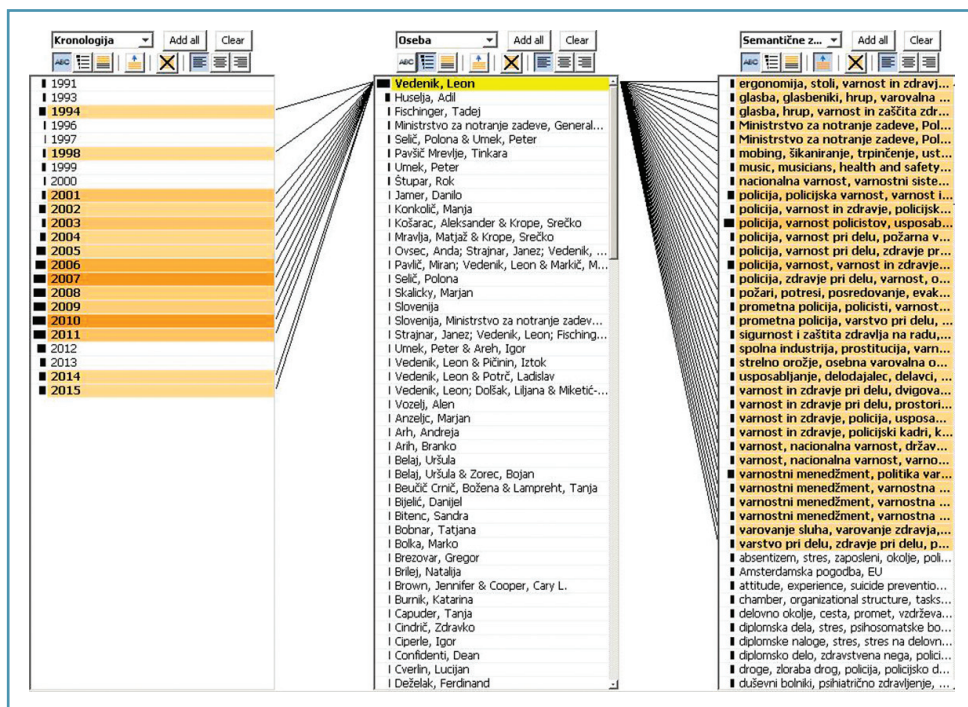
Slika 3 ponazarja krajevni in časovni pregled objav 238 publikacij od leta 1991 do 2015. Ugotovimo lahko, da je o varnosti in zdravju pri delu v policiji zelo malo objav slovenskih avtorjev. Število objav po letih je naslednje: 1991 (pet objav), 1992 (nič objav), 1993 (štiri objave), 1994 (deset objav), 1995 (nič objav), 1996 (dve objavi), 1997 (ena objava), 1998 (štiri objave), 1999 (pet objav), 2000 (dve objavi), 2001 (šest objav), 2002 (deset objav), 2003 (šest objav), 2004 (devet objav), 2005 (15 objav), 2006 (16 objav), 2007 (19 objav), 2008 (22 objav), 2009 (19 objav), 2010 (22 objav), 2011 (19 objav), 2012 (14 objav), 2013 (osem objav), 2014 (deset objav) in 2015 (deset objav).

Ob tem je treba poudariti, da je bilo največ publikacij objavljenih v Sloveniji (211 objav), na Hrvaškem (19 objav), v Srbiji (pet objav), Švici (ena objava), Franciji (ena objava) in na Norveškem (ena objava).

Pomembno je tudi, da so bili objavljeni pretežno strokovni in poljudni prispevki, ki so objavljeni v domačih revijah. Prispevki slovenskih avtorjev o varnosti in zdravju pri delu v policiji so geografsko gledano omejeni na naš prostor. To pomeni izjemno šibko povezovanje s tujimi avtorji s tega strokovnega področja.

Ozko geografsko delovanje lahko povzroči ozek vsebinski razpon objavljenih publikacij. Prav to bi lahko dokazali z vsebinsko analizo naslovov del in predmetnih oznak, kar pa presega namen tega članka. Navedeno zamisel bomo tako predstavili le na kratko.

#### Slika 4: Objavljanje avtorjev skozi čas in z vidika pojmovnih zvez

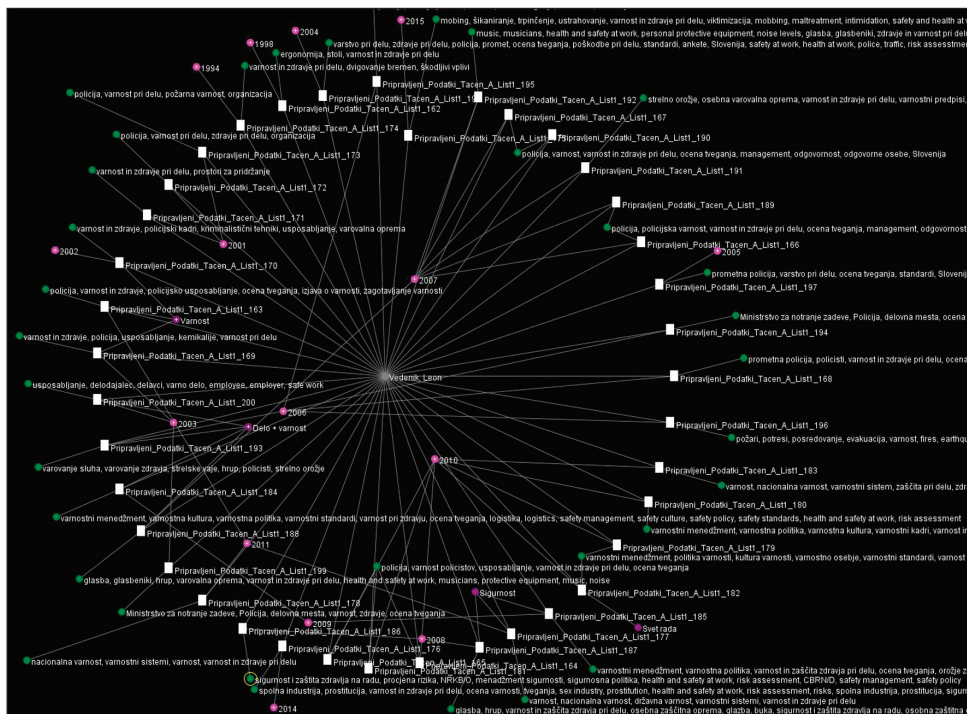


Vir: lastni vir, 2016

Na sliki 4 je tehnika vizualnega stolpnega seznama, ki prikazuje ustvarjalne in manj ustvarjalne avtorje skozi čas, vključno s pojmovnimi zvezami oziroma predmetnimi oznakami. S predstavljeno vizualizacijsko tehniko je mogoče lažje preučevati tako ustvarjalnost avtorjev skozi čas (gl. levi stolpec z oranžnimi osvetlitvani) kot tudi njihovo vsebinsko osredotočenost (gl. desni stolp s predmetnimi oznakami).

Ob preučevanju smo ugotovili, da je večina avtorjev osredotočena na temo psihosocialne pomoči policistom v povezavi s stresom in samomori (predstavljeni primer je izjema). Omenjen je le majhen del tega, s čimer naj bi se ukvarjala varnost in zdravje pri delu v policiji. Za konec navajamo še primer prikaza okrnjenega omrežja avtorja.

**Slika 5:** Mrežni graf kot dodatni pripomoček za preučevanje vsebinskega razpona določenega avtorja



Vir: lastni vir, 2016



Slika 5 prikazuje mrežni graf (primer najustvarjalnejšega avtorja s področja varnosti in zdravja pri delu v policiji) kot dodatni pripomoček za preučevanje vsebinskega razpona določenega avtorja skozi čas (mrežni graf med drugim prikazuje tudi revije, v katerih je avtor objavljaj svoje članke). Na kvalitativni ravni je možna sorazmerno natančna ocena preteklega in trenutnega stanja strokovnega ter znanstvenega duha na določeni celini, v določeni državi, regiji ipd.

## 6 UGOTOVITVE

Na podlagi svojih analiz ugotavljamo, da je v obdobju od leta 1991 in do 2015 za raziskovanje varnosti in zdravja pri delu v policiji značilno naslednje:

- prevladujejo objave v obliki monografskih publikacij, zlasti diplomskih del;
- zelo malo je konferenčnih prispevkov s tega področja;
- sorazmerno malo je sodelovanja in povezovanja med avtorji, kar ne spodbuja nadaljnega pozitivnega razvoja znanstvenoraziskovalne dejavnosti;
- avtorji so objavljali predvsem v strokovnih in poljudnih publikacijah (zelo malo je izvirnih znanstvenih člankov, raziskav, elaboratov, projektov, znanstvenih monografij idr.);
- prispevki slovenskih avtorjev o varnosti in zdravju pri delu v policiji so geografsko gledano omejeni predvsem na naš prostor. To pomeni izjemno šibko povezovanje s tujimi avtorji s tega področja.

Iz naših analiz izhaja tudi, da so bile vse naše hipoteze potrjene, in sicer:

Prva hipoteza: Strokovna in znanstvena dejavnost glede varnosti in zdravja pri delu v policiji je neustrezna in pomanjkljiva, kar se kaže ravno v tem, da je zelo malo znanstvenega raziskovanja na tem področju.

Druga hipoteza: Strokovna in znanstvena dejavnost glede varnosti in zdravja pri delu v policiji ima zakonsko podlago za raziskavo, saj to poleg Zakona o organiziranosti in delu v policiji (2013), ki določa, da policija izvaja razisko-

valno dejavnost s svojega delovnega področja, določa tudi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011), ki že v svojih temeljnih načelih v prvem odstavku 16. člena določa, da sta vzgoja in izobraževanje v zvezi z varnostjo in zdravjem pri delu sestavni del programov izobraževanja na univerzah in šolah vseh vrst in stopenj.

Tretja hipoteza: Organizacijska ter sistemska ureditev kadrovske sistematizacije v policiji, kot predpogoj za raziskovalno dejavnost varnosti in zdravja pri delu v policiji, je neustrezno organizirana, saj ni niti organizacijske enote niti ustrezne varnostnokadrovske strukture, ki bi se sistematično ukvarjala z raziskovanjem varnosti in zdravja pri delu v policiji.

Četrta hipoteza: V policiji ni sistemiziranega ustreznega kadra za raziskovalno dejavnost glede varnosti in zdravja pri delu v policiji. Zdajšnja sistemizacija delovnih mest in enot policije ne vsebuje ustreznega varnostnega kadra, ki bi se ukvarjal z varnostjo in zdravjem pri delu.

## 7 SKLEP

Ugotavljamo, da je raziskovanje varnosti in zdravja pri delu v policiji tako v strokovnem kot tudi v znanstvenem okolju zelo pomanjkljivo, neustrezno in nedodelano.

Kot izhaja že iz samih ugotovitev, je kritična masa avtorjev, ki se ukvarjajo z raziskavami, majhna, kar je razvidno tudi iz tega, da prevladujejo predvsem objave v obliki monografskih publikacij, zlasti diplomskih del.

Pri tem sta zanimiva tudi podatek o avtorjih objav, katerih tema sta bila varnost in zdravje pri delu v policiji, in dejstvo, da ti v večini niso oziroma celo nikoli niso bili zaposleni v policiji ter da je kritična masa preostalih, ki so delavci policije in se ukvarjajo z raziskovalno dejavnostjo glede varnosti in zdravja pri delu v policiji, zelo majhna oziroma skoraj nična.

Na podlagi ocen bibliografskih zapisov je bilo med drugim ugotovljeno tudi, da so strokovna in znanstvena dela o varnosti in zdravju pri delu v policiji

zajeta tudi na različnih klasifikacijskih področjih (UDK), kar nakazuje, da področje ni sistemsko urejeno.

Ob tem ugotavljamo, da celoten sistem UDK trenutno ne ureja oziroma ne klasificira celovite varnosti ter varnosti in zdravja pri delu kot samostojne kategorije – to področje je tako skrito oziroma vključeno v druga strokovna in znanstvena področja, kot so organizacija, menedžment, sociologija itn., kar še otežuje sam razvoj ter raziskovanje navedenega področja.

Ugotavljamo tudi, da varnost in zdravje pri delu v policiji, glede na trenutno organizacijo dela in delovnega področja policije, v svoji sistemizaciji nimata služb in kadra, ki bi delovali znotraj samega strokovnega in izobraževalnega sistema policije in se s tem tudi specifično ukvarjali z razvojem ter raziskovanjem varnosti in zdravja pri delu v policiji.

Podlago za raziskavo varnosti in zdravja pri delu v policiji pa poleg Zakona o organiziranosti in delu v policiji (2013) omogoča in določa tudi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011), v katerem je zapisano, da sta vzgoja in izobraževanje v povezavi z varnostjo in zdravjem pri delu sestavni del programov izobraževanja na univerzah in šolah vseh vrst in stopenj.

Samo disciplino varnosti in zdravja pri delu v policiji bi bilo treba tudi ustrezno razvijati na strokovnem ter znanstvenem področju, saj bi s tem tudi pripomogli k hitrejšemu razvoju raziskovanja varnosti in zdravja pri delu ter oblikovali ustrezno vlogo tega področja v znanstvenih disciplinah. Zavedati se moramo, da lahko le z sistemskim pristopom predhodnega razvijanja ustreznega varnostnega kadra dosežemo pozitivne rezultate in napredek raziskovanja na nekem področju.

Sklenemo lahko, da sta varnost in zdravje pri delu v policiji zelo specifično področje, ki se mora nenehno razvijati tudi glede na trenutno varnostno problematiko. Ravno nepredvidljiva varnostna problematika z različnimi varnostnimi tveganji zahteva ustrezen sistemski pristop z ustreznimi službami in specifičnim varnostnim kadrom, ki poznajo celovito področje varnosti in zdravja pri delu kot del zagotavljanja celovite varnosti.



Vsekakor pa je treba raziskovalno dejavnost v policiji glede varnosti in zdravja pri delu temeljito prevetriti, saj ima raziskovanje tega interdisciplinarnega področja eno izmed ključnih vlog, ki je neposredno vključena v razvoj dela in delovnih postopkov na vseh delovnih področjih policije.

Vodstvo policije se mora tudi z jasno oblikovano vizijo o vzpostavitvi ustrezne varnostne kulture zavedati, da lahko le zdrav in varen policist zagotavlja ustrezno varnost državljanom, saj lahko le tako ustrezno izvaja ter rešuje različno varnostno problematiko, kar pa je tudi poslanstvo policije. Ustrezno reševanje varnostne problematike pa ima tudi pomembno vlogo v celovitem sistemu nacionalne varnosti države.

## LITERATURA

- Google Sheets*. Dostopno na: <https://www.google.com/sheets/about/> (pridobljeno 19. 4. 2016).
- Görg, C., Liu, Z., Parekh, N., Singhal, K. & Stasko, J. *Jigsaw meets Blue Iguanodon – The VAST 2007 Contest*. Proceedings of IEEE Symposium on Visual Analytics Science and Technology (VAST '07) (Sacramento, CA), IEEE Computer Press: Silver Spring, MD, October 2007; 201–202.
- INSTITUT informacijskih znanosti Maribor. (2013). Spletna aplikacija COBISS/OPAC: 1997–2013. Dostopno na: <http://cobiss.izum.si> (pridobljeno 18. 1. 2013).
- INSTITUT informacijskih znanosti Maribor. (2013). Spletna aplikacija COBISS/OPAC: 1997–2013: Prenos zapisov za osebno uporabo v formatu RIS. Dostopno na spletu: <http://cobiss.izum.si> (pridobljeno 18. 1. 2013).
- Konkolič, M., Vedenik, L. & Lobnikar, B. (2016). Viri ogrožanja varnosti policistov pri njihovem delu. *Varstvoslovje*, 1. Dostopno na: [http://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2016-1/02\\_Konkolic\\_Vedenik\\_Lobnikar\\_rV\\_2016\\_1.html](http://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2016-1/02_Konkolic_Vedenik_Lobnikar_rV_2016_1.html) (pridobljeno 27. 4. 2016).
- WAßENHOVEN, D. (2010). *JabRef 2.4 Benutzerhandbuch*. [S. l.]: JabRef Development Team. Dostopno na: [http://jabref.sourceforge.net/manuals/JabRef-UserManual\\_de.pdf](http://jabref.sourceforge.net/manuals/JabRef-UserManual_de.pdf) (9. 1. 2013).
- Vedenik, L. (2011). Ocena tveganja: temelj za pripravo in izvajanje programov usposabljanj policistov s področja varnosti in zdravja pri delu. *Varnost*, ISSN 2232-318X, [spletna izd.], 59, št. 3, str. 53–56.

*Zakon o varnosti in zdravju pri delu* (Ur. l. št. 43/11).

*Zakon o organiziranosti in delu v policiji* (Ur. l. št. 15/13, 11/14 in 86/15).

## O avtorjih:

Magister varnosti in diplomirani varnostni inženir Leon Vedenik se že vrsto let ukvarja z zagotavljanjem varnosti v širšem pomenu. V letu 2000 se je zaposlil v Policiji, v Generalni policijski upravi, in sicer v Službi za varnost in zdravje pri delu. Med letoma 2006 in 2009 je bil vodja Oddelka za varnost pri delu. Z letom 2010 je, po reorganizaciji Ministrstva za notranje zadeve in Policije, svoje delo nadaljeval na Ministrstvu za notranje zadeve, od leta 2013 pa delo ponovno opravlja v Policiji, in sicer na Policijski upravi Murska Sobota. Je avtor več strokovnih in znanstvenih člankov. V letu 2012 je na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru pridobil status višjega predavatelja, trenutno pa končuje doktorski študij logistike. Aktivno sodeluje na različnih konferencah, posvetih in seminarjih doma in v tujini. Sodeluje zlasti pri vpeljevanju varnostne kulture ter sistemskih pristopov upravljanja integralne ter korporativne varnosti v organizaciji, z osnovnim namenom zagotavljanja čim večje varnosti in zdravja zaposlenim ter preostalemu delu prebivalstva.

Matjaž Mravlja, spec., je varnostni inženir in je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, na Policijski upravi Kranj. Glavna področja njegovega zanimanja so organizacija in naloge policije, mednarodno sodelovanje policije v kriznih žariščih, varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom.

Dr. Karl Petrič je informatik in je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve, v Službi za prevajanje, lektoriranje in informacijsko-knjižnično dejavnost. Glavna področja njegovega zanimanja so sistemi za upravljanje znanja, odkrivanje zakonitosti v podatkih/besedilih, profiliranje uporabnikov, razvijanje idej in odkrivanje novega znanja.

## POLICIJSKO IN VARNOSTNO SPREMSTVO KOT ELEMENT ZAGOTAVLJANJA VARNOSTI

### Branko Skrbinek

Policija, Uprava za policijske specialnosti, Center za varovanje in zaščito, Slovenija branko.skrbinek@policija.si

### POVZETEK

*Za zagotavljanje varnosti oseb, ki so v nacionalnem interesu, policija izvaja vrsto varnostnih ukrepov preventivnega, operativnega, tehničnega in fizičnega varovanja. Med ukrepe fizičnega varovanja spada tudi izvedba policijskega in varnostnega spremstva. Izvajanje omenjenega spremstva najpogosteje poteka v rednem cestnem prometu, kar povzroča zastoje in nepredvidljive situacije ter negativne reakcije preostalih udeležencev v cestnem prometu. Preučil sem pravne predpise in načine usposabljanja, da bi lahko podal oceno, ali policija osebam, ki so v nacionalnem interesu, zagotavlja ustrezen standard varovanja s policijskim in varnostnim spremstvom ter z izvajanjem svojih pooblastil ne povzroča varnostnih tveganj v cestnem prometu. Ocenjujem, da se z nekaterimi predlogi manjših sprememb lahko dvigne standard varovanja oseb, z nekaterimi pristopi pri usposabljanju policistov ter ozaveščanjem preostalih udeležencev pa zmanjša varnostno tveganje v cestnem prometu.*

**Ključne besede:** varovana oseba, nacionalna varnost, ukrepi varovanja, varnostno spremstvo, zakonodaja, usposabljanje

## 1 UVOD

Začetki varovanja določenih oseb v Republiki Sloveniji segajo v obdobje druge svetovne vojne, ko so se izoblikovale prve varnostne enote. V partizanskem gibanju se je organizirala enota, ki je poleg drugih nalog opravljala tudi določene naloge na področju varovanja oseb. Po vojni je delovala Uprava državne varnosti, ki jo je do osamosvojitve zamenjala Služba državne varnosti (v nadaljevanju SDV). Maja 1991 je bila na Ministrstvu za notranje zadeve

ustanovljena samostojna organizacijska enota Urad za varnost in zaščito (v nadaljevanju UVZ).

V obdobju po drugi svetovni vojni in do osamosvojitve je ostalo zelo malo ali skoraj nič pisne dokumentacije oziroma arhivskega gradiva. V Arhivu Republike Slovenije je nekaj dokumentacije, na podlagi te pa je težko narediti celovite raziskave delovanja enote v tistem obdobju. Obstaja nekaj ustnega izročila in izraženih je bilo nekaj izkušenj zaposlenih miličnikov iz obdobja pred osamosvojitvijo in po njej, ki so se ukvarjali z varovanjem v SDV in pozneje UVZ. Po osamosvojitvi se je začelo intenzivno grajenje UVZ v organizacijskem in kadrovskem smislu. Takrat se je znanje iskalo v varnostnih službah zahodnih držav, največ v ameriški službi United States Secret Service. Še večji razvojni napredek je UVZ doživel pred vstopom v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) in po njem, ko je postal dobro organizirana, visokostrokovna in dobro materialno-tehnično podprta enota za zagotavljanje varnosti oseb v nacionalnem interesu.

Na podlagi napisanega je mogoče kakovostno preučevati obdobje zadnjih 25 let. V tem časovnem okviru je bilo obdobje do leta 2010 obdobje intenzivnega razvoja enote na vseh področjih. Že leta 2008, po izbruhu finančne krize, pa se je začela reorganizacija policije z namenom racionalizacije na vseh področjih. Z različnimi organizacijskimi prijemi se je varovanje poskušalo izvajati z manjšini sredstvi. To je pomenilo načrtovanje in izvajanje varovanja z manjšanjem števila ukrepov vseh oblik varovanja (preventivno, operativno, tehnično in fizično). Trenutno poteka v policiji strokovna razprava o zmanjšanju števila varovanih oseb in ukrepov glede na oceno ogroženosti, ki je v Sloveniji v večini primerov še vedno ugodna (potencialna – nizka), vendar pa trenutna varnostna situacija v svetu in Evropi ni najprimernejša za odločitve o zmanjševanju ukrepov varovanja.

Bistvene pravne podlage za delo policije pri zagotavljanju varnosti oseb v nacionalnem interesu so Zakon o nalogah in pooblastilih policije (v nadaljevanju ZNPPol), Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija, in Pravila o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija. Poleg nacionalnih predpisov je policija za zagotavljanje varnosti oseb v nacionalnem oziro-

ma mednarodnem interesu dolžna spoštovati tudi mednarodne pravne akte. Ključna je konvencija o preprečevanju in kaznovanju kaznivih dejanj zoper mednarodno zaščitene osebe, v številni diplomatske agente, ki državam članicam nalaga, da vzpostavijo preventivno dejavnost na področju preprečevanja izvršitev političnih kaznivih dejanj. Za še učinkovitejšo in pravočasno izmenjavo informacij ter izvajanje varovanj je bistvenega pomena aktivno sodelovanje v evropski mreži European Network for the Protection of Public Figures (v nadaljevanju ENPPF) in svetovni mreži služb za varovanje Association of Personal Protection Services (v nadaljevanju APPS). Prav prek teh dveh mrež poteka izmenjava informacij, predpisov in načinov usposabljanj, kar je bistvo v razvoju enot za varovanje.

Varnost oseb, ki so v nacionalnem interesu, je ključna pri zagotavljanju varnosti Republike Slovenije in njene ustavne ureditve. Še večji pomen je ta varnost pridobila z razmahom terorističnih groženj in napadov v zadnjih letih. V prispevku bodo predstavljeni policijsko spremstvo in vsi ukrepi, ki so predvideni, da lahko preprečimo napade na kolono s spremstvom. V nadaljevanju bodo predstavljeni predpisi in usposabljanja policistov za izvajanje policijskih pooblastil pri opravljanju policijskega spremstva in na podlagi dobljenih ugotovitev bomo poskušali dokazati:

- da so predpisi, ki urejajo izvajanje policijskega spremstva, v določenem delu preveč splošni in
- da je izvajanje policijskega spremstva zaradi varčevanja in reorganizacij v zadnjih letih na meji zadovoljive strokovnosti in učinkovitosti.

## **2 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV POLICIJSKEGA IN VARNOSTNEGA SPREMSTVA**

Pri opredelitvi temeljnih pojmov sem se glede na naslov prispevka odločil za bistvene pojme, ki so nekako najbolj povezani med seboj in vplivajo drug na drugega. Strokovno in zakonito izvajanje ukrepov varovanja pri policijskem in varnostnem spremstvu neposredno vpliva na varnost tako varovanih oseb v nacionalnem interesu in tudi na prometno varnost, ki je ena od prioritarnih nalog Vlade Republike Slovenije (v nadaljevanju vlada).

## 2.1 Prometna varnost

»Prometna varnost je ena od temeljnih kakovosti prometnega sistema. Vsak udeleženec v prometu ali uporabnik prometne storitve želi imeti tak sistem, ki zadovoljuje njegove potrebe in pričakovanja. V tem pomenu je varen cestni promet tudi odgovornost države, ki ima s svojimi institucijami vpogled in pregled nad prometnim dogajanjem ter potrebne vzvode, s katerimi lahko poleg posameznika posredno ali neposredno vpliva na to področje. Od stopnje varnosti cestnega prometa je odvisna kakovost življenja vseh državljanov.« (Resolucija o nacionalnem programu varnosti cestnega prometa za obdobje 2007–2011 – Skupaj za večjo varnost, Uradni list RS, št. 2/2007)

Varnost v cestnem prometu je v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS) in EU pomembno družbeno vprašanje, ki mu politika namenja veliko pozornosti, kar se odraža v večjem številu prenovljenih predpisov in sprejetih resolucij. Osrednja pozornost prometne politike v RS je namenjena trajnostni mobilnosti, ki je tudi osrčje prometne politike EU. Cilj evropske prometne politike je ločiti mobilnost od njenih negativnih stranskih učinkov, kar je ključno za doseganje varnostnih ciljev. Vsi ti cilji so zajeti tudi v vseh načrtih za izvedbo policijskega in varnostnega spremstva, saj je bistvo uspešno izvedenega varovanja varnost varovane osebe in drugih udeležencev v cestnem prometu. Navedeni cilji so zajeti v zadnji Resoluciji o nacionalnem programu varnosti cestnega prometa za obdobje od leta 2013 do 2022 (Uradni list RS, št. 39/13).

## 2.2 Avtomobilska kolona s policijskim spremstvom

Avtomobilaska kolona je prevoz varovane osebe z lokacije A na lokacijo B. Sestavljajo jo varnostna in policijska vozila ter še vrsta drugih vozil. Lahko je različno dolga, odvisno od več dejavnikov, kot so vrsta obiska, stopnja varovanja, stopnja ogroženosti in preostalih pomembnih dejavnikov, ki jih je treba upoštevati za uspešno izvedbo varovanja. Definicija avtomobilske kolone je največkrat podana z naslednjim odstavkom: »Varnostno kolono sestavlja več različnih vozil glede na vrsto in namen. Dolžina varnostne kolone se spreminja in je odvisna od števila članov delegacije, stopnje varovanja, ocene ogroženosti, vrste izbranih vozil in drugih potreb. Varnostno kolono lahko po vr-

stnem redu od prvega do zadnjega sestavljajo: policisti na motorjih, policijska predhodnica, protokolarno vozilo, sprednje spremljevalno vozilo ‚S‘, glavno vozilo, zadnje spremljevalno vozilo ‚S‘, komandno vozilo, rezervno glavno vozilo, vozilo specialne enote, vozila za prevoz članov delegacije, drugih gostov ali veleposlanikov, vozila za novinarje, zdravstvena zaščita, druga vozila in policijska zaključnica.« (Perklič, 2002: 17) Kot je razvidno iz zgornjega zapisa, se v avtomobilski koloni prepletajo tako vozila policijskega spremstva kot vozila varnostnega spremstva in še vrsta preostalih vozil. Zaradi tega je zelo pomembno, kako se takšna kolona premika v cestnem prometu. Takoj je jasno, da je najpreprosteje, če se kolona premika v popolni zaporu cestnega prometa, kar pa je danes redko oziroma le v primerih varovanja po najvišji stopnji ogroženosti in najvišji stopnji varovanja. Najpogosteje se krajše kolone premikajo s tako imenovanimi mobilnimi zaporami. To pomeni, da se promet tik pred prihodom avtomobilske kolone z varovano osebo s policisti na motornih kolesih ali v avtomobilih ureja tako, da se zagotovi čim bolj tekoče premikanje kolone.

Perklič v svoji knjigi iz leta 2002 definira varnostno kolono v celoti, dejansko pa v skladu s taktiko osebnega varovanja varnostna kolona obsega le posebna civilna policijska vozila za spremstvo, ki izvajajo naloge neposrednega fizičnega varovanja in se v kritičnih trenutkih lahko odcepijo iz avtomobilske kolone ter nadaljujejo pot varno in neodvisno od preostalih vozil v koloni. Iz napisanega sledi, da je varnostno spremstvo najmanjši del varnostne kolone v cestnem prometu, večji del je vključeno policijsko spremstvo, največji pa avtomobilska kolona s prej omenjenima in vsemi preostalimi vozili, ki so vključena v izvedbo nekega obiska določene varovane osebe v RS.

### 2.3 Policijsko spremstvo

Kadar govorimo o policijskem spremstvu, imamo v mislih spremljanje varnostne kolone v različnih formacijah, vključno z mobilno zaporo prometa. Izraz mobilna zapora je nastal v zadnjih letih predvsem zaradi racionalizacije pri izvajanju zapore cestnega prometa. V preteklosti so se na trasi potovanja varovane osebe izvajale popolne cestne zapore, katerih izvedba je zahtevala veliko število policistov. Izvajanje mobilne zapore prometa pa zahteva manjše število policistov, še posebej če se izvaja s policisti na motornih kolesih.

To posledično povzroča manj zastojev in kolon, ker je čas zapore prometa krajši. Najpogosteje se policijsko spremstvo izvaja s policijskim vozilom pred varnostno kolono (predhodnica) in policijskim vozilom za varnostno kolono (zaključnica).

## 2.4 Varnostno spremstvo

Varnostno spremstvo pomeni pri izvajanju varovanja varovane osebe v cestnem prometu kombinacijo glavnega vozila za prevoz varovane osebe in eno ali več varnostnih vozil S. V vsakdanjih razmerah policisti-varnostniki izvajajo naloge varovanja v cestnem prometu največkrat z glavnim vozilom ali glavnim vozilom in enim varnostnim vozilom S, odvisno od stopnje varovanja varovane osebe. Varnostno spremstvo se izvaja v skladu s taktiko varovanja ob upoštevanju določil Zakona o pravilih cestnega prometa (ZPrCP). Glavna naloga varnostne kolone je zagotoviti varen prevoz varovane osebe. Če je varnostna kolona del avtomobilske kolone s policijskim spremstvom in nastopijo kritične razmere oziroma če se zaznajo elementi ogrožanja na trasi potovanja, se varnostna kolona odcepi in nadaljuje potovanje tako, da se zagotovi varnost varovane osebe. Glede na različne stopnje varovanja poznamo tudi različne formacije varnostne kolone. Kadar izvajamo avtomobilsko kolono s policijskim spremstvom, je varnostna kolona najožji krog ali tako imenovana sterilna cona okoli glavnega vozila. V skladu s taktiko varovanja se v tem delu že lahko uporabi prisilno sredstvo, kar v našem primeru pomeni, da je z varnostnim vozilom S treba ustrezno preprečiti morebiten napad na glavno vozilo z varovano osebo.

## 2.5 Opis vozil v policijskem in varnostnem spremstvu

Za izvajanje nalog policijskega in varnostnega spremstva policisti uporabljajo različna prevozna sredstva, ki so sistemizirana v policiji. Vozila, ki se uporabljajo za prevoz in varovanje, so:

- motorno kolo;
- policijsko vozilo za predhodnico;
- glavno vozilo GV;



- spremljevalno vozilo S;
- komandno vozilo;
- rezervno glavno vozilo in
- policijsko vozilo za zaključnico.

Motorno kolo za opravljanje policijskega spremstva je znamke BMW, tip R1150 RT, opremljeno z ustreznimi napravami za dajanje zvočnih znakov in tremi stroboskopskimi lučmi. Opremljeno je tudi z zaščitnim cevnim okvirjem, stranskimi kovčki za opremo, sistemom proti blokiranju koles pri zaviranju in vgrajenim gasilnim aparatom.

Belo-modro osebno policijsko vozilo je vozilo, ki se uporablja za predhodnico, zaključnico in mobilno zaporo ter mora imeti predpisano osnovno in dodatno opremo, predpisane luči ter sirene.

Civilno specialno varnostno vozilo S je namenjeno ščitenju in spremljanju glavnega vozila. Običajno je to terensko vozilo, ki je močnejše in višje od glavnega vozila, saj mora v primeru ogrožanja varovane osebe v glavnem vozilu prevzeti vlogo ščita ali orožja, kot navaja Perklič v svoji knjigi. V primerih višje ocene ogroženosti se za vozilo S uporablja oklepno vozilo, ki ima zaščito pred strelnim orožjem.

Civilno specialno vozilo – glavno vozilo je vozilo višjega cenovnega razreda, ki je uporabno v vseh voznih in vremenskih razmerah ter zagotavlja najvišje elemente varnosti. Vozilo varovane osebe mora imeti vse potrebno za varno in udobno vožnjo ter mora zagotavljati maksimalno varnost ob morebitni nesreči.

Osebno specialno blindirano glavno vozilo je oklepno vozilo z zaščito pred strelnim orožjem. V strokovnem jeziku govorimo o blindiranem vozilu, katerega vloga je, da v napadu s strelnim orožjem zaščiti potnike, da bodo preživeli. Glavna značilnost tega vozila je, da je zaradi dodatno zaščitene karoserije in stekel veliko težje, ima močnejše pogonske agregate in mehanske sklope ter je posledično dražje.

Komandno vozilo je vozilo v avtomobilski koloni s policijskim spremstvom, ki se uporablja pri varovanju najvišje stopnje. Uporablja se za prevoz vodje

varovanja in predstavnikov tujih varnostnih organov. V vozilu je nameščena dodatna oprema, ki omogoča vodji varovanja aktivno vodenje tudi med prevozom v cestnem prometu.

### **3 PRAVNA UREDITEV POLICIJSKEGA IN VARNOSTNEGA SPREMLJANJA VAROVANIH OSEB V CESTNEM PROMETU**

Izvajanje nalog varovanja določenih varovanih oseb in objektov ima podlago in je urejeno v več pravnih predpisih. Bistveni so: Ustava Republike Slovenije, Zakon o nalogah in pooblastilih policije, Pravilnik o policijskih pooblastilih, Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija, Pravila o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija, Zakon o pravilih cestnega prometa, Pravilnik o vozilih s prednostjo in vozilih za spremstvo, Pravilnik o znakih, ki jih dajejo policisti in druge pooblaščenice uradne osebe pri urejanju in nadziranju cestnega prometa.

Predstavljam bom tri najpomembnejše predpise, ki so podlaga policijskega in varnostnega spremljanja v cestnem prometu in urejajo njegovo izvajanje.

ZPrCP določa prometna pravila ravnanja v cestnem prometu ter pooblastila in sankcije, ki jih pri izvajanju tega zakona izrekajo pristojni organi. V 4. členu je določeno, da mora udeleženec cestnega prometa ravnati tako, da promet poteka nemoteno, umirjeno in varno, prav tako pa ne sme ovirati ali ogroziti drugih udeležencev cestnega prometa in jim ne sme povzročati škod. Udeleženci cestnega prometa lahko pričakujejo, da bodo vsi udeleženci cestnega prometa in tisti, ki so dolžni skrbeti za ceste in prometno ureditev na njih, ravnali v skladu s predpisi o pravilih cestnega prometa, voznikih in motornih vozilih ter predpisi o cestah. Še posebej ko so udeleženci cestnega prometa otroci, starejši ljudje, slepi, invalidi in druge osebe, ki niso v celoti sposobne za samostojno udeležbo v njem, morajo drugi nanje posebno paziti in jim pomagati.

ZPrCP v 101. členu opredeljuje in ureja svetlobne in zvočne znake na vozilih za prevoz varovanih oseb, in sicer:

1. Vozila s prednostjo in vozila za spremstvo so motorna vozila, na katerih se za izvršitev določenih nujnih nalog uporabljajo posebni svetlobni in zvočni znaki.
2. Posebni svetlobni in zvočni znaki so:

Na vozilu za spremstvo:

- posebni opozorilni svetilki, od katerih ena oddaja svetlobo modre barve in druga svetlobo rdeče barve;
- zvočni znak spreminjajoče se frekvence (sirena).

3. Pomen posebnih svetlobnih in zvočnih znakov:

Rdeča in modra svetilka: vozniki morajo takoj ustaviti vozila, drugi udeleženci cestnega prometa pa se morajo takoj umakniti z vozišča in dati vozilu, ki daje tak znak, ter vozilu oziroma vozilom, ki ga spremljajo, prosto pot. Vozniki morajo ustaviti vozila ob robu ali zunaj vozišča. Vožnjo lahko nadaljujejo šele, ko odpelje mimo vozilo, vozili oziroma vsa vozila v koloni, vključno z zaključnim vozilom, ki daje znake z rdečo in modro svetilko.

Voznikom vozil s prednostjo, vozil za spremstvo in vozil v spremstvu ni treba upoštevati prometnih pravil in signalizacije, vendar morajo voziti tako in s tako hitrostjo, da ves čas obvladajo vozilo in ne ogrožajo drugih udeležencev cestnega prometa ali njihovega premoženja.

Prepovedano se je priključiti vozilu s prednostjo, vozilu za spremstvo ali vozilu v spremstvu oziroma ga prehiteti.

Pravilnik o vozilih s prednostjo in vozilih za spremstvo (v nadaljevanju pravilnik) določa vozila s prednostjo in vozila za spremstvo, na katerih je dovoljeno namestiti in uporabljati naprave za dajanje posebnih svetlobnih in zvočnih znakov, vrste teh znakov ter pogoje in način njihove uporabe.

V 4. členu pravilnika so določena vozila za spremstvo, ki so lahko označena, in sicer:

1. Naprave za dajanje posebnih svetlobnih in zvočnih znakov, ki označujejo vozila za spremstvo, je dovoljeno vgraditi, namestiti in uporabljati samo na vozilih, s katerimi policija ali vojaška policija opravlja spremstvo iz drugega odstavka tega člena. Pod pogojem iz prvega odstavka 6. člena tega pravilnika je dovoljeno vgraditi, namestiti in uporabljati naprave za dajanje svetlobnih znakov, ki označujejo vozila za spremstvo, tudi na vozila drugih organov, kadar so ta vozila v spremstvu.
2. Posebne svetlobne in zvočne znake na vozilih za spremstvo je dovoljeno uporabljati samo za izvedbo nalog pri spremljanju in varovanju določenih oseb.

Pravilnik v petem odstavku 5. člena za varovanje določenih oseb po 4. stopnji iz uredb, omogoča, da se za izvajanje nalog varovanja smiselno uporablja modra svetilka tudi na civilnih vozilih državnih organov.

V 6. členu pravilnika je opredeljena vrsta svetlobnih znakov, ki jih dajejo vozila za spremstvo, in sicer:

1. Na dvoslednem vozilu za spremstvo, ki vozi na čelu in na začelju kolone vozil, se uporabljata modra in rdeča svetilka, ki sta nameščeni na najvišji točki vozila, simetrično glede na njegovo vzdolžno os, tako da sta dobro vidni z vseh strani. Rdeča svetilka je na levi, modra pa na desni strani vozila. Enako se lahko uporabljata modra in rdeča svetilka tudi na vozilih za spremstvo, ki vozijo v koloni, ali na vozilih v spremstvu, če je to potrebno za zagotavljanje varnosti. Na vozilu, ki vozi na čelu kolone, sta modra in rdeča svetilka lahko zatemnjeni na delu, usmerjenem proti zadnjemu delu vozila. Na sprednji strani vozila za spremstvo sta lahko dodatno nameščeni tudi modra in rdeča svetilka, usmerjeni naprej.
2. Modra in rdeča svetilka na strehi policijskega vozila brez oznak, ki se uporablja za spremstvo, se lahko nadomesti z dvema modrima in dvema rdečima svetilkama v notranjosti vozila, od katerih sta ena modra in rdeča svetilka nameščeni neposredno za vetrobranskim steklom in sta usmerjeni naprej in vstran, ena modra in rdeča svetilka pa sta nameščeni neposredno ob zadnjem steklu in sta usmerjeni nazaj. Kadar se s tako označenim vozilom, skladno z določbami zakona, ki urejajo pravila cestnega prometa,

izvajajo naloge pri spremljanju in varovanju določenih oseb, se lahko uporabljata samo naprej usmerjeni modra in rdeča svetilka.

3. Na vozilu za spremstvo lahko podnevi enakomerno izmenično utripata tudi svetlobna znaka z dolgima belima žarometoma na sprednji strani vozila.

Pravilnik o znakih, ki jih dajejo policisti in druge pooblaščne uradne osebe pri urejanju in nadziranju cestnega prometa, predpisuje znake, ki jih dajejo policisti udeležencem v cestnem prometu s položajem telesa in rokami, ter svetlobne in zvočne znake. Udeleženci v cestnem prometu se morajo ravnati v skladu z znaki policistov tudi v primerih, ko odstopajo od prometnih pravil in pomena prometne signalizacije.

## 4 USPOSABLJANJE POLICISTOV ZA VARNO VOŽNJO

Za izvajanje nalog varovanja v policijskem in varnostnem spremstvu morajo biti policisti ustrezno usposobljeni. Samo formalna izobrazba po končanem usposabljanju ni dovolj in poleg usposabljanj iz varne vožnje se morajo stalno usposabljati tudi v taktiki vožnje. Na prvem mestu so taktika oziroma način vožnje vozila za prevoz varovane osebe, način vožnje vozila, ki spremlja glavno vozilo, in način vožnje z motornim kolesom.

### 4.1 Usposabljanja za vožnjo osebnega vozila

Usposabljanja se izvajajo v skladu z verificiranimi načrti usposabljanj s ciljem naučiti in usposobiti policiste za varno vožnjo z razpoložljivimi vozili, ki jih enota za varovanje in zaščito uporablja pri svojem delu. Poseben poudarek je namenjen vožnji s specialnimi vozili pod posebnimi pogoji, pravilnemu in varnemu ravnanju z njimi in njihovem vzdrževanju. Usposabljanja so namenjena policistom, ki sodelujejo v varnostnih kolonah in avtomobilskih kolonah s policijskim spremstvom ter za to uporabljajo osebna, osebna terenska ali blindirana vozila.

## 4.2 Usposabljanja za vožnjo z motornim kolesom

Usposabljanja policistov motoristov, ki izvajajo policijska spremstva varovanih oseb, potekajo po verificiranem programu, ki je razdeljen v tri sklope: teoretični in praktični del ter kondicijska vožnja. Pri usposabljanju policistov motoristov je pomembno, da se v proces usposabljanja vključijo kandidati, ki jih zanima učenje in delo policista motorista. Po opravljenem teoretičnem in praktičnem usposabljanju se začnejo kondicijske vožnje, z dodatnimi vadbami pa se zagotavlja vzdrževanje fizične in psihične kondicije za vožnjo z motornimi kolesi.

## 5 OPREDELITEV ODPRTIH VPRAŠANJ

Izvajanje policijskih pooblastil pri vsakdanjem delu je ves čas pod drobnogledom strokovne javnosti, zainteresirane javnosti, ki je deležna policijskega ukrepanja, in preostale javnosti, ki je iz medijev obveščena o policijskem delu. Policisti enote za varovanje in zaščito so zaradi svoje naloge varovanja določenih oseb in objektov še toliko bolj izpostavljeni presoji upravičenosti svojih dejanj ob izvajanju nalog. Policijsko in varnostno spremstvo je ena od najbolj izpostavljenih nalog, ki jo izvajajo policisti enote za varovanje in zaščito. Pogosto prihaja do pritožb državljanov o neprimerni ali celo nevarni vožnji varnostnega ali policijskega spremstva in veliko je novinarskih vprašanj o upravičenosti uporabe svetlobnih in zvočnih znakov, prehitri vožnji, kršenju cestnoprometnih predpisov in podobno.

Za učinkovite in prepričljive odgovore na ta vprašanja lahko z gotovostjo trdimo, da imamo na eni strani zadostno urejene pravne predpise, in kar je bistveno, imamo dovolj in kakovostno usposobljene policiste. Tako v trenutnih razmerah in tudi doslej nismo imeli večjih nesreč z udeležbo varnostnega ali policijskega spremstva, niti ne vemo za primere, da bi prišlo do ogrožanj ostalih udeležencev v cestnem prometu pri izvajanju policijskega spremstva.

Zagotovo pa je težava, ki je izpostavljena v diplomski nalogi (Sluga, 2010: 58), uporaba vozila S kot prisilnega sredstva. Avtor navaja hipotetična primera uporabe vozila S v avtomobilski koloni s policijskim spremstvom in uporabe vozila S v varnostnem spremstvu. V prvem primeru gre za trk neznanega vo-

zila v vozilo policijskega spremstva, v drugem primeru pa gre za namero trka v glavno vozilo z varovano osebo, vendar mu to prepreči vozilo S. Sluga v prvem primeru zagovarja in utemeljuje, da gre za prometno nesrečo, v drugem primeru pa naj bi šlo za uporabo prisilnega sredstva.

## 6 PREDLOGI ZA REŠITVE

Dejstvo je, da se je treba glede na različne deležnike ves čas odzivati s predlogi o spremembah na vseh področjih, če želimo slediti uspešnemu in strokovnemu izvajanju temeljne naloge policije glede varovanja oseb in objektov. V primeru policijskega in varnostnega spremstva je pred enoto za varovanje in zaščito velik izziv, saj se je v preteklosti to zanemarilo predvsem glede izvajanja policijskega spremstva. Prav zato je treba v prihodnosti temu segmentu ukrepov za varovanje oseb nameniti posebno pozornost in narediti vse potrebno, da se zagotovi izvajanje policijskega spremstva zakonito in strokovno z visoko usposobljenimi policisti.

### 6.1 Predpisi

Pri pregledu predpisov je razvidno, da so se ti v zadnjih letih spreminjali v smislu večje operativnosti. Do leta 2010 je bilo policijsko spremstvo urejeno s kolono vozil, ki je vključevala najmanj tri vozila - na predhodnem policijskem vozilu je bila nameščena modro-rdeča svetilka in na zaključnem policijskem vozilu modrozelena svetilka. Ureditev je bila inovativna in všečna, vendar uporabna le za večja policijska spremstva. Povsem neuporabna pa je bila za varnostna spremstva, v katerih sodelujeta le glavno in spremljevalno vozilo. Zato je bila leta 2010 predlagana in tudi sprejeta sprememba, ki je opisana v tretjem poglavju prispevka.

Izpostavljeno je že bilo, da je uporaba varnostnega vozila S kot prisilnega sredstva policije nekoliko nedorečena. V ZNPPol je v 87. členu opredeljeno, da lahko policisti uporabijo sredstva za prisilno ustavljanje prevoznih sredstev za preprečitev nedovoljenega dostopa s prevoznim sredstvom do objekta, prostora ali območja, kjer se zadržuje, biva ali potuje varovana oseba. V 88. členu pa so v drugem odstavku navedena druga sredstva za prisilno ustavljanje prevoznih sredstev, ki so zlasti vozila, plovila, mreže, elektronske naprave, za-

ščitne ograje, lesene, betonske ali kovinske ovire ter drugi materiali. V našem primeru se med prisilna sredstva šteje varnostno vozilo S. Kot nedoslednost v predpisu je mogoče označiti, da ni nikjer eksplicitno zapisano, da se lahko varnostno vozilo S uporabi kot prisilno sredstvo, s katerim se primerno prepreči napad na vozilo varovane osebe oziroma zaščiti vozilo varovane osebe.

V uvodu je bilo navedeno, da je zagotavljanje varnosti oseb, ki so v nacionalnem interesu, element zagotavljanja varnosti demokratične ureditve. Iz navedenega izhaja, da je treba vse ukrepe izvajati zakonito, strokovno in učinkovito, saj so sicer lahko hude posledice. Nekatere ukrepe bi bilo tako smiselno opredeliti prav za izvajanje varovanja varovane osebe, kot je to urejeno v nekaterih sosednjih državah, na primer na Hrvaškem. Tam je v Pravilniku o ravnanju policistov (Pravilnik o načinu postopanja policijskih službenika) v 140. členu opredeljena uporaba posebnih motornih vozil za varovanje varovanih oseb. Smiselno bi bilo pridobiti vpogled v ureditev v preostalih državah, predvsem v državah EU, in narediti analizo ter na podlagi rezultatov presoditi, ali bi bilo treba predlagati spremembo.

## 6.2 Usposabljanja

Izvajanje usposabljanj je v CVZ urejeno tako, da so izvajalci organizacijsko umeščeni v Oddelek za podporo in tehniko. Sama umeščenost ni težava, saj se lahko s pravilno organizacijo dela dosežejo dobri rezultati. Večja težava je, da so izvajalci na delovna mesta, ki jim ne daje statusa inštruktorja, čeprav imajo vso potrebno znanje in to delo tudi opravljajo. Največja težava pa je izpostavljenost manjšanje števila usposabljanj zaradi kadrovske in finančne težave ter operativnega dela. Zaradi navedenega je treba usposabljanja prilagoditi trenutnim razmeram in organizirati manjše število teh, vendar s prilagojenimi temami glede na operativne potrebe. Vsekakor je pri usposabljanjih policijskega in varnostnega spremstva potrebno naslednje:

- zagotoviti izbor in zasedbo delovnih mest policist motorist;
- izvajati usposabljanja po programu s poudarkom na pravnih predpisih in kondiciranju ter
- pri usposabljanju preostalih policistov centra predstaviti pravne podlage in taktiko delovanja policistov v spremstvih.



## 7 SKLEP

Zagotavljanje varnosti oseb, ki so v nacionalnem interesu, je element zagotavljanja varnosti demokratične ureditve. Policija ima na podlagi temeljne dolžnosti nalogo varovanja določenih oseb, prostorov, objektov in njihovih okolišev, kar izvaja z v uredbi predpisanimi oblikami varovanja in različnimi ukrepi, s katerimi izvaja policijska in varnostna spremstva. V zadnjih letih je bil CVZ deležen številnih reorganizacij, pri katerih pa je bilo največ posegov v organiziranost policistov za izvajanje spremstev. Vsa ta negotovost ob reorganizacijah, predvsem pa pomanjkanje ustreznega kadra, ustreznih motornih koles in nekontinuiranega usposabljanja so pripeljali do situacije, ko CVZ nima dovolj usposobljenega kadra za izvajanje spremstev.

Glede na pomembnost naloge, ki jo policija izvaja na podlagi zakona, je nujno, da CVZ pripravi vse potrebno, kar je navedeno v povzetku, in to zlasti glede ukrepov za izvajanje policijskih in varnostnih spremstev. Pri tem je treba upoštevati predloge za rešitve, ki so navedeni v prejšnjem poglavju, predvsem pa je treba prepričati vodstvo policije, da je za izvajanje policijskega in varnostnega spremstva treba imeti strokovne in usposobljene policiste, ker sicer z neizvajanjem ogrožamo nacionalno varnost in demokratično ureditev države, z nestrokovnim izvajanjem pa ogrožamo sebe, druge udeležence v cestnem prometu in tako kršimo prioriteto nalogo vlade, zapisano v Resoluciji o nacionalnem programu varnosti cestnega prometa.

## LITERATURA

- Bohte, B. & Sancin, V. (2006). Diplomatsko in konzularno pravo. *Pravna obzorja*, 373-389.
- Zgaga, S. (2010). Terorizem – politični delikt? *Pravnik*, 62, 9-10.
- Perklič, B. (2002). *Taktika osebne varovanja*. Ljubljana: MNZ.
- Anžič, A. (2002). *Mednarodni terorizem - varnostni izzivi in dileme*. Ljubljana: Teorija in praksa.
- Maver, D. (2004). *Kriminalistika*. Ljubljana: Uradni list RS.
- Žaberl, M. (2006). *Temelji policijskih pooblastil*. Ljubljana: Zbirka Učbeniki.

- Ustava Republike Slovenije*. (1991). Uradni list RS, št. 47/13, z dne 31. maja 2013.
- Kazenski zakonik (KZ-1)*. (2012). Uradni list RS, št. 50/2012, z dne 29. junija 2012.
- Zakon o vladi*. (2005). Uradni list RS, št. 24/2005-UPB 1, z dne 21. marca 2005.
- Zakon o nalogah in pooblastilih policije*. (2013). Uradni list RS, št. 15/2013, z dne 18. februarja 2013.
- Zakon o pravilih cestnega prometa*. (2013). Uradni list RS, št. 82/2013, z dne 8. oktobra 2013.
- Konvencija o preprečevanju in kaznovanju kaznivih dejanj zoper mednarodno zaščitene osebe, v številni diplomatske agente*. (1973). Annexed to GA Resolution 3166 (XVIII) z dne 14. decembra 1973.
- Uredba o varovanju določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, ki jih varuje policija*. (2013). Uradni list RS, št. 63/2013, z dne 26. julija 2013.
- Pravilnik o vozilih s prednostjo in vozilih za spremstvo*. (2013). Uradni list RS, št. 69/2013, z dne 23. avgusta 2013.
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/justice\\_freedom\\_security/police\\_customs\\_cooperation/...](http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/police_customs_cooperation/)
- [http://www.policija.si/portal/Delovna\\_Podrocja/Varovanje.php](http://www.policija.si/portal/Delovna_Podrocja/Varovanje.php)
- Kristan, G. (2006). *Ustanovitev in organiziranost Urada za varnost in zaščito od leta 1991 do leta 2006, diplomsko delo*. Ljubljana.
- Novak, G. (2011). *Kriminološki vidik varovanja oseb, ki so v nacionalnem interesu, s poudarkom na analizi političnih kaznivih dejanj, diplomsko delo*. Maribor.
- Videmšek, J. (2005). *Pravna ureditev varovanja oseb na javnih funkcijah, magistrsko delo*. Ljubljana.
- Sluga, E. (2010). *Polijska in varnostna spremstva varovanih oseb v cestnem prometu, diplomsko delo*. Ljubljana.

## O avtorju:

Branko Skrbinek, univ. dipl. inž. tehnol. prom., višji policijski svetnik, je zaposlen v Centru za varovanje in zaščito Uprave za policijske specialnosti znotraj Generalne policijske uprave.

## ANONIMNOST IN ZAUPNOST V RAZISKOVANJU

### Aleksander Koporec Oberčkal

Center za raziskovanje in socialne veščine Policijske akademije, Slovenija  
aleksander.koporec.oberckal@policija.si

### Franc Vrtič

Služba direktorja Policijske uprave Maribor, Slovenija  
franc.vrtic@policija.si

### POVZETEK

*Raziskovalna dejavnost, v katero se uvršča ta prispevek, je skladno s 100. členom Zakona o organiziranosti in delu v policiji področje dela v policiji, s katerim se ukvarjamo predvsem v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji. V prispevku teoretično in primerjalno obravnavamo dva ključna elementa, ki jima je treba zadostiti, da se lahko izvaja določen del raziskovalne dejavnosti. To sta anonimnost in zaupnost. V anketnih raziskavah, ki jih izvajamo v policiji, se kot posledica kaže določena stopnja nezaupanja v zagotavljanje anonimnosti in zaupnosti. To je seveda razumljivo, če temeljimo na predpostavki, da raziskave izvajajo uslužbenci, ki jih plačuje isti delodajalec, kot plačuje tiste, ki v njih sodelujejo. Namen teoretičnega obravnavanja anonimnosti in zaupnosti v raziskovalni dejavnosti, ki se izvaja v policiji, je pojasniti razloge in odgovoriti na vprašanje, zakaj je v interesu policije, torej delodajalca, da nenehno zagotavlja anonimnost in zaupnost v raziskovanju, in to kljub nekaterim pomislekom skeptikov. Opravljen je bil poglobljen pregled literature: analiza in sinteza virov ter izvedena vsebinska primerjava literature. Obstaja mnogo pomanjkljivosti spletnega raziskovanja, so pa tudi prednosti. Pomanjkljivosti in prednosti so hkrati argumenti za to, da je delodajalčev interes zagotavljati anonimnost in zaupnost. Le tako namreč lahko delodajalec od zaposlenih oziroma sodelujočih dobi ustrezne in uporabne podatke, ki so pomembni za odločanje o spremembah na bolje.*

*Ključne besede: anonimnost, zaupnost, policija, raziskovanje*

## 1 UVOD

Zdi se, da precejšen del naših življenj ne poteka več v fizičnem okolju, temveč v medmrežju. Večina nas vsakodnevno gleda različno velike in različno oblikovane zaslone mobilnih telefonov, tablic, prenosnikov in drugih elektronskih naprav, ki so hkrati različne kakovosti in izdelani iz različnih materialov. Z njimi bolj ali manj aktivno sodelujemo z drugimi, se družimo, komuniciramo in želimo biti seznanjeni z vsem mogočim. Vsem drugim smo vsak trenutek lahko na razpolago v vsej svoji veličini, po medmrežju plačujemo položnice, nakupujemo v različnih trgovinah ipd.

Tovrstno udejstvovanje ali morda življenje v dveh različnih resničnostih, tj. fizični in medmrežni, pa je lahko dobrodošlo za marsikoga. Med drugim tudi za delodajalca, ki skrbi za razvoj področja dela in tudi za razvoj svojih zaposlenih. Takšen delodajalec se na primer trudi ugotoviti, kako se počutijo njegovi zaposleni, kaj si mislijo o nadrejenih, kaj bi izboljšali pri svojem delu, kaj bi spremenili v svojem delovnem okolju ipd.

Delodajalec ima za takšno poizvedovanje več možnosti. Ena je prav gotovo ta, da delavca vpraša neposredno, v pogovoru. Za takšna in podobna vprašanja je na voljo tudi letni pogovor (Kocjančič in Koporec, 2005). Druga možnost je, da izdela vprašalnik, ga natisne in delavce posamično prosi, naj ga izpolnijo. Seveda lahko izdela tudi elektronski vprašalnik. V tem primeru se izrazijo povprečja in statistične razlike med različnimi kategorijami (na primer kakšne so razlike med policijskimi upravami, ali so starejši ali mlajši bolj naklonjeni načrtovanim spremembam ipd.), ki že same po sebi pomenijo določen del anonimizacije podatkov, saj iz tako obdelanih in prikazanih podatkov ni možno ugotoviti, kaj posameznik meni. V takem primeru gre tudi za deindividualizacijo oziroma za odstranitev vseh znakov, ki so značilni za posameznika in ki določenega posameznika ločujejo od drugih posameznikov (Richardson, 2014: 170).

Ne glede na to, katero od možnosti zbiranja podatkov bo delodajalec izbral, se v vseh primerih izrazijo pojmi, kot so zaupanje, zaupnost, zasebnost, anonimnost in še nekateri drugi. Te bomo v prispevku obravnavali predvsem teoretično. Njihova obravnava bo postavljena v okvir interesa delodajalca, da svoje

zaposlene vpraša glede mnenja o določeni vsebini, ki je usmerjena v napredek in razvoj organizacije, področja dela ali napredek in razvoj posameznika kot člana delovne organizacije. Način, kako svoje zaposlene vpraša, pa bo v glavnem osredotočen na elektronsko anketo.

V prispevku je podan tudi odgovor na vprašanja, kako so pojmi opredeljeni in veljavni zakonodaji, kako sta anonimnost in zaupnost zagotovljeni v raziskavah, ki jih izvaja Center za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, in zakaj pravzaprav ni nobene bojazni, da bi naročnik določene raziskave, kot je na primer raziskava o organizacijskem vzdušju v policiji (Koporec Oberčkal in Šumi, 2016), ki se lahko izvaja periodično, vsaki dve leti, želel pridobiti podatke o posameznem sodelujočem.

Bojazni torej ni, namen prispevka pa je, da vsem, tudi tistim najhujšim skeptikom, približamo možnosti sodelovanja v raziskavah, ki jih izvajamo v policiji in zanjo.

Seveda pa se sočasno s trdom in rezultati, ki so usmerjeni v izboljšave in razvoj policije kot organizacije, pa tudi v izboljšave in razvoj posameznih področij dela v policiji, razvijajo in plemenitijo tudi znanje posameznika ter vsebina in področje raziskovanja v policiji.

## 2 ZAUPANJE, ZAUPNOST IN ZASEBNOST

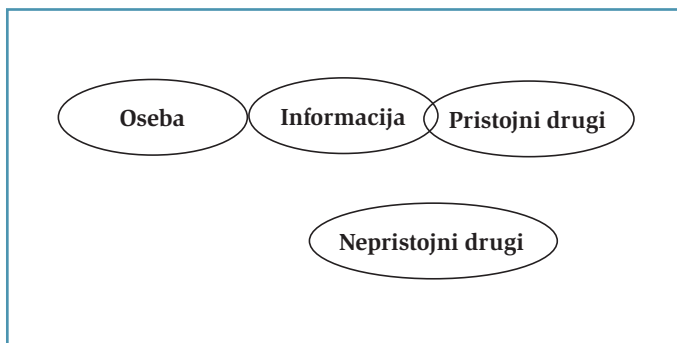
Zaupanje in zasebnost sta dva elementa v raziskovanju, ki sta kot načeli izjemno pomembna. Zakaj? Ker brez zaupanja v to, da sta zagotovljena, ne bi bilo raziskovanja.

Tako v odnosu »delodajalec – zaposleni« kot tudi v odnosu »anketar (raziskovalec) – anketiranec (sodelujoči v raziskavi)« je najpomembnejše prav zaupanje. To je temelj vseh odnosov in predstavlja »prepričanje, da je kdo pošten, iskren« (Zaupanje, 2016), obenem pa je tudi temelj za zagotavljanje zaupnosti v anketnih raziskavah.

Če torej ni zaupanja, delodajalec ne more biti prepričan, da bo delavec v dogovorjenem roku naredil tisto, za kar dobiva plačilo, niti delavec ne more biti prepričan, da ga bo delodajalec pošteno plačal. Če ni zaupanja, anketar ne more biti prepričan, da so vhodni podatki, ki jih je zbral od sodelujočega, točni, resnični, pravi, da gre torej dejansko za posameznikovo stališče o določenem predmetu, ki ga anketa obravnava, in obratno, sodelujoči ne more biti prepričan, da anketar nima skritih namenov za postavljenimi vprašanji.

Zaupanje je tesno povezano z zaupnostjo (angl. Confidentiality), ki jo večina običajno razume v smislu, da se informacije, ki jih je nekdo dal drugemu o sebi, ne bodo posredovale tretjim osebam ali ponovno uporabile brez njegovega dovoljenja (Wiles, 2013). Z drugimi besedami to pomeni, da če na primer sodelujete v anketi in ste anketirancu zaupali nekatere svoje podatke (na primer ime in priimek, starost in delovno mesto), ki se lahko povežejo samo z vami in vas identificirajo, potem jih anketar ne bo razkril, razen če boste razkritje izrecno dovolili. Prav tako zaupnost pomeni, da bo identiteta anketirancev (sodelujočih v raziskavi) varovana z različnimi procesi anonimizacije podatkov, razen seveda, če bo posamezni sodelujoči izrecno dovolil uporabo teh podatkov, ne da bi bili anonimizirani. Zaupnost tudi pomeni, da se podatki, ki so bili zbrani med raziskavo, sploh ne bodo uporabili, če tako zahteva sodelujoči, ki jih je v raziskavi razkril (Wiles, 2013).

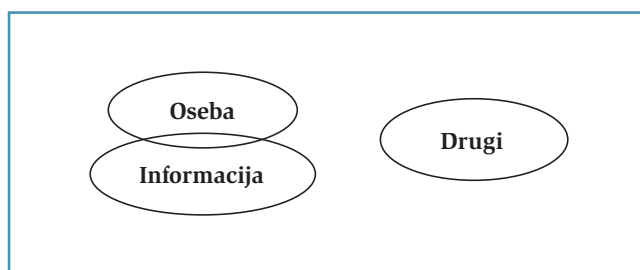
Zaupnost in zaupanje sta nadalje tesno povezana z zasebnostjo in anonimnostjo. Grellier in Goerke (2006) posamezne pojme (zaupnost, zasebnost in anonimnost) razumeta glede na to, koliko informacij o posamezniku je dostopnih različnim drugim posameznikom. Različni drugi posamezniki pa so lahko pristojni (pooblaščen) za upravljanje podatkov o sodelujočem posamezniku ali pa ne.

**Slika 1:** Elementi zaupnosti

Vir: Grellier in Goerke, 2006: 128

Kot kaže slika 1, gre pri zaupnosti za ločevanje štirih elementov: osebe (sodelujočega v raziskavi), informacij o tej osebi, pristojnih drugih in tistih drugih, ki so nepristojni, nepooblaščen. Na sliki so oseba, informacije o tej osebi in pristojni drugi kot ena povezana enota ločeni od nepristojnih drugih, kar simbolično pokaže, da oseba svoje informacije zaupa pristojni osebi (na primer policistu, zdravniku, anketarju ipd.), informacije o tej osebi pa niso dostopne nepristojni osebi, na primer sosedom, znancem ipd.

Zasebnost (glej sliko 2) se nanaša ločevanje osebe in informacij o tej osebi od vseh preostalih oseb. Torej tako od tistih, ki so pooblaščen, pristojni, kot tudi tistih, ki to niso. Gre za pravico, da je posameznikova individualnost le njegova (Grellier in Goerke, 2006).

**Slika 2:** Elementi zasebnosti

Vir: Grellier in Goerke, 2006: 125

Na sliki 2 je torej prikazano razmerje med tremi elementi zasebnosti, in sicer med osebo, informacijami o tej osebi in drugimi osebami. V zadnjem elementu so združene vse kategorije oseb, ki so bile pri sliki 1 ločene. V kategorijo drugih tako spadajo policisti, zdravniki, anketarji, sosedje, znanci in vsi preostali. Takšno razmerje bi se pri izvajanju ankete lahko zgodilo, če bi se sodelujoči odločil, da bo v anketi sicer sodeloval, vendar pa o sebi ne bo podal nikakršnih podatkov – niti o tem, kakšnega spola je, koliko je star, kakšno stopnjo izobrazbe je dosegel, kje je zaposlen ipd. Do teh podatkov torej ne more priti nihče drug, razen sodelujočega posameznika.

### 3 ANONIMNOST

V medmrežju, elektronskih anketah in vprašalnikih, s katerimi se poskušajo pridobiti verodostojni podatki, ki bi lahko pomagali pri odločitvah, je poleg zaupanja pomembna tudi anonimnost. Ta je po definiciji stopnja, do katere je izvor sporočila neznan ali nedoločen (Scott, 2005). Je tudi »posameznikova pravica do zasebnosti« (Kulakowski in Chronister, 2008, str. 546).

Anonimnost izhaja iz grške besede ἀνωνυμία (anonymia) in pomeni brez imena ali brezimenskost (Anonymity, 2016). Tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika navaja, da je anonimnost stanje anonimnega človeka, brezimnost (Anonimnost, 2016). Gre torej za stanje, ko je posameznikova identiteta neznan, saj nanjo ne moremo vezati elementov identitete (na primer imena, priimka, spola, starosti ipd.).

Pomembno je vedeti tudi, da obstajajo raziskave, ki ugotavljajo razlike med dejansko in zaznano anonimnostjo, in to predvsem z vidika razmišljanja, ali sta anonimnost in zaupnost dve zasnovi in ali ju zaznavamo ločeno ali morda skupaj (Whelan, 2007).

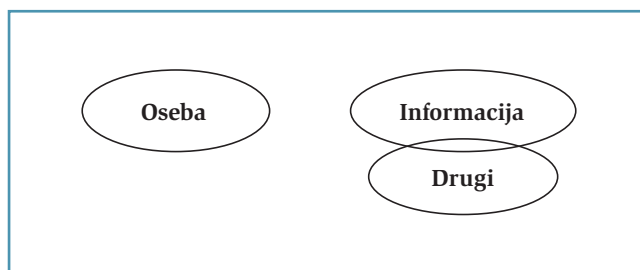
Tudi pri anonimnosti je pomembno zaupanje. Lahko bi celo trdili, da je zaupanje temelj anonimnosti, saj če potencialni sodelujoči v sistem zagotovljene anonimnosti in zaupnosti ne zaupa in ne verjame, da je njegova identiteta varna, potem je verjetnost, da bo sodeloval, skoraj nična.



Isti posameznik se seveda lahko, čeprav ne zaupa zagotavljanju anonimnosti in zaupnosti podatkov, odloči, da bo sodeloval. Pri tem je vprašljiva njegova iskrenost v odgovorih. Možno je namreč, da bo odgovarjal predvsem socialno zaželeno, prikrojil kakšen odgovor samo zato, da ga ne bi prepoznali ipd. V takem primeru je sodelovanje odveč in je pravzaprav obratno od tega, kar je pričakovano. S tem ne pridobi nihče. Ne pridobi izpraševalec, saj so podatki neuporabni, in ne pridobi tisti, ki sodeluje, saj ni bil iskren in posledično ne pričakuje uporabnih rezultatov. Dejavnosti, ki bi bile lahko vezane na takšno sodelovanje, in predlogi izboljšav pa bi se lahko razvili v nepravo smer. Zanimivo bi bilo tudi raziskati, kako se počuti sodelujoči, ki se odloči, da bo sodeloval, a ne zaupa, da mu je zagotovljena anonimnost.

Po Grellierju in Goerku (2006) se tudi anonimnost nanaša na ločevanje informacij, ki bi lahko bile posredno ali neposredno povezane s posameznikom tako, da se informacije o posamezniku lahko delijo z drugimi, ne da bi pri tem kršili zaupnost.

### Slika 3: Elementi anonimnosti



Vir: Grellier in Goerke, 2006: 127

Na sliki 3 je prikazano razmerje med tremi elementi anonimnosti, in sicer med osebo, informacijami o njej in vsemi drugimi osebami. Na sliki je prikazano, da je oseba ločena od informacij o sebi in od drugih oseb, informacije in druge osebe pa sta elementa, ki sta povezana. V tem konkretnem primeru gre za bolnika, njegove podatke in zdravstveno osebje. Zdravstveno osebje ima podatke o posamezniku, ki se zdravi, in mora skrbeti, da v odnosu do drugih podatki o tej osebi ostanejo anonimni. Povedano drugače, morajo zagotoviti

zaupnost teh informacij. To sliko bi lahko razumeli tudi drugače, in sicer tako, da ima anketar neke podatke o sodelujoči osebi (na primer iz katere enote je, spol, starost ipd.), pa kljub temu zagotavlja, da oseba ostaja anonimna v odnosu do vseh drugih tako, da zagotavlja zaupnost teh podatkov. Lahko pa bi to sliko seveda razumeli tudi tako, da ne gre za informacije o tej osebi, temveč za informacije, ki jih je oseba podala (njena stališča, njeni odgovori) v anketi, in so zato uporabne za anketarja, s katerim so povezane, pri tem pa so informacije o osebi neznane.

Anonimnost oziroma nujnost zagotavljanja osebne anonimnosti in zasebnosti je s pojmovno zvezo »varstvo osebnih podatkov« določena v Zakonu o varstvu osebnih podatkov (Uradni list, št. 94/07), ki podrobno obravnava, kako so varovani osebni podatki strank v postopkih pred državnimi organi. Jedro, ki je neposredno vezano na pojem anonimnosti, pa je, da se osebni podatki lahko uporabijo praktično le ob dveh pogojih: če je tako določeno v zakonu ali pa če posameznik osebno privoli v uporabo. Pri tem je pomembno tudi, da mora biti namen obdelave osebnih podatkov določen v zakonu in da mora biti posameznik, preden osebno privoli v uporabo, pisno ali na drug ustrezen način seznanjen z namenom obdelave osebnih podatkov (ZVOP-1, 8. člen).

Zakon določa tudi, da se za znanstvenoraziskovalne namene (pa tudi zgodovinske in statistične namene) osebni podatki lahko obdelujejo in tudi objavljajo, vendar morajo biti anonimizirani, po uporabi pa morajo biti uničeni (ZVOP-1, 17. člen).

Določen in opredeljen je tudi pojem anonimizacije oziroma proces anonimiziranja podatkov. Gre za »takšno spremembo oblike osebnih podatkov, da jih ni več mogoče povezati s posameznikom ali je to mogoče le z nesorazmerno velikimi napori, stroški ali porabo časa« (ZVOP-1, 6. člen).

#### 4 SKLEP

V prispevku smo se osredotočili na pojme, kot so zasebnost, zaupanje, zaupnost, anonimnost ter anonimiziranje, in to predvsem z namenom, da jih predstavimo in odgovorimo na vprašanja, kako so pojmi opredeljeni v veljavni

zakonodaji, kako sta anonimnost in zaupnost zagotovljeni v slovenski policiji in zakaj po našem mnenju ni bojazni, da bi se v raziskavah želeli pridobivati podatki o posameznem sodelujočem.

Če delodajalec želi od svojih zaposlenih pridobiti uporabna stališča o določeni težavi, mu je prid, da sodeluje kar največ zaposlenih. Pri tem bo težko dosegel prav vse zaposlene, saj smo ljudje tako zelo različni, da bo v vsaki izmed organizacij zagotovo vsaj peščica posameznikov, ki bo nasprotovala zaradi nasprotovanja samega. Veliko večja verjetnost pa je, da se bo za sodelovanje odločilo več zaposlenih, če bo delodajalec zagotovil oziroma vedno zagotavljal anonimnost ter tudi zaupnost.

Sčasoma, z več izvedenimi raziskavami, bo delodajalec pridobil tudi nujno potrebno prepričanje kritične mase zaposlenih, da je vreden zaupanja. Če bo sledil tej logiki in vztrajal pri njej, se bo sčasoma približal idealu, predvsem pa si bo pridobil notranje zaupanje posameznega zaposlenega, ki je nujno potrebno za nadaljnje raziskovanje in tudi za druge organizacijske elemente.

Kako v policiji zagotavljamo anonimnost in zaupnost?

Anonimnost zagotavljamo tako, da kljub možnosti ne iščemo povezav med odgovori in posameznikom, zaupnost pa je zagotovljena tako, da v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji – četudi imamo omejene možnosti ugotavljanja (na primer iz katere enote je prišel odgovor) – ne analiziramo posameznih odgovorov, ki bi nas privedli do stališča posameznika, ampak skrbimo za to, da so podatki varovani tako, kot določa zakonodaja, da ima dostop do podatkov le izjemno omejen krog raziskovalcev in da dosledno spoštujemo kodekse etike, v katerih je opredeljeno tovrstno ravnanje.

Kaj je predmet obravnave na različnih ravneh poročanja o zbranih podatkih? Podatki, ki jih zbiramo z anketami, se uporabijo izključno za namene, za katere so se začeli zbirati, in to je na primer za izboljšanje medosebnih odnosov, za izvedbo ukrepov na področjih, na katerih se ugotovijo odstopanja, ipd. Gre za to, da se pridobljeni podatki uporabijo za sistemsko delovanje policije. Spremeniti oziroma izboljšati želimo delovanje policije kot sistema s številnimi podsistemi.

Podatki, ki jih je zagotovil vsak posameznik, namreč za spreminjanje sistema niso dovolj, hkrati pa je spreminjanje oziroma izboljšanje delovanja sistema brez podatkov, ki jih priskrbijo sodelujoči posamezniki, nemogoče. Tako je pomembno vedeti, da se podatki prikazujejo oziroma se o njih poroča le v sumarni obliki, iz katere je nemogoče kakršno koli sklepanje na posameznika.

Tudi smisel zagotavljanja zaupnosti in anonimnosti je ravno v tem, da pridobimo, zberemo mnenja čim več zaposlenih. Predvsem zato, ker je ocena dejanskega stanja zanesljivejša, če je tistih, ki so pripravljene prispevati iskrene odgovore, več. Torej delodajalcu, ki zagotavlja zaupnost, anonimnost ipd., niti ni v interesu, da bi iskal posameznika. Zanima ga le, kam naj vodi oziroma usmerja prizadevanja enot, vodij, posameznikov, skupin, da bi se vsi skupaj bolje razumeli in svoje delo, poleg zakonitosti in strokovnosti, opravili pravilno in čim lažje.

## LITERATURA

- Anonimnost. (2016). *Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2015)*. Pridobljeno 14. 8. 2016 z [www.fran.si/iskanje?View=1&Query=anonimnost](http://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=anonimnost).
- Anonymity. (2016). Pridobljeno 1. 9. 2016 s <https://en.wikipedia.org/wiki/Anonymity>.
- Grellier, J. & Goerke, V. (2007). *Communication Skills Toolkit: Unlocking the Secrets of Tertiary Success*. In Heather Freegard (ed.) *Ethical Practice for Health Professionals*. South Melbourne: Thomson.
- Kocjančič, D. & Koporec, A. (2005). Letni razgovor. V: B. Lobnikar (ur.), *Zbornik prispevkov* [elektronski vir], 6. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, 2.–4. junij 2005, str. 8, Ljubljana, Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
- Koporec Oberčkal, A. & Šumi, R. (2016). Merjenje organizacijske klime v policiji: tokrat z boljšimi rezultati [elektronski vir]. *Revija Varnost*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Kulakowski, E. C. & Chronister, L. U. (2008). *Research Administration and Management*. Sudbury: Jones and Bartlett.
- Richardson, D. C. (2014). *Social Psychology For Dummies*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

- Scott, C. R. (2005). Anonymity in applied communication research: Tension between IRBs, researchers, and human subjects. *Journal of applied communication research*, 33, 242–257.
- Whelan, T. J. (2007). *Anonymity and confidentiality: Do Survey Respondents Know the Difference?* Pridobljeno 14. 12. 2015 s <http://www4.ncsu.edu/tjwhelan/SS-SP07Whelan.pdf>.
- Wiles, R. (2013). *What are Qualitative Research Ethics?* London: Bloomsbury Academic.
- Zakon o varovanju osebnih podatkov (ZVOP-1, 2007)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 94/2007, uradno prečiščeno besedilo. Pridobljeno 1. 9. 2016 s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3906>.
- Zaupnost. (2016). *Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2015)*. Pridobljeno 12. 8. 2016 z [www.fran.si/iskanje?View=1&Query=zaupnost](http://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=zaupnost).
- Zaupanje. (2016). *Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2015)*. Pridobljeno 1. 8. 2016 s <http://www.fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3616083/zaupanje?View=1&Query=zaupanje>.

## O avtorjih:

Aleksander Koporec Oberčkal je univerzitetni diplomirani psiholog in doktor znanosti, zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskovanjem policije. Njegov znanstvenoraziskovalni interes je usmerjen predvsem v posameznika in njegovo delovanje znotraj policijske organizacije.

Franc Virtič je diplomirani varstvoslovec in magister znanosti. Zaposlen je v Policijski upravi Maribor, njegov znanstveni interes pa je usmerjen v policijsko delo v skupnosti in upravljanje kakovosti v policijski organizaciji.



## TRANSFORMACIJSKO VODENJE V POLICIJSKI HIERARHIJI

Džemal Durić

Center za raziskovanje in socialne veščine, Policijska akademija, Slovenija  
dzemal.duric@policija.si

### POVZETEK

*V prispevku se ukvarjamo z umeščenostjo transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah. Predstavljene so ugotovitve raziskave iz doktorske disertacije (Durić, 2015), ki je bila opravljena na samoizbirnem vzorcu 636 zaposlenih v slovenski policiji. Organizacijski kontekst oziroma organizacijski dejavniki tega konteksta pomembno vplivajo na to, kateri stili vodenja se izrazijo v njem in kateri stili vodenja ne morejo priti do izraza. Obstajajo številni neposredni vplivi stilov vodenja na rezultate samega vodenja in stališča zaposlenih. Obstajajo tudi neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih. Poleg tega obstajajo tudi posredni vplivi stilov vodenja med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Vsi organizacijski dejavniki, ki so bili vključeni v raziskovalni model, značilno moderirajo povezave med stili vodenja in stališči zaposlenih. Na voljo so tudi interakcijski modeli, pri katerih stili vodenja moderirajo povezave med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih.*

**Ključne besede:** transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, hierarhija, vodenje v policiji

### 1 UVOD

Čeprav obstajajo številne raziskave transformacijskega vodenja, še vedno ne razumemo dobro vseh povezav elementov transformacijskega vodenja in njegovih učinkov v različnih okoliščinah (Lowe in drugi, 1996). Bass (1985) je že takrat, ko je objavil svojo teorijo, navedel, da je verjetno, da zunanje okolje organizacije in organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med transfor-

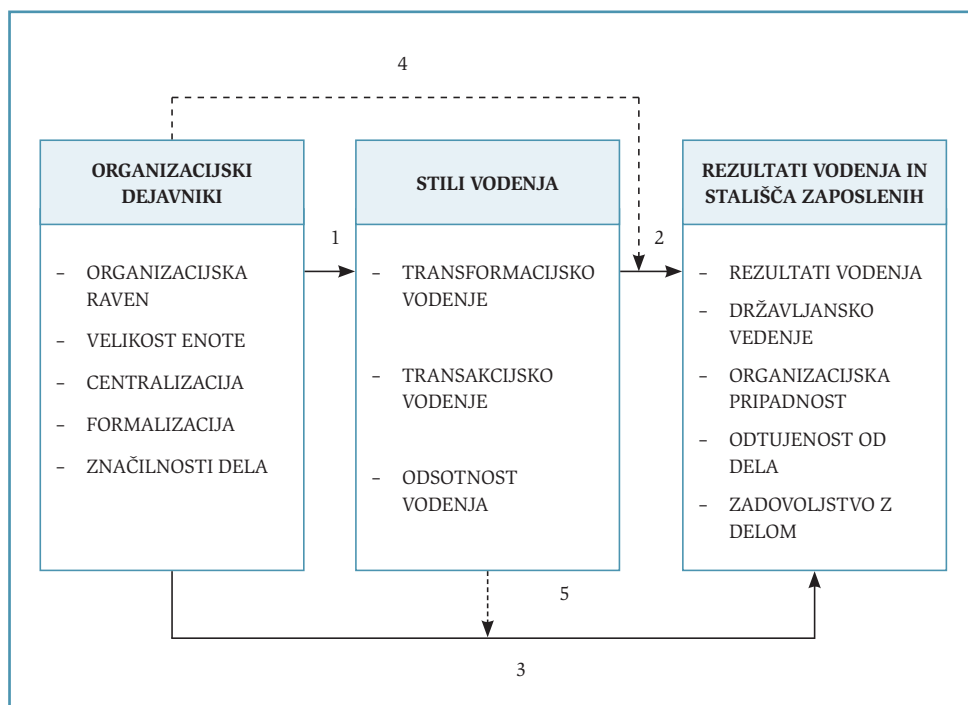
macijskim vodenjem in uspešnostjo posameznih organizacijskih enot ter celotne organizacije. Večina raziskovalnih vprašanj se nanaša na vedenje vodij (*kaj vodje počnejo*) in na to, kako je njihovo vedenje povezano z uspešnostjo oziroma rezultati (*kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati*). Pričakovati pa je, da so vedenje vodje in rezultati vodenja odvisni tudi od dejavnikov, kot so vrsta organizacije, raven vodenja v organizaciji, merila uspešnosti vodenja (Lowe in drugi, 1996). Raziskave potrjujejo prisotnost transakcijskega in transformacijskega vodenja ter uspešnost transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah, prav tako pa kažejo, da obstajajo določeni dejavniki (organizacijska raven, organizacijska kultura, značilnosti dela), ki vplivajo na izraženost in uspešnost transformacijskega vodenja in jih je treba upoštevati pri testiranju modela v policijskih organizacijah.

V doktorski disertaciji smo k znanju o fenomenu vodenja prispevali tako, da smo elementa **stili vodenja** (*kaj vodje počnejo*) in **uspešnost vodenja** (*kako je to, kar počnejo, povezano z rezultati*) dopolnili s preučevanjem **organizacijskega konteksta** (*v kakšnih okoliščinah in pod katerimi pogoji*). Preučevanje smo omejili oziroma osredinili na raziskovanje interakcije organizacijskih dejavnikov, transformacijskega vodenja in rezultatov vodenja v hierarhičnih organizacijah.

Iskali smo odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja (glej sliko 1):

1. Kako **organizacijski dejavniki** vplivajo na izraženost **stilov vodenja**?
2. Kako **stili vodenja** vplivajo na **rezultate vodenja** in **stališča zaposlenih**?
3. Kako **organizacijski dejavniki** vplivajo na **stališča zaposlenih**?
4. Kako **organizacijski dejavniki** vplivajo na povezavo med **stili vodenja, rezultati vodenja** in **stališči zaposlenih**?
5. Kako **stili vodenja** vplivajo na povezavo med **organizacijskimi dejavniki** in **stališči zaposlenih**?



**Slika 1:** Raziskovalni model

Vir: Durić, 2015: 212

V prispevku bodo predstavljeni elementi celovite teorije transformacijskega vodenja, metodološki okvir empirične raziskave, ki je bila opravljena v slovenski policiji, glavni rezultati in ugotovitve ter prispevek k teoriji in praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah.

## 2 ELEMENTI CELOVITE TEORIJE TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA

Celovit model oziroma teorija vodenja (*angl. Full Range Leadership Model - FRLM/Full Range Leadership Theory - FRLT*) je nadgradnja teorije transformacijskega vodenja, ki jo je Bass prvič predstavil leta 1985 (Bass, 1985) ter pozneje dopolnil s sodelavci (Bass, 1998; Bass in Avolio, 1990, 1994, 1997; Avolio, 1999, 2005; Avolio in Bass, 1991, 1995, 2002; Bass in Riggio, 2006, Sosik in Jung, 2010).

Ker se (naš) prevod poimenovanja »celovit model vodenja« oziroma »celovita teorija vodenja« (še) ne uporablja v domači literaturi, bomo v nadaljevanju zanj uporabljali poimenovanje »transformacijsko vodenje«. Tabela 1 prikazuje opis posameznih vedenjskih faktorjev modela in pričakovane odzive vodenih.

**Tabela 1:** Stili vodenja znotraj celovite teorije transformacijskega vodenja

VEDENJE	DEFINICIJA	REAKCIJA VODENIH
<b>TRANSFORMACIJSKO VODENJE</b>		
Idealizirani vpliv - vedenje	Izražanje visokih etičnih in delovnih standardov	Vodeni želijo pokazati, da podpirajo vodjo.
Idealizirani vpliv - atributi	Vodeni izražajo zaupanje vodju in spoštovanje	Vodeni zaupajo vodji in ga oponašajo.
Inspiracijska motivacija	Podajanje prepričljive vizije prihodnosti	Vodeni so pripravljene vložiti dodatni napor.
Intelektualna stimulacija	Neodobravanje statusa quo in stalno inoviranje	Vodeni so pripravljene razmišljati o težavah, biti kreativni in inovativni.
Individualna skrb	Spodbujanje vodenih za razvijanje potencialov in delovne uspešnosti.	Vodeni so se pripravljene razvijati in sprejemati raznolikost.
<b>TRANSKACIJSKO VODENJE</b>		
Pogojno nagrajevanje	Opredelitev jasnih vlog in izražanje pričakovanj glede želenih delovnih rezultatov	Vodeni dosegajo pričakovane delovne rezultate. Osredotočeni so na zunanje ekstrinzične nagrade.
Menedžment z izjemami (aktivni)	Iskanje napak, ne dobrih strani	Vodeni se izogibajo tveganju in prevzemanju iniciative.
Menedžment z izjemami (pasivni)	Osredotočanje na napake šele, ko se te pojavijo, in reševanje težav	Vodeni vzdržujejo status quo.
<b>ODSOTNOST VODENJA</b>		
Vodenje laissez-faire	Odsotnost vodenja in izogibanje odgovornosti	Vodeni lahko postanejo nezainteresirani za delo ali pa posegajo v delo vodje.

Vir: povzeto po Sosik, 2006: 37, v Durić, 2015: 122

## 2.1 Transformacijsko vodenje

Zelo uspešni vodje uporabljajo elemente transformacijskega vodenja z namenom doseganja rezultatov, ki so daleč nad pričakovanimi (*angl. performance beyond expectation*). Transformacijski vodje naredijo več kot le preprosto sklepanje dogovorov oziroma izmenjav. Boljše rezultate dosegajo z uporabo naslednjih elementov transformacijskega vodenja: idealiziranim vplivom, inspiracijskim motiviranjem, intelektualno stimulacijo in individualno skrbjo (Sosik, 2006: 38–39; Bass in Riggio, 2006: 6–7).

**Idealizirani vpliv – atributi** (*angl. idealized influence - attributions - IIA*) in **idealizirani vpliv – vedenje** (*angl. idealized influence - behavior - IIB*). Transformacijski vodje so s svojim obnašanjem vzor svojim sodelavcem oziroma vodenim. Takšne vodje vodeni občudujejo, spoštujejo in jim zaupajo. Vodeni se identificirajo z vodjo in si želijo biti enaki. Vodje si vse to zaslužijo med drugim tudi tako, da skrbijo za potrebe drugih. Vodja skupaj z vodenimi prevzema tveganje in je raje konsistenten kot pa samovoljen. Obenem izraža visoke etične in moralne standarde, izogiba se uporabi moči položaja za doseganje lastnih interesov, moč pa uporablja le, kadar je treba. Pri idealiziranem vplivu torej obstajata dva vidika, na eni strani je vedenje, ki ga izraža vodja, na drugi strani pa so atributi (pripisana karizma), ki jih vodji pripisujejo vodeni in drugi. Ko vodeni opazujejo vedenje vodje, značilno za idealizirani vpliv, mu pripisejo attribute idealiziranega vpliva oziroma karizmatičnosti. Posledično se vodeni identificirajo z vodjo, mu zelo zaupajo in so lojalni, prav tako pa so bolj motivirani za delo (Sosik in Jung, 2010: 15).

**Inspiracijska motivacija** (*angl. inspirational motivation - IM*). Transformacijski vodje motivirajo in navdušujejo sodelavce tako, da njihovo delo naredijo smiselno in pomembno. Spodbujajo timsko delo, izražajo entuziazem in optimizem ter sodelavce vključujejo v oblikovanje vizije prihodnosti. Obenem jasno izražajo pričakovanja in demonstrirajo zavezanost ciljem in skupni viziji. Z inspiracijskim vodenjem izražajo zaupanje do vodenih in skupne vizije. Vodja z vsebino vizije in vedenjem, konsistentnim z vizijo, spodbuja vodene za dodaten napor v težavnih situacijah. Obenem spodbuja kolektivno akcijo in timsko sinergijo (Sosik in Jung, 2010: 16).

**Intelektualna stimulacija** (*angl. intellectual stimulation – IS*). Transformacijski vodje spodbujajo vodene k večji inovativnosti in kreativnosti z obračanjem predpostavk, s preokvirjanjem težav in novimi pristopi k starim situacijam. Spodbujajo ustvarjalnost in se izogibajo javnim kritikam za napake posameznikov. Nove ideje in kreativne rešitve težav so zaželeni pri vodenih, ki so aktivno vključeni v opredeljevanje težav in iskanje rešitev. Vodja spodbuja zaposlene k preizkušanju novih pristopov in ideje vodenih niso kritizirane, če se razlikujejo od idej vodje.

**Individualna skrb** (*angl. individualized consideration – IC*). Transformacijski vodje v vlogi mentorjev in trenerjev (coachov) skrbijo za razvojne potrebe vsakega posameznika. Njihova naloga je skrbeti za razvijanje potenciala svojih sodelavcev in vodenih. Individualna skrb se izraža tako, da se vodja zanima za različne posameznikove potrebe in jih tudi pozna. Poleg tega ustvarja priložnosti za učenje ter spoštuje individualne razlike med posamezniki. Komunikacija med vodjo in vsakim posameznikom je zelo osebna in presega obravnavanje ljudi le kot zaposlenih. Vodje aktivno poslušajo in delegirajo naloge v smislu ustvarjanja priložnosti za učenje in razvijanje znanja ter sposobnosti vodenih. Ko delegirajo naloge, spremljajo izvajanje in dajejo podporo tako, da vodeni nimajo občutka tesnega nadzora.

## 2.2 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je osredotočeno na nagrajevanje in kaznovanje (discipliniranje) vodenih glede na ustrezno doseganje dogovorjenih delovnih rezultatov. Transakcijsko vodenje temelji na pogojni okremitvi, ki je lahko pozitivna v obliki pogojnega nagrajevanja ali pa bolj negativna v obliki aktivnega in pasivnega menedžmenta z izjemami (Bass in Riggio, 2006: 8). **Pogojno nagrajevanje** (*angl. contingent reward – CR*) je najaktivnejša in najuspešnejša oblika transakcijskega vodenja. Vodja uporablja postavljanje ciljev in pogojno nagrajevanje. Konstruktivna transakcija oziroma konstruktivni dogovor je razumen in učinkovit način motiviranja zaposlenih za doseganje visokih delovnih rezultatov. Pogojno nagrajevanje pomeni, da vodja določi pričakovane rezultate oziroma se z vodenimi dogovori o tem in v zameno obljubi ustrezno nagrado, če bodo pričakovanja zadovoljivo izpolnjena. Pogojna nagrada je transakcij-

ska, kadar je v materialni obliki, lahko pa je tudi transformacijska, kadar je izražena v simbolni oziroma psihološki obliki, kot je na primer pohvala. Vodenim v zameno dosejajo dogovorjene rezultate (Bass in Riggio, 2006: 8). Pogojno nagrajevanje je pristop »korenja in palice«, saj temelji na zunanji oziroma ekstrinzični motivaciji vodenih za doseganje ciljev (Sosik in Jung, 2010: 13).

**Menedžment z izjemami (aktivni)** (*angl. management by exception – MBE-A*) je aktivnejše in uspešnejše vodenje. Vodja podrobno spremlja in nadzira delovni proces, ugotavlja in odpravlja napake, osredotočen je na pritožbe in odstopanja ter poskrbi, da pravočasno izve, kje in kaj gre narobe. Težava takšnega vodenja vodje je, da povzroča strah in nezaupanje pri vodenih in je bolj osredotočeno na vzdrževanje stanja, ne pa na inovativnost in spremembe. Vodenim se zdi, da so obravnavani kot otroci oziroma da so na nižji stopnji razvoja kot vodja. Obe obliki menedžmenta z izjemami – aktivna in pasivna – sta v določenih situacijah lahko ustrezni in uspešni. Howell in Avolio (Howell in Avolio, 1993) navajata, da je razlika med aktivnim in pasivnim menedžmentom z izjemami v trenutku, ko vodja ukrepa. Pri aktivni obliki vodja spremlja vodenje vodenih, predvideva težavo in korektivno ukrepa, še preden pride do težavnih odstopanj in težav. Pri pasivni obliki pa vodja čaka, da nastanejo težave, nato pa ukrepa. **Menedžment z izjemami (pasivni)** (*angl. management by exception – MBE-P*) je v primerjavi z laissez-faire uspešnejša oblika vodenja. Vodja ukrepa le, če standardi niso doseženi; čaka in ukrepa šele, ko se pojavijo težave. Element pasivnosti je, da se vodja osredotoči na napake takrat, ko te nastanejo, in se ukvarja z reševanjem težav namesto z njihovim preprečevanjem. Vodeni reagirajo tako, da vzdržujejo stanje oziroma status quo. Vodeni ne zaznavajo vodje kot dobrega modela in mu manj zaupajo. Njihova zavzetost in motivacija sta nizki (Sosik in Jung, 2010: 11).

### 2.3 Odsotnost vodenja

**Laissez-faire (LF)** ali odsotnost vodenja je netransakcijsko vodenje, saj je vodja neaktiven oziroma se izogiba vodenju. Po definiciji je laissez-faire najbolj neaktivno in neučinkovito vodenje oziroma stil vodenja. V nasprotju s transakcijskim vodenjem laissez-faire pomeni odsotnost transakcij (Bass in Riggio, 2006: 8). Vodja se izogiba sprejemanju odločitev in težavam, skratka, odsoten je. Takšno vodenje vodje se v večini primerov izraža v slabi ali podpovpreč-

ni delovni uspešnosti, nizki motivaciji in nezadovoljstvu vodenih. Če pa so vodeni visokomotivirani profesionalci, lahko sami prevzamejo vlogo vodenja (Sosik, 2006: 36). Vodenje laissez-faire je negativno povezano z delovno uspešnostjo in zadovoljstvom vodenih (Sosik in Jung, 2001: 10).

### 3 METODOLOŠKI OKVIR RAZISKAVE

Metodologija empiričnega dela disertacije je obsegala utemeljitev raziskovalnega pristopa, predstavitev raziskovalnega modela oziroma načrta raziskave, na podlagi raziskovalnih vprašanj, teorije in pregleda raziskav izvedene hipoteze, operacionalizacijo spremenljivk, merski instrument, opis postopkov zbiranja in analiziranja podatkov ter raziskovalni vzorec. Izhajali smo iz pozitivistične paradigme in kvantitativnega pristopa ter upoštevali tradicionalni pristop tipične študije vodenja z uporabo metode poizvedovanja oziroma ankete in z uporabo vprašalnika za zbiranje podatkov. Izhodiščni raziskovalni model (glej sliko 1) smo razčlenili v več podmodelov: *neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja*, *neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja ter interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja*. Spletni anketni vprašalnik je izpolnilo 636 zaposlenih v policiji – samoizbirni vzorec (8,2 odstotka populacije). Spletni vprašalnik je skladno z operacionalizacijo spremenljivk vseboval naslednje komponente: organizacijski dejavniki (organizacijska raven, velikost enote, centralizacija, formalizacija in značilnosti dela), stili vodenja (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja), rezultati vodenja in stališča zaposlenih (rezultati vodenja, državljansko vedenje, organizacijska pripadnost, odtujenost od dela in zadovoljstvo z delom), demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba, delovne izkušnje v policiji, uradniški naziv v policiji). Podatki so se zbirali in samodejno shranjevali v podatkovni bazi na spletnem strežniku ponudnika za spletne vprašalnike SurveyMonkey. Zbrane podatke smo obdelali in analizirali s programskim orodjem IBM SPSS Statistics 19. Za testiranje hipotez smo uporabili metodo večkratne ali multiple regresije. Pri testiranju hipotez o vplivu organizacijskih dejavnikov na stile vodenja smo uporabili multiplo linearno regresijo, pri testiranju hipotez o neposrednih in posrednih vplivih organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih pa multiplo linearno regresijo za testiranje mediacijskih

modelov. Hipoteze o interakcijskih vplivih organizacijskih dejavnikov, stilov vodenja, rezultatov vodenja in stališč zaposlenih smo testirali z multiplo linearno regresijo za testiranje interakcijskih oziroma moderacijskih modelov.

## 4 GLAVNE UGOTOVITVE

### 4.1 Neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stile vodenja

Kako organizacijski dejavniki vplivajo na izraženost stilov vodenja? Organizacijski kontekst oziroma organizacijski dejavniki tega konteksta pomembno vplivajo na to, kateri stili vodenja se v tem kontekstu izrazijo in kateri stili vodenja se ne. Organizacijski dejavniki lahko posamično ali skupaj spodbujajo ali zavirajo izraženost stilov vodenja. Ugotovili smo, da **organizacijska raven** ali **hierarhija** vpliva na izraženost transformacijskega vodenja in odsotnost vodenja z drugimi organizacijskimi dejavniki. Naše ugotovitve kažejo, da je pravi odgovor na vprašanje, kako hierarhija vpliva na vodenje, možen šele, ko v pručevanje vključimo še druge organizacijske dejavnike in analiziramo celovito dinamiko organizacijskega konteksta. Spremenljivka organizacijska raven sama po sebi ne določa enoznačno pogojev za izraženost transformacijskega vodenja. Organizacijska raven predstavlja strukturno spremenljivko, ki značilno določa lastnosti posameznih organizacijskih spremenljivk, te pa lahko pozitivno ali negativno vplivajo na izraženost transformacijskega vodenja in odsotnost vodenja na neki organizacijski ravni. **Večje organizacijske enote** so ugodno okolje za prisotnost transformacijskega vodenja in nespodbudno okolje za odsotnost vodenja. V preučevani hierarhični organizaciji je velikost enot strukturna spremenljivka, ki omogoča izražanje večine elementov transformacijskega vodenja. Pri odsotnosti vodenja pa lahko sklenemo, da so večje enote strukturne okoliščine, ki onemogočajo vodjem, da bi bili neaktivni, saj večji obseg dela in večje število zaposlenih pomenita tudi večjo odgovornost in posledično tudi hujše posledice ob morebitnem izogibanju vlogi vodenja. **Centralizacija** zavira izražanje transformacijskega vodenja, spodbuja pa transakcijsko vodenje in odsotnost samega vodenja. Če je značilnost dela kot strukturna komponenta takšna, da ne dopušča ali ne predvideva sodelovanja zaposlenih pri odločanju in tudi ne avtonomnega odločanja zaposlenih, to pomeni, da so te okoliščine za vodje objektivna omejitev, da bi lahko uporabljali ele-

mente transformacijskega vodenja. Po drugi strani pa strukturna centralizacija ustvarja razmere, v katerih vodje praviloma odločajo sami in so bolj osredotočeni na spremljanje procesa dela ter ugotavljanje doseganja standardov in napak (transakcijsko vodenje). Centralizacija prav tako ustvarja okoliščine, ki ne omogočajo veliko konstruktivnih transakcij oziroma dogovorov kot razumnih in učinkovitih načinov motiviranja zaposlenih za doseganje visokih rezultatov. Naše ugotovitve kažejo, da ima centralizacija največji neposredni vpliv na odsotnost vodenja. Strukturna centralizacija ustvarja možnosti za odsotnost vodenja. **Formalizacija** pomeni ugodno okoliščino za izražanje transformacijskega in transakcijskega vodenja. V preučevani organizaciji formalizacija kot strukturna spremenljivka ustvarja razmere, v katerih lahko vodje izražajo vse komponente transformacijskega vodenja. Za izražanje idealiziranega vpliva je pomembno, da ima vodja visoko stopnjo integritete, da daje zgled in da s svojim vedenjem izraža upoštevanje pravil in navodil. Vodje lahko povežejo poudarjanje organizacijskih pravil in navodil z inspiracijsko motivacijo tako, da s pozivanjem k skupni viziji, ciljem in vrednotam dodatno motivirajo zaposlene. Vodje, ki demonstrirajo visoke etične in moralne standarde pri vodenih, dosežejo občudovanje, spoštovanje in zaupanje. V preučevani organizaciji, v okolju redoljubov, so jasna pravila o tem, kdo je za kaj pristojen in kako naj se dela, zaželena komponenta, ki posledično pomeni najprej sprejemanje formalne avtoritete (pozicijske moči) in nato tudi priznavanje neformalne avtoritete (osebne moči) vodij. Formalizacija je tudi temeljni strukturni pogoj za izvajanje transakcijskega vodenja. Če ima vodja dovolj možnosti za pogojno nagrajevanje, je ta komponenta lahko močnejše izražena, če pa nima dovolj maneverskega prostora za pogojno nagrajevanje, pa formalizacija pomeni idealne pogoje za aktivni menedžment z izjemami. Formalizacija torej zagotavlja strukturne pogoje za izvajanje osnovnih funkcij menedžmenta. **Značilnosti dela** so povezane s transformacijskim vodenjem in odsotnostjo samega vodenja. Dobre delovne razmere (čim višja raven motivacijskega potenciala) pomenijo ugodne okoliščine za pojav in izražanje transformacijskega vodenja. Strukturno bogato delovno okolje ne ustvarja okoliščin za pojav transakcijskega vodenja, saj značilnost dela že sama motivira zaposlene k bolj zavzetemu delu in doseganju rezultatov. V boljših razmerah dela zaposleni manj pogrešajo aktivnejšo vlogo vodje (odsotnosti vodenja). Ugodnejše so delovne okoliščine, v katerih je delo zaokroženo, samostojneje zaposleni odločajo. Večina povratnih informacij izhaja iz dela in manjša je potreba po aktivni vlogi vodje



ter usmerjanju zaposlenih. Delovno okolje lahko nadomešča vodenje, kar je razvidno iz rezultatov analiz mediacijskih in moderacijskih modelov.

#### 4.2 Neposredni in posredni vplivi organizacijskih dejavnikov in slogov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

Kako slogi vodenja vplivajo na rezultate vodenja in stališča zaposlenih in kako organizacijski dejavniki vplivajo na stališča zaposlenih? S preučevanjem neposrednih in posrednih povezav smo ugotovili, da obstajajo številni neposredni vplivi slogov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih, neposredni vplivi organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih ter tudi posredni oziroma mediacijski vplivi stilov vodenja med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Na indeks **rezultati vodenja** najmočneje vplivajo prav stili vodenja. Kar 87 odstotkov variabilnosti rezultatov vodenja je pojasnjene s stili vodenja. Najmočnejša pozitivna povezava je med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja, transakcijsko vodenje in odsotnost vodenja pa sta šibko negativno povezana z rezultati vodenja. Pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in rezultati vodenja potrjuje teoretične predpostavke in empirične ugotovitve več drugih raziskav. Sklenemo lahko, da je transformacijsko vodenje uspešno tudi v značilni hierarhični organizaciji, kot je policija. Transakcijsko vodenje je negativno povezano z rezultati vodenja. Ali negativna povezava opozarja tudi na način izvajanja tega vodenja v preučevani organizaciji? Ugotovili smo tudi negativno povezavo med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela ter med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. Sklepamo, da se transakcijsko vodenje v preučevani organizaciji ne izvaja prijazno, kar se lahko posledično izraža v negativni povezavi med transakcijskim vodenjem in rezultati samega vodenja. Naši izsledki potrjujejo teoretične predpostavke in empirične ugotovitve več analiz, da se odsotnost vodenja izraža v slabih rezultatih. Na **državljansko vedenje** neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, odsotnost vodenja, lokalna raven, značilnosti dela in starost (od 26 do 35 let), transformacijsko vodenje pa popolno mediira povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem ter delno mediira povezavo med značilnostmi dela in državljskim vedenjem. Transformacijsko vodenje najbolj prispeva k državljskemu vedenju, kar potrjuje teoretične predpostavke, da transformacijsko vodenje motivira zaposlene za doseganje

rezultatov nad pričakovanji in da se ta dodatni napor zaposlenih izraža tudi v državljanškem vedenju. Transakcijsko vodenje v preučevani organizaciji ni statistično značilno povezano z državljanškim vedenjem. Pozitivne povezave med odsotnostjo vodenja in državljanškim vedenjem nismo pričakovali. V preučevani organizaciji odsotnost vodenja najverjetneje vpliva na to, da zaposleni aktivno prevzemajo iniciative. Sklepamo, da zaposleni razumejo pasivnost vodij kot znak, da so lahko bolj samoiniciativni in imajo bolj proste roke pri vplivanju na druge sodelavce in na opravljanje dela. Negativni vpliv lokalne ravni na državljanško vedenje izgine, ko v analizo dodamo demografsko spremenljivko starost. Najverjetneje je ta dinamika povezana z generacijskimi razlikami v vrednotah med mlajšimi, ki delajo na nižjih organizacijskih ravneh, in starejšimi, ki jih je več na višjih organizacijskih ravneh. Transformacijsko vodenje deluje kot popolni mediator med formalizacijo in državljanškim vedenjem ter kot delni mediator med značilnostmi dela in državljanškim vedenjem. Na **organizacijsko pripadnost** neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, lokalna raven, formalizacija, značilnosti dela in starost (od 26 do 35 let). Med organizacijskimi dejavniki (centralizacija, formalizacija in značilnosti dela) pa transformacijsko vodenje deluje kot popolni ali delni mediator. Ugotavljamo, da transformacijsko vodenje največ prispeva prav k organizacijski pripadnosti tudi v hierarhičnih organizacijah. Spodbudna je ugotovitev, da v preučevani organizaciji ni negativne povezave med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo. Odsotnost značilne pozitivne povezave med transakcijskim vodenjem in organizacijsko pripadnostjo pa potrjuje dejstvo, da ima transformacijsko vodenje večje pozitivne učinke v primerjavi s transakcijskim vodenjem. Ugotovitev, da v preučevani organizaciji odsotnost vodenja ne vpliva negativno na organizacijsko pripadnost, lahko pomeni, da obstaja visoka stopnja identifikacije zaposlenih s poklicem in organizacijo, v kateri delajo. Velikost enote ni povezana z organizacijsko pripadnostjo, kar lahko pomeni, da je v preučevani organizaciji organizacijska pripadnost bolj povezana z lojalnostjo do poklica in organizacije kot s pripadnostjo skupini. Transformacijsko vodenje deluje kot delni mediator in je mehanizem, ki blaži negativne učinke centralizacije na organizacijsko pripadnost. Če vodje ne izvajajo transformacijskega vodenja oziroma ne vključujejo zaposlenih v odločanje in ne spodbujajo avtonomnega odločanja, ta okoliščina (visoka stopnja centralizacije) negativno vpliva na organizacijsko pripadnost. Če pa vodje, ne glede na obstoj strukturne centralizacije, uporabljajo transformacijsko vodenje, bla-

žijo negativni učinek centralizacije na organizacijsko pripadnost. Formalizacija je pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo, vendar v preučevani organizaciji ta vpliv v celoti deluje s transformacijskim vodenjem. Sklepamo, da formalizacija policijskih postopkov (varnostni vidiki) in vrsta organizacijskih ritualov v preučevani organizaciji (slovesne zaprisege, nošenje enotnih uniform, slovesnosti ob zaključkih usposabljanj in podelitvah priznanj), ki so prav tako formalizirani, vsebinsko in simbolično vplivata na organizacijsko pripadnost. Značilnosti dela so pozitivno povezane z organizacijsko pripadnostjo, ta povezava pa delno poteka po transformacijskem vodenju. Negativno povezavo med organizacijsko ravnijo in organizacijsko pripadnostjo lahko interpretiramo podobno kot pri državljanskem vedenju (generacijske razlike v vrednotah med mlajšimi in starejšimi, ki delajo na različnih organizacijskih ravneh). Negativna povezava med starostjo in organizacijsko pripadnostjo je lahko tudi posledica motivacije in izobraževanja novih zaposlenih v policiji (zaposlitev zaradi ekonomskih razlogov, krajše izobraževanje). Na **odtujenost od dela** neposredno vplivajo stili vodenja (transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja) in organizacijski dejavniki (značilnosti dela). Stili vodenja delujejo tudi kot mediatorji. Transformacijsko vodenje in značilnosti dela oziroma ugodno delovno okolje znižujeta ali odpravljata odtujenost od dela. Transformacijsko vodenje blaži negativne učinke centralizacije na odtujenost od dela in posreduje med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. V obeh primerih strukturni dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) neodvisno neposredno vplivajo na odtujenost od dela, transformacijsko vodenje pa, če je prisotno, značilno posega v to dinamiko. Transakcijsko vodenje ne blaži negativnih učinkov centralizacije na odtujenost, pri značilnostih dela pa rahlo znižuje oziroma odpravlja vpliv ugodnih delovnih razmer na odtujenost od dela. Sklepamo, da transakcijsko vodenje ni primerno v okoliščinah, kjer značilnosti dela že same po sebi vplivajo na motivacijo in na delovne rezultate zaposlenih. Odsotnost vodenja deluje kot mehanizem učinka centralizacije na odtujenost od dela, saj se ta značilno zniža. Odsotnost vodenja, podobno kot transakcijsko vodenje, odpravlja oziroma znižuje pozitivne učinke značilnosti dela na odtujenost od dela. Na **zadovoljstvo z delom** neposredno vplivajo transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje, lokalna raven, značilnosti dela in starost (nad 45 let), med organizacijskimi dejavniki (centralizacija in značilnosti dela) pa sta transformacijsko vodenje in odsotnost vodenja delna mediatorja. Naši izsledki potrjujejo ugotovitve drugih raziskav o pozitivni po-

vezavi med transformacijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom. Negativna povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom potrjuje naš sklep, da se transakcijsko vodenje v preučevani organizaciji ne izvaja prijazno. Možna razlaga za pozitivno povezavo med odsotnostjo vodenja in zadovoljstvom z delom, ki sicer izgine, ko v analizo vključimo tudi organizacijske in demografske spremenljivke, bi lahko bila, da lahko v hierarhični organizaciji, v kateri prevladuje transakcijsko vodenje, zaposleni zaznavajo odsotnost vodenja tudi kot odsotnost (negativnega) transakcijskega vodenja in so zadovoljnejši z delom. Izsledki potrjujejo ugotovitve drugih raziskav o povečevanju zadovoljstva z organizacijsko ravniho. Centralizacija negativno vpliva na zadovoljstvo z delom, vendar pa ta vpliv izgine, ko v analizo vključimo vodenje. Ugodne delovne razmere značilno povečujejo zadovoljstvo z delom. Transformacijsko vodenje zmanjšuje negativni vpliv centralizacije na zadovoljstvo z delom, prav tako pa pomeni mehanizem, po katerem značilnosti dela pozitivno vplivajo na zadovoljstvo z delom. Odsotnost vodenja je delni mehanizem, po katerem centralizacija in značilnosti dela vplivajo na zadovoljstvo z delom.

### 4.3 Interakcijski učinki organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih

Preučevali smo, kako organizacijski dejavniki vplivajo na povezavo med stili vodenja, rezultati vodenja in stališči zaposlenih ter kako stili vodenja vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Izsledki analiz interakcijskih učinkov so pokazali, da vsi organizacijski dejavniki, ki smo jih zajeli v raziskovalni model, značilno moderirajo povezave med stili vodenja in stališči zaposlenih. Prav tako pa potrjujejo tudi interakcijske modele, pri katerih stili vodenja moderirajo povezave med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. V nekaterih primerih so tako stili vodenja v vlogi moderatorjev in mediatorjev, izsledki pa nakazujejo tudi situacije, ko so organizacijski dejavniki in stili vodenja drug drugemu moderatorji. Organizacijski dejavniki lahko v vlogi moderatorjev nadomeščajo, krepijo ali pa zavirajo učinke stilov vodenja na rezultate vodenja in stališča zaposlenih. **Organizacijska raven** moderira povezave med transformacijskim vodenjem in stališči zaposlenih ter med odsotnostjo vodenja in stališči zaposlenih. Na

lokalni ravni je učinek transformacijskega vodenja na državljansko vedenje močnejši, kot je na regionalni in državni ravni, na državni ravni pa je učinek transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost šibkejši, kot je na lokalni in regionalni ravni. Na lokalni in državni ravni je negativni učinek transformacijskega vodenja na odtujenost močnejši, kot je na regionalni ravni, na lokalni ravni pa je negativni učinek odsotnosti vodenja na državljansko vedenje močnejši, kot je na regionalni in državni ravni. V naši raziskavi rezultati analiz kažejo, da organizacijska raven kot moderator ne vpliva na povezavo med stili in rezultati vodenja, kar je značilno za druge raziskave. **Velikost enote** moderira učinke transformacijskega in transakcijskega vodenja. V večjih enotah je učinek transformacijskega vodenja močnejši, kot je v manjših enotah, v manjših enotah pa je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom šibkejši, kot je v večjih enotah. V manjših enotah obstaja negativna povezava med transakcijskim vodenjem in zadovoljstvom z delom, v večjih enotah pa je ta povezava celo pozitivna. Sklepamo, da je v večjih enotah tudi večja potreba po organiziranosti in preglednosti dela (formalizacija) ter da je tu transakcijsko vodenje normalno ali celo zaželeno. **Centralizacija** slabi pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in državljanskim vodenjem. Visoka raven centralizacije krepi negativne učinke odsotnosti vodenja na organizacijsko pripadnost. V preučevani organizaciji odsotnost vodenja in visoka stopnja centralizacije nista dobra kombinacija. **Formalizacija** moderira učinke vseh stilov vodenja. Pri visoki stopnji formalizacije je učinek transformacijskega vodenja na zadovoljstvo z delom močnejši, kot je v razmerah nizke stopnje formalizacije. Pri slednji je povezava med transakcijskim vodenjem in odtujenostjo od dela močnejša kot pri visoki stopnji formalizacije. Torej vodje pri nizki stopnji formalizacije aktivneje uporabljajo elemente transakcijskega vodenja, rezultati pa jasno kažejo, da je način izvajanja transakcijskega vodenja povezan z odtujenostjo od dela. Pri vplivu odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom je formalizacija nadomestek ali substitut za vodenje oziroma element, ki blaži negativni učinek odsotnosti vodenja na zadovoljstvo z delom. **Značilnosti dela** moderirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in odtujenostjo od dela. V dobrih delovnih razmerah (visokoobogateno delo) ima transformacijsko vodenje še močnejši učinek na odtujenost od dela, kar se ujema z mediacijskim modelom, kjer je transformacijsko vodenje, če je prisotno, delni mediator med značilnostmi dela in odtujenostjo od dela. Naše ugotovitve o moderacijskih vlogah organizacijskih dejavnikov potrjujejo

domnevo, da simultano preučevanje večjega števila organizacijskih dejavnikov izboljšuje razumevanje kompleksnega fenomena vodenja v organizacijah (Whittington in drugi, 2004). Ugotavljamo, da ima transformacijsko vodenje več pozitivnih učinkov kot transakcijsko, kar se ujema s trditvami, da je lahko formalni policijski vodja uspešnejši z uporabo participativnega in podpornega vodenja kot pa z uporabo direktivnega stila vodenja (Jermier in Berkes, 1979). Naši izsledki potrjujejo vpliv organizacijskih dejavnikov (v vlogi substitutov, ojačevalcev in nevtralizatorjev) na povezavo med stili in rezultati vodenja ter stališči zaposlenih (Podsakoff in drugi, 1996). Stili vodenja lahko v vlogi moderatorjev pozitivno ali negativno vplivajo na povezavo med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. **Transformacijsko vodenje** v treh primerih spodbuja učinke organizacijskih dejavnikov, v dveh primerih pa celo nevtralizira vpliv organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih. Ob višji stopnji transformacijskega vodenja je negativni učinek centralizacije na odtujenost od dela šibkejši, kot je ob nižji stopnji transformacijskega vodenja, pri visoki stopnji transformacijskega vodenja pa je povezava med formalizacijo in državljskim vedenjem ter med formalizacijo in organizacijsko pripadnostjo močnejša kot pri nizki stopnji transformacijskega vodenja. Močna prisotnost transformacijskega vodenja nevtralizira vpliv značilnosti dela na organizacijsko pripadnost ter vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo s samim delom. Sklepamo, da transformacijsko vodenje nima učinkov oziroma ni potrebno v zelo ugodnih delovnih razmerah. V slabših delovnih razmerah ima transformacijsko vodenje večje učinke na organizacijsko pripadnost. Enak vzorec je pri zadovoljstvu z delom. Visoka stopnja transformacijskega vodenja pri visoko obogatenem delu slabi vpliv značilnosti dela na zadovoljstvo s samim delom, v slabših delovnih razmerah pa prisotnost transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom. **Transakcijsko vodenje** moderira povezavo med formalizacijo in državljskim vedenjem. Višja stopnja transakcijskega vodenja slabi oziroma nevtralizira učinek formalizacije na državljsko vedenje. Ta rezultat samo potrjuje, da način, kako se transakcijsko vodenje izraža v preučevani organizaciji, nevtralizira pozitivne učinke transformacijskega vodenja in pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov. **Odsotnost vodenja** ima kot moderator pomembno vlogo v dinamiki med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Če so vodje neaktivni (visoka stopnja odsotnosti vodenja), je negativni učinek centralizacije na državljsko vedenje močnejši. V nekaterih okoliščinah aktivnost vodij (nizka stopnja odsotnosti vodenja) spodbuja

pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (vpliv formalizacije na organizacijsko pripadnost in na državljansko vedenje), v nekaterih okoliščinah pa aktivnost vodij (nizka stopnja odsotnosti vodenja) znižuje pozitivne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (vpliv značilnosti dela na organizacijsko pripadnost in na zadovoljstvo z delom). V nekaterih okoliščinah lahko pasivnost vodij (visoka stopnja odsotnosti vodij) krepi negativne učinke organizacijskih dejavnikov na stališča zaposlenih (vpliv centralizacije na državljansko vedenje).

## 5 PRISPEVEK K TEORIJI IN PRAKSI

### 5.1 Prispevek k teoriji

Prispevek doktorske disertacije k teoriji transformacijskega vodenja oziroma k celovitemu modelu vodenja (*angl. The Full Range of Leadership Model*) je, da lahko na podlagi naših ugotovitev o medsebojnem vplivanju organizacijskih dejavnikov in stilov vodenja bolje razumemo umeščenost transformacijskega vodenja v hierarhičnih birokratskih organizacijah. Naše ugotovitve odgovarjajo na vprašanje, kateri specifični pogoji spodbujajo ali pa onemogočajo izražanje transformacijskega vodenja, kako transformacijsko vodenje deluje kot mediator in/ali moderator med organizacijskimi dejavniki in rezultati vodenja ter stališči zaposlenih. Konceptualni in empirični prispevek našega preučevanja temelji na večjem številu spremenljivk, ki smo jih vključili v raziskovalni model. Za *tipične študije vodenja* je značilen minimalen izbor spremenljivk, naš namen pa je bil organizacijski kontekst osvetliti s sociološkega vidika, zato smo vključili več organizacijskih spremenljivk, spremenljivk stilov vodenja ter spremenljivk meril uspešnosti in stališč zaposlenih. Ta pristop se je obrestoval, saj smo lahko na podlagi več spremenljivk izvedli več analiz ter tako prispevali k boljšemu vpogledu in razumevanju dinamike organizacijskih dejavnikov in vodenja. Pomemben prispevek doktorske disertacije je tudi, da smo sledili pozivom raziskovalcev (Podsakoff in drugi, 1996; Wan Khairuzaman, Ghulam in Rashid, 2011) k preučevanju transformacijskega vodenja s situacijske in kontingenčne perspektive ter perspektive teorije substitutov vodenja. Ugotavljali smo, kdaj ima vodenje značilen učinek, kako nanj vplivajo (kako ga moderirajo) druge spremenljivke in ali imajo te druge spremenljivke



samostojen oziroma neodvisen učinek (Dionne, Yammarino, Howell in Villa, 2005). Izsledki doktorske disertacije potrjujejo in dopolnjujejo Hackmanovo in Oldhamovo teorijo značilnosti dela, saj jasno kažejo mediacijske mehanizme in moderatorje med značilnostmi dela in stališči zaposlenih. Spoznanja in ugotovitve o vlogi formalizacije in centralizacije prispevajo tudi v zakladnico kontingenčne organizacijske teorije, ki pravijo, da birokracija sama po sebi ni niti humana niti nehumana (Burke, 1977). Različne ugotovitve o pozitivnih in negativnih učinkih formalizacije in centralizacije držijo le, če upoštevamo in razumemo različne okoliščine oziroma vse dejavnike organizacijskega konteksta. Naši izsledki razkrivajo pozitivno funkcijo formalizacije in negativno funkcijo centralizacije v preučevani organizaciji. Ker smo v preučevanje vključili več spremenljivk, so nas različne analize pripeljale do ugotovitve, da je formalizacija pomemben integrativni element v preučevani organizaciji. Značilni prispevek k teoriji je dodala tudi odločitev za raznolik metodološki pristop. Kombinacija analiz korelacijskih, mediacijskih ter moderacijskih modelov nam je omogočila izjemen vpogled v kompleksno dinamiko med organizacijskimi spremenljivkami, spremenljivkami stilov vodenja ter spremenljivkami meril uspešnosti vodenja in stališč zaposlenih. Izvirni prispevek doktorske disertacije k preučevanju vodenja v organizacijah sta konceptualizacija in empirično testiranje spremenljivk stilov vodenja v vlogi moderatorjev. Zelo redke so empirične študije, ki obravnavajo stile vodenja kot moderatorje. De Vries in sodelavci (De Vries in drugi, 2002) obravnavajo spremenljivko *potreba po vodenju* kot moderator med stili in rezultati vodenja. Sledili smo pozivom avtorjev (Sarross in drugi, 2002; DiPietro in Pizam, 2007; Piccolo in Colquit, 2006), ki poročajo o dvoumnosti vzročnih povezav in predlagajo empirično testiranje modelov, pri katerih se vodenje lahko pojavlja tudi v vlogi moderatorja med organizacijskimi dejavniki in stališči zaposlenih. Naše ugotovitve osvetljujejo pozitivne in negativne vidike transformacijskega vodenja, transakcijskega vodenja in odsotnosti vodenja v vlogi moderatorjev, kar lahko razumemo kot bistveni prispevek k teoriji vodenja v organizacijah.

## 5.2 Prispevek k praksi

Prispevek avtorja in doktorske disertacije k praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah lahko razdelimo na dva dela. Prvi del se nanaša na



aktivnosti in ugotovitve med pripravo doktorske disertacije, drugi del pa na konkretne predloge na področju menedžmenta kadrovskih virov. Avtor je na začetku doktorskega študija (2008) sodeloval v *Delovni skupini za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delovna mesta v policiji*. Glavna naloga delovne skupine je bila preučiti značilnosti vodenja na vseh treh organizacijskih ravneh (lokalni, regionalni in državni) v policiji in ugotoviti potrebe po usposabljanju ter pripraviti osnutek programa usposabljanja. Na podlagi priporočil v poročilu o raziskavi (Policija, 2009) je bil sprejet program usposabljanja Vodenje v policiji (Policija, 2010), izsledki raziskave so bili objavljeni v znanstvenih in strokovnih revijah (Durić, 2011, 2012; Durić in Žagar, 2012; Žagar in Durić, 2012), avtor pa je dobil soglasje za izvedbo raziskave za potrebe doktorske disertacije. Program usposabljanja, v katerem avtor sodeluje kot izvajalec tem na tematskih področjih menedžmenta, vodenja, upravljanja človeških virov in coachinga, je naravnano tako, da udeležencem, policijskim vodjem, ponuja znanje in veščine transformacijskega vodenja. Od začetka izvajanja (2010) do danes (2016) ga je končalo že 11 generacij (196 vodij na lokalni ravni). Izsledki raziskave doktorske disertacije se razlikujejo od izsledkov raziskave delovne skupine, in sicer v tem, da kažejo na večjo prisotnost transformacijskega vodenja na lokalni organizacijski ravni (zaposleni so ocenjevali vodje) kot pa v raziskavi delovne skupine (vodje so ocenjevali sami sebe). Ker nismo sistematično merili stanja pred začetkom izvajanja usposabljanja, lahko samo ugibamo, ali so boljši rezultati posledica tega, da je program usposabljanja končala kritična masa policijskih vodij z lokalne organizacijske ravni in ali je bilo zaradi tega v letu 2011, ko smo izvedli raziskavo, več transformacijskega vodenja na lokalni organizacijski ravni. Avtor od začetka leta 2013 sodeluje tudi pri razvoju skupnih evropskih magistrskih študijskih programov znotraj dveh agencij Evropske unije: to sta Frontex<sup>1</sup> in Cepol<sup>2</sup>. Znotraj Frontexa je razvijal vsebine za modul Vodenje in organizacijski razvoj (*ang. Leadership and Organizational Development*), ki ga tudi predava, znotraj Cepola pa je razvijal vsebine za modul Vidiki menedžmenta in vodenja evropskega policijskega sodelovanja (*angl. Management and Leadership Aspects of European Police Cooperation*). Avtor je v obeh projek-

<sup>1</sup> Agencija za vodenje operativnega sodelovanja na zunanjih mejah Evropske unije – FRONTEX

<sup>2</sup> Evropska policijska akademija – CEPOL (v francoščini College européen de police)

tih na podlagi ugotovitev doktorske disertacije predlagal, utemeljil in dosegel uvrstitev tem o transformacijskem vodenju v oba modula. Predlogi za področje menedžmenta kadrovskih virov (Armstrong, 2003) se nanašajo na pridobivanje in izbiranje vodij, izobraževanje in usposabljanje vodij, razvoj in izpopolnjevanje vodij ter spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti vodij.

**Pridobivanje in izbiranje vodij.** Izsledki raziskave kažejo, da je v preučevani organizaciji transformacijsko vodenje pozitivneje povezano z učinki vodenja in stališči zaposlenih, transakcijsko vodenje pa ima več negativnih kot pozitivnih učinkov, kar kaže na to, da se transakcijsko vodenje izvaja neprijetno. Menimo, da mora sistem menedžmenta kadrovskih virov v fazi pridobivanja in izbiranja kandidatov imeti jasna merila za izbor vodij. Pri pregledu literature smo ugotavljali, da obstaja znanje o tem, katere osebnostne lastnosti, kognitivne in čustvene sposobnosti so povezane z uspešnim transformacijskim vodenjem, ter da so ženske dovzetnejše za uporabo stilov transformacijskega vodenja. Ugotovili smo tudi, da je razlika med neavtentičnim (personalizirano transformacijsko vodenje) in avtentičnim (socializirano transformacijsko vodenje) vodenjem. Predlagamo, da se v prakso pridobivanja in izbiranja vodij vključijo metode, s katerimi se ugotavljajo: dovzetnost oziroma dispozicije za razvoj socializiranega transformacijskega vodenja (psihološka testiranja), stopnja že razvitih stilov vodenja pri kandidatih (MLQ-vprašalnik) in stopnja moralnega razvoja kandidatov za vodenje (Kohlberg, 1984; Rest in drugi, 2000). Tako bi za vodje izbrali najprimernejše kandidate, ki so dovzetni za izvajanje transformacijskega vodenja, preprečili pa bi izbor osebnostno neustreznih kandidatov, ki so nagnjeni k nesocializiranemu in neprijaznemu izvajanju transakcijskega in/ali personaliziranega transformacijskega vodenja. Menimo, da policisti z avtoritarno osebnostjo (Brown in Willis, 1985) niso primerni kandidati za policijske vodje.

**Izobraževanje in usposabljanje vodij.** Na podlagi rezultatov raziskave smo pridobili vpogled v dinamiko med organizacijskimi dejavniki in stili vodenja ter rezultati vodenja in stališči zaposlenih v preučevani organizaciji. Vsa spoznanja je smiselno upoštevati pri razvijanju in izvajanju programov izobraževanja in usposabljanja. Menimo, da udeleženci v procesu izobraževanja lahko ozavestijo in razumejo, da (ne)ustrezno izvajanje odsotnosti vodenja, transakcijskega vodenja in transformacijskega vodenja odločilno vpliva na po-

sameznike, skupine, organizacijske enote in celotno policijsko organizacijo. Mnenja smo, da mora uspešen vodja poznati in uporabljati vse stile celovitega modela vodenja. Zapisali smo že, da je transakcijsko vodenje osnova za izvajanje funkcij in procesa menedžmenta (poudarek je na nalogah in ciljih), transformacijsko vodenje pa je nadgradnja in je usmerjeno predvsem v delo z ljudmi (odnosi). Spodbudno in pohvalno je, da program usposabljanja Vodenje v policiji že upošteva in vključuje spoznanja iz naše raziskave, saj je okrog 80 odstotkov vsebin osredotočenih na razvijanje socialnih veščin vodenja.

**Razvoj in izpopolnjevanje vodij.** Osnovno izobraževanje ali usposabljanje je pomemben korak k pripravi kandidatov za vodje za opravljanje vodstvenih delovnih mest, ne more pa zadostiti vsem razvojnim potrebam in potrebam po izpopolnjevanju, ki se pojavijo, ko vodje začnejo delati ali pa že dalj časa delajo na vodstvenih delovnih mestih (Conger, 1992). Zato priporočamo uporabo MLQ-vprašalnika za ugotavljanje razvojnih potreb vodij, razvoj tematsko zaozkroženih programov izpopolnjevanj za vodje in uporabo coaching pristopa za individualni razvoj vodij. MLQ-vprašalnik se uporablja tudi za izobraževanje in svetovanje. Na podlagi izsledkov 360-stopinjskega ocenjevanja je mogoče vodjem ponuditi različne programe izpopolnjevanj, ki se nanašajo na ugotovljeno razvojno potrebo, ponuditi pa jim je mogoče tudi individualni pristop coachinga za vodje (*angl. Leadership Coaching*) kot razvojnega orodja za individualni razvoj vodij. Tudi ta priporočila organizator usposabljanja že deloma upošteva in uporablja. Sprotne evalvacije programa usposabljanja Vodenje v policiji so pokazale prve skupne potrebe udeležencev po dodatnih programih izpopolnjevanja (na primer coaching kot orodje vodenja), manjše število udeležencev programa pa se je na individualni ravni udeležilo coachinga za vodje, ki ga znotraj programa usposabljanja kot mednarodno certificiran NLP-coach izvaja avtor disertacije.

**Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti vodij.** Kako uspešni so vodje, ko jih usposobimo in jim pomagamo pri njihovem razvoju v vlogi vodij? Rezultati raziskave kažejo splošno stanje glede vodenja v preučevani organizaciji. Logično vprašanje, ki se nam postavlja, pa je, ali sistem menedžmenta kadrovskega virov sistematično spremlja delo vodij in ocenjuje njihovo delo. V preučevani organizaciji se za vse zaposlene (vodje in vodene) uporablja enoten sistem ocenjevanja javnih uslužbencev, ki velja za celotno javno upravo.

Smiselna bi bila objektivno spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bi temeljila na strokovnih merilih na področju vodenja v povezavi z delom z ljudmi in doseganjem delovnih ciljev. Tudi na tem področju se lahko uporabi MLQ-vprašalnik kot orodje za merjenje stilov vodenja, uporabiti pa je mogoče tudi druga orodja in metode, ki objektivno merijo povezavo med stili vodenja in rezultati vodenja. Spremljanje in ocenjevanje uspešnosti vodij sta zanimiva tudi s širšega raziskovalnega vidika, kajti samo s sistematičnim in znanstvenim pristopom bomo lahko objektivno odgovorili na vprašanja, kot so: ali je absentizem na določenih policijskih enotah povezan s stili vodenja, ali so stili vodenja povezani s tem, kako policisti komunicirajo z občani, ali je uspešnost policijske enote povezana s stili vodenja itd.

## 6 SKLEP

Raziskava v doktorski disertaciji nam je omogočila vpogled v stanje oziroma prakso vodenja v policijski organizaciji – slovenski policiji. V literaturi nismo zasledili nobene teorije o vodenju v policijskih organizacijah. Poleg študij, ki smo jih navajali v pregledu literature, obstajajo tudi novejša študije (Campbell in Kodz, 2011; Cockcroft, 2014; Pearson-Goff in Herrington, 2014) in pozivi k sistematičnemu preučevanju vodenja v policijskih organizacijah. Navedene študije pripisujejo pomembno vlogo transformacijskemu vodenju v teh organizacijah. Prispevek doktorske disertacije je, da bodo naša raziskava in ugotovitve značilno prispevali k razumevanju in praksi transformacijskega vodenja v policijskih organizacijah.

## LITERATURA

- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page Limited.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Advanced topics in organizational behavior ser. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: made/born*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). Full-range of leadership development. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995): Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199 -218.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M., eds. (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Full range leadership development basic workshop manual*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, SUNY - Binghamton.
- Bass, Bernard M. in Avolio, Bruce J., eds. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd ed. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Brown, L. & Willis, A. (1985). Authoritarianism in British police recruits-importation, socialization or myth. *Journal of Occupational Psychology*, 58 (2), 97-108.
- Burke, W. W. (1977). From the bookshelf. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13 (4), 565-570.
- Campbell, I. & Kodz, J. (2011). *What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review*. National Policing Improvement Agency.
- Cockcroft, T. (2014). *Police Culture and Transformational Leadership: Outlining the Countours of a Troubled Relationship*. *Policing*, 8 (1), 5-13.
- Conger, J. A. (1992). *Learning to Lead: The Arto f Transforming Managers into Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- De Vries, R. E., Roe, R. A. & Taillieu, T. C. B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13, 121-137.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Howell, J. P. & Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not. *Theoretical letters. The Leadership Quarterly*, 16, 169-193.

- DiPietro, R. B. & Pizam, A. (2007). Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1), 22-39.
- Durić, Dž. (2011). Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *VARSTVO-SLOVJE, Journal of Criminal Justice and Security*, 13 (2), 188-207.
- Durić, Dž. (2012). Management and Leadership in Police Hierarchy: Testing Competing Values Framework in Slovenian Police. Conference Proceedings. The Ninth Biennial International Conference Criminal Justice and Security in Central and Eastern Europe: Contemporary Criminal Justice Practice and Research. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security.
- Durić, Dž. (2015). Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Durić, Dž. & Žagar, D. (2012). Obseg in pomembnost zahtevanih veščin za opravljanje dela policijskih vodij. XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja. Zbornik. Portorož: Fakulteta za varnostne vede.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Jermier, J. M. & Berkes, L. J. (1979). Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. San Francisco: Harper & Row.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic Review of the Literature. *Policing*, 8 (1), 14-26.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Policija. Generalna policijska uprava. Delovna skupna za pripravo programa usposabljanja za vodenje na podlagi standardov in veščin za delovna področja in delov-

- na mesta v Policiji. (2009). Poročilo o raziskavi »Ugotavljanje potreb – analiza sistema vodenja«. (Neobjavljeno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Policija. Generalna policijska uprava. (2010). Vodenje v policiji. Program usposabljanja, št. dokumenta 609-5/2009/28 (263-1). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija, Generalna policijska uprava.
- Rest, J. R., Narvaez, D., Thomas, S. J. & Bebeau, M. J. (2000). A neo-Kohlbergian approach to morality research. *Journal of Moral Education*, 29 (4), 381–396.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, J. C., Santora, J. C. & Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13, 285–304.
- Sosik, J. J. (2006). Full range leadership: Model, research, extensions, and training. V Burke Ronald J. in Cooper Cary L., ur. *Inspiring Leaders*. New York: Routledge.
- Sosik, J. J. & Jung, D. I. (2010). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Wan Khairuzzaman, W. I., Hussain, Ghulam, H. & Rashid, M. A. (2011). Integrating Framework of Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (2), 126–132.
- Whittington, J. L., Goodwin, W. L. & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive affects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15, 593–606.
- Žagar, D. & Durić, Dž. (2012). Razvoj sistema vodenja v slovenski policiji. XIII. Slovenski dnevi varstvoslovja. Zbornik. Portorož: Fakulteta za varnostne vede.

## O avtorju:

Dr. Džemal Durić je zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskavami organizacije in menedžmenta. Kot predavatelj sodeluje pri izvajanju modula Leadership and Organisational Development znotraj projekta European Joint Master's in Strategic Border Management. Področja njegovega znanstvenega in strokovnega delovanja so razvoj vodenja, organizacijski razvoj, upravljanje človeških virov in socialne veščine.





## AGRESIVNO IN NASILNO VEDENJE – PILOTSKA RAZISKAVA

### Aleksander Koporec Oberčkal

Center za raziskovanje in socialne veščine Policijske akademije, Slovenija  
aleksander.koporec.oberckal@policija.si

### Alojz Sladič

Uprava uniformirane policije Generalne policijske uprave, Slovenija  
alozj.sladic@policija.si

### POVZETEK

*Preučevanje se pojavlja pri vseh vrstah policijskega dela, in sicer pri ravnanju in vedenju, ki v policijski organizaciji nista sprejemljiva oziroma zaželena. Odklonskost je pojem, ki zajema veliko množico oblik vedenja in ga v policiji tudi raziskujemo. Po eni strani gre za kompleksno vsebino, ki je relativno dobro strukturirana v raziskovanju, po drugi strani pa gre za vsebino, ki je zelo aktualna in se nenehno spreminja. Prispevek teoretično in vsebinsko obravnava dve področji znotraj odklonskih ravnanj, in sicer agresivno in nasilno vedenje, ter prikaže rezultate pilotske raziskave, ki je bila izvedena v letu 2015, pri tem pa se osredotoči na odgovor na naslednje vprašanje: Kako iz množice večjega, relativno slabo obvladljivega števila postavk izdelati uporaben in optimalen vprašalnik s faktorji, ki bodo zanesljivi, vprašalnik pa bo obenem veljaven in objektivni merski pripomoček za ugotavljanje prevlade navedenih neželenih vedenj? Opravljen je bil poglobljen pregled literature, in sicer: analiza in sinteza virov ter izvedena vsebinska primerjava. Izvedena je bila tudi pilotska raziskava, ki je pokazala več faktorjev, na katere lahko vplivamo v smislu izboljšav in ustreznega ter pričakovanega vedenja zaposlenih. Faktorska analiza je pokazala, da so to: (1) verbalno nasilje, (2) fizično nasilje, (3) socialno spodkopavanje, (4) mobing, (5) govornice, (6) homofobija, (7) nasilno vedenje vodje in (8) čezmerno nalaganje dela.*

**Ključne besede:** agresivno vedenje, nasilno vedenje, odklonska ravnanja, policija

## 1 UVOD

Odklonsko ravnanje zajema množico oblik vedenja, ki fizično, psihično, čustveno ali socialno škodijo posamezniku, skupini, organizaciji ali kakršni koli drugi kategorizaciji ljudi. Škodijo predvsem zato, ker so to oblike vedenja, ki se zavedno ali nezavedno izražajo tako, kot ni sprejemljivo za okolico. Sem spadajo na primer mobing, socialno spodbijanje, agresivnost, nasilje, homofobija, spolno nadlegovanje ipd.

Sistematično upravljanje takšnih oblik vedenja in njihovo preprečevanje sta pomembna za vsako organizacijo, še zlasti pa za policijo, ki sama po sebi, če seveda sledi svoji viziji in poslanstvu, takšne oblike vedenja ugotavlja in preprečuje, izvajalce pa kaznuje. Če se zanesemo na organizacijsko integriteto, mora seveda organizacija najprej pri sebi ugotoviti in ustrezno ukrepati zoper posameznike in skupine, ki ji s tovrstnim vedenjem škodijo, šele potem lahko vsaj moralno nesporno ukrepa drugje.

Sistematičnega upravljanja tovrstnih oblik vedenja se lahko lotimo na različne načine. Lahko jih na primer upravljamo s pravilniki, navodili in usmeritvami. Lahko ugotavljamo, kako to počnejo v podobnih organizacijah in se ravnamo podobno tistim, ki so nam blizu ali so nam všeč, oziroma tistim, za katere menimo, da bodo učinkovite in uspešne. Torej izvedemo neke vrste primerjalno analizo. Seveda pa lahko tudi sami pri sebi, v svoji organizaciji raziščemo razširjenost določene tematike in na podlagi zaključkov lastnega raziskovanja sprejmemo in izvedemo ustrezne ukrepe, usmerjene v izboljšave.

Na voljo imamo še kopicico drugih možnosti, vendar pa se v tem prispevku osredotočamo na zadnjo omenjeno možnost, torej da vsaj nekoliko raziščemo, kako se različne oblike odklonskega vedenja kažejo v naši organizaciji. V prispevku želimo osvetliti in pojasniti dve obliki odklonskega vedenja, in sicer agresivnost in nasilje, predstavljeni pa so tudi izsledki pilotske študije, katere cilj je bil ožiti in prilagoditi zelo pester in širok izbor postavk v vprašalniku, ki ga je uporabil Lobnikar (2003).

## 2 KAJ STA AGRESIVNOST IN NASILJE?

Agresivnost (angl. aggression) je »zelo splošen pojem, ki se uporablja za množico človeških dejanj, ki jih običajno motivira strah ali frustracija, želja, da se pri drugih povzroči strah ali beg, ali pa težnja, da se upremo lastnim idejam ali interesom« (Reber, Allen in Reber, 2009: 19, 20). Je tudi »eden najbolj nejasnih in protislovnih pojmov, ki se uporabljajo v psihologiji« (Lamovec, 1978: 11), saj je njegova uporaba v literaturi tipično pogojena s pristranskostjo avtorjev, ki je običajno posledica avtorjeve teoretične usmeritve. Tako na primer pripadniki teorije socialnega učenja agresivna dejanja obravnavajo kot naučen odziv, ki je posledica opazovanja in posnemanja drugih in ki je posledica okrepitev vedenja (Reber, Allen in Reber, 2009), psihoanalitično usmerjeni avtorji pa temeljijo na poznejšem Freudovem pisanju, po katerem je agresivnost spojina instinkta smrti – Tanatosa (Rycroft, 1995).

V splošnem je agresivno vedenje tisto vedenje posameznika, s katerim namerava ta škodovati drugemu posamezniku ali skupini ljudi. Pri tem je pomembno vedeti, da mora biti vedenje namerno in zavestno motivirano (Anderson in Bushman, 2002; Fiske, 2004).

Po Lobnikarju (2003: 191) je »agresivnost na delovnem mestu vedenje, s katerim posameznik hoče škoditi drugim posameznikom, s katerimi dela ali je v preteklosti delal, ali organizaciji, kjer je oziroma je bil zaposlen«.

Nasilje na delovnem mestu pa je pojem, ki se od agresivnosti razlikuje, in sicer je opredeljeno kot »vsako dejanje, usmerjeno proti zaposlenim v organizaciji, ki ustvari sovražno delovno okolje in na zaposlene vpliva negativno, bodisi telesno ali psihološko« (Lobnikar, 2003: 191).

Lobnikar (2003) je raziskoval tudi ustrahovanje na delovnem mestu, ki se pojavi, »ko je oseba na delovnem mestu dlje časa izpostavljena negativnim dejanjem ene ali več oseb in je položaj takšen, da se oseba, ki jo nadlegujejo, iz kakršnih koli razlogov ne more (u)braniti nezaželenih dejanj«. Po istem avtorju je pomembno tudi, da gre »za ponavljajoče se negativne dejavnosti, usmerjene proti enemu ali več posameznikom, v katerih nastane odnos žrtev – storilec in se s takšnim vedenjem ustvarja sovražno delovno okolje« (prav tam).

Tovrstno odklonsko ali antisocialno vedenje (Robinson in Bennett, 1997; Fiske, 2004) se lahko pojavi v različnih okoliščinah, med drugim tudi na delovnem mestu in celo v policiji. Zato sta agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu pogosto temi raziskovanja in znanstvenoraziskovalnih prispevkov. Zanimivo je, da je večina raziskav, na podlagi katerih so sprejeti sklepi, izvedena v zdravstvu, socialni ali med policisti (Klerx-Van Mierlo in Bogaerts, 2011).

Eno takšnih raziskav med slovenskimi policisti in policistkami je pred leti izvedel Lobnikar (2003), ki je na vzorcu 541 sodelujočih v anketi s sestavljenim anketnim vprašalnikom analiziral in raziskoval nezaželeno vedenje na delovnem mestu, in sicer s kombinacijo različnih pristopov preučevanja. Ugotavljal je izpostavljenost nasilju in agresivnemu vedenju, stopnjo zaznavanja nezaželenega vedenja na delovnem mestu in samoporočanje o tem, kako pogosto se sodelujoči nasilno in agresivno vedejo pri svojem delu. Raziskava je podala množico uporabnih ugotovitev, predvsem pa sistematično kategorizacijo različnih elementov agresivnosti in nasilja na delovnem mestu.

Zaradi te raziskave in predloga Uprave uniformirane policije je bila v letu 2015 sprejeta odločitev, da se izvede raziskovanje odklonskosti v policiji, in to s poudarkom na agresivnem in nasilnem vedenju. Zato je bilo v letu 2015 v policiji izvedenih več dejavnosti, s katerimi smo po eni strani želeli raziskati odklonsko vedenje, po drugi pa smo ob zavedanju, da gre za obširno in kompleksno tematiko, želeli izdelati merski pripomoček – vprašalnik za merjenje agresivnih in nasilnih odklonskih vedenj zaposlenih v policiji.

Ker naš namen v tej fazi raziskovanja ni bil ugotavljati odklonskega vedenja v vzorcu sodelujočih, temveč modificirati vprašalnik, smo se odločili za zbiranje podatkov po posameznih delujočih skupinah znotraj policije. Tako smo za sodelovanje zaprosili vse zaposlene na Policijski akademiji, v Upravi uniformirane policije, člane Delovne skupine za raziskovalno dejavnost v policiji in posameznike, ki so se prostovoljno odločili sodelovati v procesih raziskovanja v policiji. Od približno 300 zaprosil se je v raziskavi odločilo sodelovati (oziroma je anketni vprašalnik vsaj odprlo) 95 posameznikov, ki smo jim za sodelovanje zelo hvaležni.

### 3 IZDELAVA VPRAŠALNIKA

Lobnikar (2003) je vprašalnik, ki ga je uporabil v raziskavi, objavil v doktorski disertaciji. Prvotni vprašalnik je imel 258 postavk, ki so merile nasilje in agresivno vedenje skupaj s še nekaterimi drugimi elementi odklonskosti. Postavke o nasilju in agresivnem vedenju so bile oblikovane v 35 spremenljivk, ki so bile kategorizirane v štiri vsebinske sklope. V prvem sklopu se je sodelujoče spraševalo o izpostavljenosti nasilju in agresivnemu vedenju, v drugem pa, kolikokrat so bili priča nasilnemu in agresivnemu vedenju. V tretjem sklopu se je poizvedovalo, kolikokrat so se sami vedli nasilno ali bili agresivni, v zadnjem sklopu pa se je sledilo vprašanje, kako resno ocenjujejo posamezno obliko nasilja in agresivnega vedenja. Vprašalnik je bil, kot poroča Lobnikar (2003), prirejena različica modificiranega in dopolnjenega vprašalnika NAQ, pri katerem se je sodelovalo z uporabo petstopenjske lestvice Likertovega tipa. Poleg nasilnega in agresivnega vedenja je meril še socialno spodkopavanje, socialno oporo, policijski cinizem, samoučinkovitost, depresivnost, frustracijo na delovnem mestu, dobro počutje in menjavanje službe (za natančen opis glej v Lobnikar, 2003). Koeficienti alfa so se za posamezen vsebinski sklop gibali od zmernih do visokih stopenj.

Na podlagi dovoljenja za uporabo vprašalnika smo sam vprašalnik vključili v internetno okolje Limesurvey na policijskem strežniku. Približno 300 zaposlenih v policiji smo prosili za sodelovanje v pilotski raziskavi, in sicer tako, da vprašalnik rešijo in nam sporočijo še predloge spremembe oziroma morebitno nadgradnjo.

Za tovrstno sodelovanje se je v 60 dneh odločilo 95 posameznikov. Od teh je vprašalnik odprlo le 39 posameznikov, pri čemer sta dva označila le eno postavko. Vsi ti so bili izločeni iz nadaljnje raziskave. Rezultate, ki so prikazani v nadaljevanju, smo tako pridobili na podlagi sodelovanja 54 posameznikov. Vsi, ki so se potrudili za uporabno povratno informacijo, so menili, da je vprašalnik preobširen in da bi ga bilo treba skrajšati.

Z namenom zmanjšanja števila postavk in krajšanja preobširnega vprašalnika smo iz nadaljnje obdelave izločili vse postavke, ki se niso neposredno nanašale na nasilje in agresivno vedenje. Tako smo izločili postavke, ki merijo so-

cialno spodkopavanje, socialno oporo, policijski cinizem, samoučinkovitost, depresivnost, frustracijo na delovnem mestu, dobro počutje in menjavanje službe. Prav tako smo prvi del prvotnega vprašalnika skrčili le na postavke prvega vsebinskega sklopa, izločili pa smo vsebinske sklope od dva do štiri. Uporabili smo torej podatke, ki so se nanašali na izpostavljenost anketirancev nasilju in agresivnemu vedenju, ne pa tudi tistih, ki so se nanašali na to, ali so bili anketiranci priča takšnemu vedenju, ali so se sami tako vedli ali pa so ocenjevali resnost nasilja in agresivnega vedenja.

V faktorsko analizo smo tako vključili 35 postavk prvotnega vprašalnika. Izračuni so upoštevali 31 postavk in pokazali osem različnih faktorjev. Vsebinska analiza je pokazala naslednja logična poimenovanja: mobing, verbalna agresivnost, agresivnost nadrejenega, socialno spodkopavanje, homofobija, nasilno vedenje vodje in čezmerno nalaganje dela. Za metodo ekstrakcije smo uporabili analizo glavnih komponent, metoda vrtenja pa je bila Varimax s Kaiserjevo normalizacijo. Izvedenih je bilo 11 ponovitev. Posamični faktorji z vsebinami postavk so prikazani tabelarično v tabelah od 1 do 8.

## 4 REZULTATI

V nadaljevanju so prikazani rezultati faktorske analize, in sicer tabelarično, za vsak faktor posebej. Tako so v tabeli 1 prikazane postavke, ki spadajo v faktor verbalno nasilje, v tabeli 2 so postavke, ki spadajo v faktor fizično nasilje, in tako naprej do tabele 8, v kateri je prikazana postavka faktorja, poimenovanega čezmerno opravljanje dela. Chrombachov koeficient alfa za vse postavke skupaj znaša 0,913.

**Tabela 1:** Faktor verbalno nasilje

	Verbalno nasilje
Verbalno (besedno) nezaželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede videza posameznika, spolno obarvani komentarji ipd.)	0,834
Norčevanje iz posameznika, zbadanje, roganje	0,824
Izpostavljenost nezaželeni vizualni spolni vsebini (na primer koledarji, e-pošta ipd.)	0,803
Izpostavljenost situacijam, v katerih se drugi norčujejo iz posameznika	0,750
Zasmehovanje posameznika zaradi tega, kar dela	0,682
Ignoriranje predlogov in mnenja posameznika	0,616

Tabela 1 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali verbalno nasilje in v katerega je vključenih šest postavk. Te se ločijo od postavk drugega faktorja, ki smo ga poimenovali fizično nasilje in je prikazan v tabeli 2.

**Tabela 2:** Faktor fizično nasilje

	Fizično nasilje
Trden prijem, fizično odiranje oziroma udarec od nadrejenega	0,968
Nezaželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje ipd.)	0,968
Nezaželeno spolno nadlegovanje – zahtevanje spolne aktivnosti od posameznika	0,968
Izpostavljanje posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je žuganje, vdiranje v osebni telesni prostor, odiranje ipd.	0,770
Grožnja posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom	0,528

Tabela 2 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali fizično nasilje in v katerega je vključenih pet postavk. Te se ločijo od postavk tretjega faktorja, ki smo ga poimenovali socialno spodkopavanje in je prikazan v tabeli 3.

**Tabela 3:** Faktor socialno spodkopavanje

	<b>Socialno spodkopavanje</b>
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (na primer bolniški dopust, povračilo potnih stroškov, prosti dan ipd.)	0,441
Obrekovanje, opravljanje	0,506
Intenzivno iskanje napak pri posameznikovem delu	0,792
Zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika	0,760
Pretirano nadzorovanje posameznikovega dela	0,753
Nenehno opozarjanje posameznika na napake in zmote	0,669
Izogibanje posamezniku in ignoriranje v določeni družabni situaciji (na primer na zabavi, pri športnih aktivnostih ipd.)	0,623
Izključevanje, ignoriranje posameznika pri aktivnostih, povezanih z delom	0,473

Tabela 3 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali socialno spodkopavanje in v katerega je vključenih osem postavk. Te se ločijo od postavk četrtega faktorja, ki smo ga poimenovali mobing in je prikazan v tabeli 4.

**Tabela 4:** Faktor mobing

	<b>Mobing</b>
Namig posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oziroma prosil za premestitev	0,853
Odstranitev posameznika z dela oziroma premestitev proti njegovi volji	0,783
Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oziroma med delovne naloge (na primer opravljanje zasebnih opravkov za druge)	0,608
Naročiti posamezniku, naj dela manj, kot je dejansko sposoben	0,568

Tabela 4 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali mobing in v katerega so vključene štiri postavke. Te se ločijo od postavk petega faktorja, ki smo ga poimenovali govorice in je prikazan v tabeli 5.



**Tabela 5:** Faktor govornice

	<b>Govornice</b>
Širjenje žaljivih in grobih opazk o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju	0,886
Širjenje govoric o posamezniku	0,717

Tabela 5 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali govornice in v katerega sta vključeni dve postavki. Ti se ločita od postavk šestega faktorja, ki smo ga poimenovali homofobija in je prikazan v tabeli 6.

**Tabela 6:** Faktor homofobija

	<b>Homofobija</b>
Pošiljanje/prejemanje žaljive pošte, telefonskih klicev, SMS-sporočil ali elektronske pošte	0,515
Obrekovanje posameznika, da je istospolno usmerjen	0,553

Tabela 6 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali homofobija in v katerega sta vključeni dve postavki. Ti se ločita od postavk predzadnjega faktorja, ki smo ga poimenovali verbalno nasilje vodje in je prikazan v tabeli 7.

**Tabela 7:** Faktor verbalno nasilje vodje

	<b>Verbalno nasilje vodje</b>
Grožnja posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; na primer da mu bodo odredili delo čez polni delovni čas, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd.	0,530
Vpitanje na posameznika, izpostavljanje posameznika spontani jezi ali besu	0,589

Tabela 7 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali verbalno nasilje vodje in v katerega sta vključeni dve postavki. Ti se ločita od postavke zadnjega faktorja, ki smo ga poimenovali čezmerno nalaganje dela in je prikazan v tabeli 8.

**Tabela 8:** Faktor čezmerno nalaganje dela

	Čezmerno nalaganje dela
Nalaganje veliko več dela posamezniku, kot ga je sposoben opraviti	0,830

Tabela 8 prikazuje vsebino faktorja, ki smo ga poimenovali čezmerno nalaganje dela in v katerega je vključena ena postavka.

## 5 SKLEP

V prispevku smo predstavili dva pojma, ki se nanašata na odklonsko ravnanje posameznikov, in sicer agresivnost in nasilje. Oba sta vsebinski in strukturni temelj vprašalnika, ki smo ga predstavili v prispevku in ki je posledica pilotske raziskave, izvedene v letu 2015.

Izvedena pilotska raziskava je pokazala predvsem, da je treba izdelati ustrezen merski instrument, ki bo časovno ekonomičen in vsebinsko uporaben. Kljub nekoliko slabšemu sodelovanju pri izpolnjevanju prvotnega, obširnega vprašalnika je faktorjska analiza pokazala, da je možno iz izbora vprašanj izluščiti osem faktorjev, s katerimi lahko pojasnimo 75,054 odstotka variance uporabljenega dela prvotnega vprašalnika.

S faktorjsko analizo smo dobili naslednje faktorje: (1) verbalno nasilje, (2) fizično nasilje, (3) socialno spodkopavanje, (4) mobing, (5) govorice, (6) homofobija, (7) nasilno vedenje vodje in (8) čezmerno nalaganje dela. Gre za vsebine, ki so v teoriji in praksi poznane kot odklonske in problematične, zato ne pričakujemo, da bo raziskava prispevala k razvoju kompleksnega področja, prepričani pa smo, da je treba nadaljevati raziskovanje tega področja. Pri tem je treba slediti ciljem, viziji in poslanstvu naše organizacije.

Raziskovanje tega področja želimo poleg navedenega nadaljevati tudi zato, ker gre vzporedno, s pridobivanjem novega znanja, ki ga lahko upravljamo, tudi za prispevek k profesionalizmu in integriteti organizacije kot enote merjenja,

prav tako pa gre tudi za prispevek k profesionalizmu in integriteti slehernega posameznika, zaposlenega v policiji.

Za konec naj še pripomnimo, da so rezultati predstavljene študije preliminar- ni, predvsem raziskovalni in jih je kot take tudi treba razumeti. V prihodnje bo treba opisano različico vprašalnika preizkusiti na različnih vzorcih znotraj policije, po potrebi dodati ali izvzeti določene postavke, nato pa končno različico uporabiti na veljavnem, zanesljivem in reprezentativnem vzorcu.

## LITERATURA

- Anderson, C. A. & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27–51.
- Fiske, T. S. (2004). *Social beings: A core motives approach to social psychology*. Hoboken: John Wiley and sons.
- Klerx-Van Mierlo, A. & Bogaerts, S. (2011). Vulnerability Factors in the Explanation of Workplace Aggression: The Construction of a Theoretical Framework. *Journal of Forensic Psychology Practice*, 11: 265–292.
- Lamovec, T. & Rojnik, A. (1978). *Agresivnost*. Ljubljana: DDU Univerzum.
- Lobnikar, B. (2003). *Model upravljanja nasilja in agresivnega vedenja na delovnem mestu, doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru.
- Reber, A. S., Allen, R. & Reber, E. S. (2009). *Penguin Dictionary of Psychology*. London: Penguin Books.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definitions, its manifestations, and its causes. *Research and Negotiation in Organizations*, 6, 53–86.
- Rycroft, C. (1995). *A Critical Dictionary of Psychoanalysis*. London: Penguin Books.

**O avtorjih:**

Aleksander Koporec Oberčkal je univerzitetni diplomirani psiholog in doktor znanosti, zaposlen v Centru za raziskovanje in socialne veščine na Policijski akademiji, kjer se ukvarja z raziskovanjem policije. Njegov znanstvenoraziskovalni interes je usmerjen predvsem v posameznika in njegovo delovanje v policijski organizaciji.

Alojz Sladič je diplomirani varstvoslovec. Zaposlen je v Upravi uniformirane policije Generalne policijske uprave. Njegov raziskovalni interes je usmerjen v policijsko obravnavo vseh vrst nasilja in agresivnosti ter v upravljanje odklonskih pojavov v organizaciji.

# ANALIZA KRŠITEV ZAKONA O VARSTVU JAVNEGA REDA IN MIRU NA OBMOČJU POLICIJSKE UPRAVE KOPER MED LETOMA 2010 IN 2014

Mirko Vavpotič

Policijska uprava Koper

mirkov@siol.net

## Povzetek

*Eden izmed dejavnikov varnosti v družbi je vzpostavljen javni red in mir. Primarni nosilec notranje varnosti v državi je policija, ki ima pooblastila za vzdrževanje javnega reda in miru ter s tem možnost ukrepanja zoper kršitelje. Namen raziskave je bil preučiti in analizirati gibanje kršitev javnega reda in miru na Policijski upravi Koper z vidika števila storjenih kršitev v obdobju med letoma 2010 in 2014. Podatke o skupnem številu kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru v posameznih letih smo pridobili iz Poročila o delu Policijske uprave Koper. Ugotovili smo, da se število kršitev obravnavanega zakona od leta 2010 do 2014 nenehno zmanjšuje in da se na prvih treh mestih po njihovem številu izmenično pojavlja šest različnih kršitev. Po naši oceni ni preveč verjetno, da zmanjševanje števila kršitev javnega reda in miru odraža izboljšanje varnostnih razmer na Policijski upravi Koper. Takšen trend je lahko posledica različnih dejavnikov. Eden izmed njih je tudi pomanjkanje kadra in s tem nezmožnost pravočasne obravnave vseh kršitev, zato predlagamo okrepitev policijskih postaj z novimi policisti.*

**Ključne besede:** policija, javni red in mir

## 1 UVOD

Varnost je osnovna človekova dobrina, ki je pogoj, da lahko normalno živimo in uresničujemo svoje življenjske cilje in poslanstva. Opredelimo jo lahko kot uravnoteženost fizičnega, duševnega in gmotnega obstoja posameznika in družbe v razmerju do drugih posameznikov in družbene skupnosti (Čas,

2006). Za zagotavljanje lastne varnosti smo odgovorni predvsem sami. Kot navaja Čas (2010), je državljansko samovarovanje oblika varovanja, ki ga državljanji in državljanke izvajamo sami v različnih oblikah združevanja.

Eden izmed pogojev za varnost v družbi je vzpostavljen javni red in mir, saj v nasprotnem stanju, tj. stanju kaosa ali vojne, ni mogoče izvajati svojih ustavnih pravic in dolžnosti. Zakonodajca, ki ureja javni red in mir, se je zelo malo spreminjala. Do leta 2006 je veljal Zakon o prekrških zoper javni red in mir (1974), ki je v 32 letih doživel samo dve spremembi. Leta 2006 je začel veljati Zakon o varstvu javnega reda in miru (2006), ki pa do danes še ni bil spremenjen, čeprav so v njem globe zapisane še v slovenskih tolarjih (Vavpotič, 2011).

## 2 ZAGOTAVLJANJE JAVNEGA REDA IN MIRU

### 2.1 Pojem javnega reda in miru

»Javni red in mir pomeni stanje, v katerem je zagotovljeno neovirano izvrševanje pravic in dolžnosti po ustavi in zakonih.« (Zakon o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1), 2006, 2. člen)

Za vzdrževanje javnega reda in miru je znotraj javne varnosti zadolžena policija. Slednja je po splošni definiciji organ izvršilne oblasti, pristojen za javno varnost, vzdrževanje javnega reda in uveljavljanje zakonov (Kečanović in drugi, 2006). Uslužbenci policije, ki skrbijo za javni red in mir, so policisti in policistke.

Za javni red in javno varnost na območju posameznih občin je znotraj svojih pooblastil pristojno tudi občinsko redarstvo, ki vzajemno s policijo vzdržuje javni red in mir na območju občin ustanoviteljic (Zakon o občinskem redarstvu (ZORed), 2006). Uslužbenci občinskega ali medobčinskega redarstva, ki skrbijo za javni red in mir, so občinski redarji in redarke.

V trenutku, ko začnemo govoriti o zasebni obliki varnosti, ki je ne zagotavlja država in je zakonsko urejena v Zakonu o zasebnem varovanju (ZZasV-1,

2011), je treba razlikovati med pojmom javni red in red. V nasprotju z javnim redom, ki ga s sankcijami za nezakonita ravnanja določa Zakon o varstvu javnega reda in miru (2006), pojem red obsega navodila in sprejemljiva ravnanja, ki jih lastnik določi v svojem prostoru. Ko govorimo o zasebni obliki varovanja, imamo zakonsko določene ukrepe, s katerimi izvajalci skrbijo za red in javni red na tem točno določenem varovanem območju. Zasebno varovanje izvajajo gospodarske družbe, ki imajo za neposredno opravljanje nalog varovanja reda in javnega reda zaposlene varnostnike in varnostnice.

## 2.2 Delo policije pri vzdrževanju javnega reda in miru

Temeljni obliki dela policije, ki se največ uporabljata pri vzdrževanju javnega reda in miru, sta patroljiranje in intervencija. Patroljiranje je najznačilnejša oblika preventivnega dela policije. Uniformirani policisti že s svojo navzočnostjo v prostoru prispevajo k zavedanju ljudi, da so nadzirani, in s tem preprečijo marsikatero negativno ravnanje. Seveda lahko patroljiranje ob zaznavi prekrška ali kaznivega dejanja preide tudi v represivno obliko dela policije, kadar je ta na podlagi svojih pooblastil dolžna ukrepati.

Pri opravljanju policijske naloge vzdrževanja javnega reda imajo policisti v praksi največ opravka z intervencijami na javnih krajih in v zasebnih prostorih ter pri vzdrževanju javnega reda na večjih javnih prireditvah in shodih. Pri intervencijah na javnih krajih in v zasebnih prostorih je policijsko delo reaktivno. V teh primerih govorimo o odzivanju policije na že storjeno kršitev javnega reda in miru. Policija na takšnih intervencijah večinoma deluje represivno, z namenom vzpostaviti javni red in mir ter zagotoviti varnost posameznika ali družbe, ki jo drugi ogrožajo s svojimi protipravnimi dejanji. Pri vzdrževanju javnega reda in reda na javnih prireditvah ter shodih je njena primarna vloga preventivno delovanje. Tu se kaže njeno proaktivno delo. Namen je s policijsko prisotnostjo preprečiti, da bi do kršitev sploh prišlo. Če pa kljub temu pride do motenja javnega reda ali reda na prireditvi ali shodu, kar se dejansko nemalokrat zgodi, pa policija preide v vlogo represivnega organa in uporabi svoja pooblastila ter tako vzpostavi javni red in mir.

### 2.3 Policijska pooblastila

Ena izmed temeljnih nalog policije, določenih v Zakonu o nalogah in pooblastilih policije (2013), je vzdrževanje javnega reda. V praksi se policisti pri intervencijah vsakodnevno srečujejo s kršitvami javnega reda in miru. Za uspešno opravljanje njihovih nalog je zakonodajalec predpisal pooblastila, ki jih lahko policisti uporabljajo pri svojem delu in z njimi posegajo v človekove pravice in svoboščine. Policijska pooblastila lahko poimenujemo tudi orodje, ki ga policija uporablja pri svojem delu (Žaberl, 2006).

Policisti pri vzdrževanju javnega reda in miru najpogosteje uporabljajo naslednja policijska pooblastila:

- zbiranje obvestil;
- opozorilo;
- ukaz;
- ugotavljanje identitete;
- varnostni pregled;
- zaseg predmetov;
- prepoved približevanja določeni osebi, kraju ali območju;
- prepoved udeležbe na športnih prireditvah;
- prekinitvev potovanja;
- pridržanje;
- uporaba prisilnih sredstev (ZNPPol, 2013) in
- izključitev energetskih virov (ZJRM-1, 2006).

Prisilna sredstva, ki jih policisti pogosto uporabljajo pri vzdrževanju javnega reda in miru, so:

- sredstva za vezanje in vklepanje;
- telesna sila;
- plinski razpršilec;
- službeni pes;
- konjenica (ZNPPol, 2013).



## 2.4 Zakonodaja glede javnega reda in miru

Javni red in mir je v naši državi zakonsko urejen. Prvi zakon, ki je v samostojni Slovenji urejal to področje, je bil Zakon o prekrških zoper javni red in mir (1974). Ta je imel v kazenskih sankcijah predvidene tudi zaporne kazni, ki jih v današnjem zakonu ni več. Po nekaj popravkih tega zakona smo Slovenci šele leta 2006 dobili nov zakon, ki se imenuje Zakon o varstvu javnega reda in miru (Vavpotič, 2011).

Ta zakon ureja varstvo javnega reda in miru ter določa ravnanja, ki pomenijo kršitev javnega reda in miru na javnem kraju ali v zasebnem prostoru ter sankcije zanje. Namen tega zakona je uresničevanje pravice ljudi do varnosti in dostojanstva z varovanjem pred dejanji, ki posegajo v telesno in duševno celovitost posameznika ali posameznice (v nadaljnjem besedilu: posameznik) ter ovirajo izvrševanje pravic in dolžnosti ljudi, državnih organov, organov samoupravnih lokalnih skupnosti in nosilcev javnih pooblastil (ZJRM-1, 2006, 1. člen).

Omenjeni zakon od 6. do 23. člena opisuje kršitve in opredeljuje sankcije za kršitelje. Če seštejemo tudi kršitve v odstavkih teh členov, je to skupaj 38 različnih kršitev. Pri tem smo upoštevali tudi dejstvo, da isto kršitev lahko storijo kršitelji z različnimi statusi, kar pomeni, da ločimo fizično osebo, samostojnega podjetnika posameznika, pravno osebo ter odgovorno osebo pravne osebe (Vavpotič, 2011).

Osnovni pojmi, ki se pojavljajo v tem zakonu, so:

- javni red in mir;
- javni kraj;
- zasebni prostor;
- pretep;
- nedostojno vedenje;
- vzdrževanje javnega reda in miru.

Zakon javni red in mir opredeljuje kot stanje, v katerem je zagotovljeno neovirano izvrševanje pravic in dolžnosti po ustavi in zakonih (ZJRM-1, 2006). Kot

je bilo zapisano že v uvodu, je vzpostavljen javni red in mir osnova za varno življenje posameznika in temelj za zadovoljevanje človekovih potreb, ki so hierarhično razvrščene pod osnovno dobrino varnosti.

Zakon o varstvu javnega reda in miru (2006) javni kraj opredeljuje kot prostor, ki je brezpogojno ali pod določenimi pogoji dostopen vsakomur. Pri tem se izraža razlikovanje pogojnosti dostopa, ki ga lahko na določenih javnih krajih tudi omejimo. V praksi se srečujemo zlasti z omejitvijo dostopa do različnih javnih prireditev, kot so koncerti ali športne prireditve, pri katerih gre predvsem za interes organizatorja, da vstop poveže s plačilom vstopnine.

Nasprotno od javnega kraja pa Zakon o varstvu javnega reda in miru (2006) zasebni prostor opredeljuje kot prostor, ki je v zasebni lasti ali posesti, dostop vanj pa je dovoljen le s soglasjem lastnika ali lastnice, posestnika ali posestnice oziroma druge upravičene osebe. Pri tem ne smemo pozabiti, da se kot zasebni prostor šteje tudi zasebno zemljišče, ki daje videz, da si lastnik tam želi zasebnosti, in ni nujno, da je ograjen ali zaklenjen.

Po Zakonu o varstvu javnega reda in miru (2006) se pretep obravnava kot medsebojno izmenjavanje udarcev, brc ali podobna uporaba fizične sile med dvema ali več osebami. Pri tem pojmu je zakonodajalec želel natančno opredeliti kvalificirano obliko nasilnega in drznega vedenja, ki je opredeljeno v 6. členu obravnavanega zakona.

»Nedostojno vedenje je vedenje posameznika ali skupine, s katerim povzroči vznemirjenje ali razburjenje ali ogrožanje posameznika ali skupine ali kadar z žaljivimi besedami in dejanji škoduje ugledu posameznika ali skupine ali uradne osebe pri uradnem poslovanju.« (ZJRM-1, 2006, 2. člen)

Zakon o varstvu javnega reda in miru (2006) vzdrževanje javnega reda in miru opisuje kot delovanje skupnosti, ki s predpisi in ukrepi državnih in drugih organov zagotavlja, da se preprečijo ravnanja in nevarnosti, ki ogrožajo varnost ter javni red in mir v skupnosti ali pri posamezniku. S tem je določeno, da za vzdrževanje javnega reda in miru v skupnosti skrbita tako zakonodajna veja oblasti, ki sprejema zakone, na podlagi katerih lahko aparat prisile in nadzora deluje zoper kršitelje, kot tudi lokalna samouprava, ki s svojimi odloki daje

občinskim redarjem podlago za sankcioniranje tistih, ki se ne obnašajo skladno s pozitivno zakonodajo.

## 2.5 Nadzorstvo

Za nadzornike nad izvajanjem Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) je zakonodajalec predvidel predvsem policijo. Ob njej sta za nadzorstvo nad izvajanjem tega zakona pristojna tudi vojaška policija in občinsko redarstvo, ki pa imata omejene pristojnosti.

Za nadzor, zaseg predmetov in odločanje o prekrških iz tega zakona je pristojna vojaška policija v skladu z zakonom, če prekršek stori vojaška oseba med dejanskim opravljanjem vojaške službe. Vojaška policija je v skladu z zakonom pristojna tudi za nadzor, zaseg predmetov in odločanje o prekrških, če so ti storjeni v objektih in okoliših, ki so posebnega pomena za obrambo, ali na območju vojaškega tabora (ZJRM-1, 2006, 27. člen).

Za nadzor nad izvajanjem določb o prekrških iz 7. in 9. člena, iz prvega odstavka 11. člena, iz 12., 13., 16., 18. in 19. člena tega zakona ter iz prvega in tretjega odstavka 22. člena tega zakona ter za odločanje o teh prekrških je pristojno tudi občinsko redarstvo (ZJRM-1, 2006, 27. člen).

## 3 RAZISKAVA

### 3.1 Namen in cilji

Namen raziskave je preučiti in analizirati gibanje kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) v petletnem obdobju na Policijski upravi Koper, in sicer z vidika števila storjenih kršitev med letoma 2010 in 2014.

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšna so gibanja posameznih vrst prekrškov zoper javni red in mir na Policijski upravi Koper v preučevanem obdobju in kakšne so povezave med njimi.

## 3.2 Hipoteze

Predvidevamo, da bomo s preučevanjem in analizo kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) ugotovili upadanje števila prekrškov na tem področju. Pričakujemo, da se bodo po številu kršitev na prvih treh mestih pojavljali enaki prekrški. Postavili smo dve hipotezi:

Hipoteza 1:

Število kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) na območju Policijske uprave Koper od leta 2010 do 2014 se zmanjšuje.

Hipoteza 2:

Na prvih treh mestih po številu kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) na območju Policijske uprave Koper so od leta 2010 do 2014 enake kršitve.

## 3.3 Metode

V teoretičnem segmentu smo zbrali in preučili literaturo. Uporabili smo metodo študija strokovne literature. V empiričnem segmentu smo uporabili analitično in statistično metodo. V zaključni fazi smo uporabili komparativno metodo za primerjavo dobljenih rezultatov z rezultati iz obdobja od leta 2005 do 2009.

# 4 ANALIZA

## 4.1 Stanje leta 2010

Leta 2010 so policisti Policijske uprave Koper obravnavali skupno 7900 kršitev v segmentu vzdrževanja javnega reda in zagotavljanja splošne varnosti ljudi ter premoženja. Od tega je bilo 2514 kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Najpogosteje je bila obravnavana kršitev prvega odstavka 7. člena tega zakona, ki se navezuje na nedostojno vedenje na javnem kraju. Teh prekrškov je bilo v tem letu 433 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2010, 2011).

Na drugem mestu je kršitev prvega odstavka 6. člena analiziranega zakona, ki obravnava izzivanje ali spodbujanje k pretepu in drzno, nesramno, žaljivo, nasilno ali podobno vedenje, če se s tem povzroči občutek ponižanosti, ogroženosti, strahu ali prizadetosti posameznika. Teh kršitev je bilo v preučevanem obdobju 327 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2010, 2011).

Tretji najpogosteje obravnavan prekršek iz Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) je kršitev drugega odstavka 7. člena, ki sankcionira nedostojno vedenje do uradne osebe. Teh kršitev je bilo 244 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2010, 2011).

Seštevek najpogostejših kršitev obsega 40 % vseh kršitev analiziranega zakona v letu 2010.

## 4.2 Stanje leta 2011

V letu 2011 je bilo na območju Policijske uprave Koper obravnavanih 7790 prekrškov vzdrževanja javnega reda in zagotavljanja splošne varnosti ljudi in premoženja. Na kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) se nanaša 2311 obravnavanih prekrškov (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Najpogostejša kršitev tega zakona je nespoštovanje prvega odstavka 7. člena, tj. nedostojno vedenje na javnem kraju. Teh kršitev je bilo 441 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2011, 2012).

Druga najpogostejša kršitev je bila nasilno in drzno vedenje; opisana je v prvem odstavku 6. člena analiziranega zakona. V letu 2011 je bilo 433 teh kršitev (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2011, 2012).

Na tretjem mestu je bila v tem letu kršitev četrtega odstavka 6. člena Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006), ki sankcionira nasilno in drzno vedenje do zakonca ali partnerja v zunajzakonski skupnosti ali osebe, s katero storilec živi v skupnem gospodinjstvu. Policisti Policijske uprave Koper so obravnavali 275 tovrstnih kršitev (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2011, 2012).

Prvi trije prekrški skupaj obsegajo 50 % vseh obravnavanih prekrškov v povezavi z analiziranim zakonom.

### 4.3 Stanje leta 2012

Leta 2012 so policisti Policijske uprave Koper obravnavali skupno 6615 kršitev v segmentu vzdrževanja javnega reda ter zagotavljanja splošne varnosti ljudi in premoženja. Od tega je bilo 1934 kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Najpogosteje je bila obravnavana kršitev prvega odstavka 6. člena tega zakona, ki se navezuje na nasilno in drzno vedenje. Teh prekrškov je bilo 351 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2012, 2013).

Na drugem mestu je kršitev prvega odstavka 7. člena analiziranega zakona, ki obravnava nedostojno vedenje na javnem kraju. Teh kršitev je bilo 307 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2012, 2013).

Tretji najpogosteje obravnavan prekršek iz Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) je kršitev prvega odstavka 22. člena, ki sankcionira nedostojno vedenje do uradne osebe. Teh kršitev je bilo 212 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2012, 2013).

Seštevek teh najpogostejših kršitev obsega 45 % vseh kršitev analiziranega zakona v letu 2012.

### 4.4 Stanje leta 2013

Policisti so glede vzdrževanja javnega reda in zagotavljanja splošne varnosti ljudi in premoženja na območju Policijske uprave Koper v letu 2013 obravnavali 6414 kršitev. Od tega je bilo 1825 kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Najpogostejša kršitev tega zakona je nespoštovanje prvega odstavka 6. člena, kar pomeni nasilno in drzno vedenje. Teh kršitev je bilo 365 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2013, 2014).

Druga najpogostejša kršitev je bila povezana z nedostojnim vedenjem na javnem kraju, opisana pa je v prvem odstavku 7. člena analiziranega zakona. V letu 2013 je bilo obravnavanih 273 tovrstnih primerov (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2013, 2014).

Na tretjem mestu je kršitev četrtega odstavka 6. člena Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006), ki sankcionira nasilno in drzno vedenje do zakonca ali partnerja v zunajzakonski skupnosti ali do osebe, s katero storilec živi v skupnem gospodinjstvu. Policisti Policijske uprave Koper so v letu 2013 obravnavali 186 teh kršitev (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2013, 2014).

Prvi trije prekrški skupaj obsegajo 45 % vseh obravnavanih prekrškov v povezavi z analiziranim zakonom.

#### 4.5 Stanje leta 2014

Leta 2014 so policisti Policijske uprave Koper obravnavali skupno 6097 kršitev v segmentu vzdrževanja javnega reda in zagotavljanja splošne varnosti ljudi in premoženja. Od tega je bilo 1784 kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Najpogosteje je bila obravnavana kršitev prvega odstavka 6. člena tega zakona, ki obravnava izzivanje ali spodbujanje k pretepu in drzno, nesramno, žaljivo, nasilno ali podobno vedenje, če se s tem povzroči občutek ponižanosti, ogroženosti, strahu ali prizadetosti posameznika. Teh prekrškov je bilo v tem letu 310 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Na drugem mestu je kršitev prvega odstavka 7. člena analiziranega zakona, ki se navezuje na nedostojno vedenje na javnem kraju. Teh kršitev je bilo v preučevanem obdobju 271 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Tretji najpogosteje obravnavan prekršek iz Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) je kršitev drugega odstavka 6. člena, ki opisuje situacijo, ko kdo

koga udari. Te kršitvi sta bili 202 (Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014, 2015).

Seštevek najpogostejših kršitev obsega 44 % vseh kršitev analiziranega zakona v letu 2014.

#### 4.6 Interpretacija

Na podlagi analize kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) na Policijski upravi Koper smo ugotovili, da se število kršitev od leta 2010 do 2014 zmanjšuje, kar je spodbudno, če je to zares odraz dejanskega stanja.

Za primerjavo lahko navedemo podatek iz opravljene raziskave iz leta 2011, v kateri je avtor Mirko Vavpotič ugotovil, da se je število prekrškov zoper javni red in mir od leta 2005 do 2009 nenehno povečevalo.

Dvom, da statistični podatki naše raziskave prikazujejo dejansko stanje, se pojavlja predvsem zaradi dejstva, da se Policijska uprava Koper iz leta v leto sooča z upadanjem števila policistov. Slednje povzroča slabšo odzivnost policije na prijave kršitev javnega reda in miru, posebno v primerih, ko ni neposredno ogroženo življenje ljudi. Posledično je seveda možno, da se tudi manj ukrepa in izreka sankcije po obravnavanem zakonu, kar zmanjšuje statistično podobo.

Na intervencijah so se policisti Policijske uprave Koper v analiziranem obdobju najpogosteje srečevali s kršitvami 6. in 7. člena Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006). Težave, ki se pojavljajo pri obravnavanju tovrstnih prekrškov, se izražajo predvsem pri verodostojnosti zbranih obvestil o dogodku. Ker gre v teh primerih večinoma za ugotovitev prekrška na podlagi posredne zaznave policista, se dogaja, da priče na kraju izpovedo dve različici dogajanja, policisti pa morajo nato ugotoviti dejansko stanje. Ti se tako v praksi zanašajo na svojo intuicijo in znanje psihološkega profiliranja vpletenih, da ugotovijo, katera zgodba je verodostojnejša in verjetnejša, ter na podlagi tega ukrepajo zoper kršitelje.



Na podlagi Zakona o prekrških (2014) se v primeru, ko policisti ne ugotovijo prekrška na podlagi zbranih obvestil in dokazov na kraju kršitve in neposredno po storjenem prekršku, uvede hitri postopek z izdajo odločbe o prekršku, ki jo izda prekrškovni organ po določilih 56. člena tega zakona. V tem primeru je dejansko stanje še težje ugotoviti, saj se obvestila zbirajo v večji časovni oddaljenosti od dogodka. Pred izdajo odločbe je treba pridobiti izjavo kršitelja o dejstvih in okoliščinah prekrška, kar dejansko pomeni, da imajo kršitelji čas in si za obrambo lahko izmislijo potek dogodka z namenom izoginitve odgovornosti za storjen prekršek.

Obravnavana prekrška iz prvega odstavka 6. člena Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006), ki sankcionira nasilno in drzno vedenje, je pogosto najtežja, saj je za obstoj prekrška treba upoštevati vse zakonsko določene znake prekrška. V konkretnem primeru ni dovolj, da nekdo izziva ali koga spodbuja k pretepu oziroma je drzen, nasilen, nesramen, žaljiv ali podobno ali koga zasleduje, temveč mora s takšnim vedenjem pri tem posamezniku povzročiti tudi občutek ponižanosti, ogroženosti, prizadetosti ali strahu (ZJRM-1, 2006). Omenjeno potrjuje tudi sodba Vrhovnega sodišča RS, št. IV Ips 106/2013, v kateri je zapisano, da mora biti v opisu dejanskega stanja navedeno, da je storilčevo vedenje pri drugem povzročilo posledico, tj. počutje ponižanosti ali prizadetosti, saj sicer niso razvidni vsi zakonski znaki očitane prekrška. To dejansko pomeni, da morajo biti policisti posebej pozorni na te občutke pri oškodovancih in o njihovem obstoju tudi pridobiti izjavo oškodovanca.

V nasprotju z intervencijami je pri vzdrževanju javnega reda in reda na javnih prireditvah ter shodih, gledano z vidika dokazovanja prekrškov, delo policije veliko lažje. V teh primerih je večina kršitev ugotovljena na podlagi neposredne zaznave policista, kar bistveno pripomore k ugotovitvi dejanskega stanja storitve prekrška.

#### 4.7 Preverjanje hipotez

Prva postavljena hipoteza je bila, da se število kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) na območju Policijske uprave Koper od leta 2010 do 2014 zmanjšuje. Z analizo podatkov iz Poročila o delu Policijske uprave Koper

za leto 2014 (2015) smo ugotovili, da je bilo na tem območju v letu 2010 obravnavanih 2514 kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006). Naslednje leto so policisti obravnavali 2311 kršitev, leta 2012 je bilo 1934 kršitev, sledilo je leto s 1825 kršitvami in leta 2014 je bilo ugotovljenih 1784 kršitev obravnavanega zakona. Iz navedenih podatkov je razvidno, da se število kršitev iz leta v leto zmanjšuje, kar potrjuje našo prvo hipotezo.

Druga postavljena hipoteza je bila, da se na prvih treh mestih – po številu kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) na območju Policijske uprave Koper – od leta 2010 do 2014 pojavljajo enake kršitve. Z analizo podatkov iz posameznih Poročil o delu Policijske uprave Koper za leta 2010 do 2014 (2011–2015) smo ugotovili, da se na prvih treh mestih vsa leta pojavlja samo ena kršitev, tj. nedostojno vedenje na javnem kraju. Na preostalih dveh vodilnih mestih po številčnosti se v preučevanem obdobju izmenjuje pet kršitev. To so nasilno in drzno vedenje, nedostojno vedenje do uradne osebe, nasilno in drzno vedenje do zakonca, neupoštevanje odredbe uradne osebe ter udarec osebe. Iz navedenih podatkov je razvidno, da se na prvih treh mestih po številu kršitev v preučevanem obdobju izmenjuje šest različnih kršitev, zato bomo drugo hipotezo zavrnili.

## 5 SKLEP

Javni red in mir je pomemben dejavnik pri občutku varnosti v družbi. Varnost je naša osnovna dobrina, za katero smo odgovorni predvsem sami. Za vzdrževanje javnega reda in miru je zadolžena zlasti policija, ki pa vse bolj dobiva podporo občinskega redarstva. Za red in javni red na različnih prireditvah in shodih skrbijo tudi zasebne varnostne službe.

Področje javnega reda in miru je zakonsko opredeljeno v Zakonu o varstvu javnega reda in miru (2006), ki določa prekrške in sankcije za nedovoljena ravnanja. Nadzorstvo nad tem zakonom izvaja policija, v omejeni obliki pa tudi občinsko redarstvo in vojaška policija.

V raziskavi smo opredelili tudi razliko med posameznimi pojmi, ki se navezujejo na javni red in mir. Ugotovili smo, da je v praksi pogosto težko poiskati

in ugotoviti vse zakonsko določene znake, ki morajo biti prisotni za obstoj prekrška in s tem zakonitega delovanja policije zoper kršitelje.

Policija ima za učinkovito delovanje zakonsko določena pooblastila, ki jih uporablja pri interveniranju in vzpostavljanju javnega reda in miru. Policisti se na intervencijah najpogosteje srečujejo z ukrepanjem na javnih krajih in v zasebnih prostorih. Pri svojem delu imajo večinoma opravka s kršitvami, ki so povezane z nasilnim in drznim vedenjem, nedostojnim vedenjem na javnem kraju in neupoštevanjem zakonitega ukrepa uradne osebe.

Z analizo podatkov smo ugotovili, da se število kršitev Zakona o varstvu javnega reda in miru (2006) na Policijski upravi Koper od leta 2010 do 2014 zmanjšuje, vendar smo izrazili dvom o tem, da statistika prikazuje realno stanje. Po našem mnenju obstaja možnost, da se policisti zaradi pomanjkanja kadra na policijskih postajah vse pogosteje ne morejo pravočasno odzvati na nekatere prijave kršitev javnega reda in miru, zato določen delež teh statistično ni prikazan.

Za delovanje in učinkovitost policije pri varovanju javnega reda in miru bi bilo nujno treba kadrovske okrepiti policijske postaje. Čeprav je znano, da večja prisotnost policistov na terenu ne preprečuje kriminalitete, ampak jo samo premešča, bi tako vsaj psihološko delovali na potencialne kršitelje z zavedanjem, da bodo hitreje in pogosteje kaznovani.

Pomemben dejavnik, ki bi prispeval k dolgoročnemu izboljšanju stanja javnega reda in miru, je tudi vzgoja in izobraževanje, pri čemer bi se kot partnerji vključili tudi centri za socialno delo. Slednji bi lahko intenzivneje pomagali staršem pri prevzgoji problematičnih mladostnikov, ki so bili že večkrat obravnavani kot storilci prekrškov zoper javni red in mir.

Samo s skupnimi močmi bomo lahko napredovali glede javnega reda in miru ter posledično prispevali k izboljšanju občutka varnosti v družbi.

Predstavljena raziskava ponuja nove možnosti raziskovanja obravnavanega področja dela policije. Zanimivo bi bilo zlasti natančneje analizirati različne dejavnike, ki lahko vplivajo na statistični upad kršitev javnega reda in miru.

## LITERATURA

- Čas, T. (2006). Zasebno varovanje za uporabnike varnostnih storitev. Radlje: Atelje Kresnik.
- Čas, T. (2010). Zasebno varovanje in nekatere druge oblike nedržavnega varovanja. Ljubljana: Čas - Zasebna šola za varnostno izobraževanje, d. o. o.
- Kečanović, B., Klemenčič, G., Zidar, K. & Pavlin, P. (2006). Policijsko pravo in pooblastila. Ljubljana: GV Založba.
- Policijska uprava Koper. (2011). Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2010. Pridobljeno na <http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/LetnoPorocilo2010.pdf>.
- Policijska uprava Koper. (2012). Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2011. Pridobljeno na <http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/LetnoPorocilo2011.pdf>.
- Policijska uprava Koper. (2013). Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2012. Pridobljeno na [http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/PUKP\\_Letno\\_porocilo\\_2012.pdf](http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/PUKP_Letno_porocilo_2012.pdf).
- Policijska uprava Koper. (2014). Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2013. Pridobljeno na [http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/PUKP\\_letno\\_porocilo\\_2013.pdf](http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/PUKP_letno_porocilo_2013.pdf).
- Policijska uprava Koper. (2015). Poročilo o delu Policijske uprave Koper za leto 2014. Pridobljeno na [http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/PUKP\\_letno\\_porocilo\\_2014.pdf](http://www.policija.si/images/stories/PUKP/PDF/Statistika/PUKP_letno_porocilo_2014.pdf).
- Vavpotič, M. (2011). Analiza prekrškov zoper javni red in mir na Policijski upravi Koper za obdobje 2005–2009 (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Vrhovno sodišče RS. (2013). Sodba Vrhovnega sodišča RS IV Ips 106/2013. Pridobljeno na [http://sodnapraksa.si/?q=id:2012032113061708&database\[SOVS\]=SOVS&database\[IESP\]=IESP&database\[VDSS\]=VDSS&database\[UPRS\]=UPRS&\\_submit=i%C5%A1%C4%8Di&page=0&id=2012032113061708](http://sodnapraksa.si/?q=id:2012032113061708&database[SOVS]=SOVS&database[IESP]=IESP&database[VDSS]=VDSS&database[UPRS]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&page=0&id=2012032113061708).
- Zakon o nalogah in pooblastilih policije (ZNPPol). (2013). Uradni list RS, št. 15/2013.
- Zakon o občinskem redarstvu (ZORed). (2006). Uradni list RS, št. 139/2006.
- Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol). (2014). Uradni list RS, št. 15/2013, 11/2014.
- Zakon o prekrških (ZP-1). (2014). Uradni list RS, št. 7/2003, 86/2004, 7/2005 – skl. US, 34/2005 – odl. US, 44/2005, 40/2006, 51/2006 – popr., 115/2006, 139/2006 – odl.

US, 17/2008, 21/2008 – popr., 76/2008 – ZIKS-1C, 109/2009 – odl. US, 108/2009, 45/2010 – ZintPK, 9/2011, 21/2013, 111/2013, 74/2014 – odl. US, 92/2014 – odl. US.

Zakon o prekrških zoper javni red in mir (ZJRM). (1974). Uradni list SRS, št. 16/1974, 15/76 – ZVPH, 42/86, 5/90, 8/90 – ZSDZ, 10/91, 17/91 – ZUDE, 4/92 – Zakon o spremembi zakona o notranjih zadevah, 13/93 – ZP, 66/93 – ZP, 67/94 – ZGZH, 29/95 – ZPDF, 98/99 – ZZZiv, 15/2003 – ZOPA, 69/2003.

Zakon o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1). (2006). Uradni list RS, št. 70/2006.

Zakon o zasebnem varovanju (ZZasV-1). (2011). Uradni list RS, št. 17/11.

Žaberl, M. (2006). Temelji policijskih pooblastil. Ljubljana: Fakulteta za policijsko-varnostne vede.

## O avtorju:

Mirko Vavpotič, magister varstvoslovja, je zaposlen v Policiji, in sicer na Policijski postaji Ljubljana Vič znotraj Policijske uprave Ljubljana.



## SEZNANJENOST POLICISTOV, KI ZAGOTAVLJAJO VARNOST NA PARADI PONOSA V SLOVENIJI, Z NJENIM DRUŽBENIM IN ZGODOVINSKIM POMENOM

Izidor Nemec

Policijska postaja Ljubljana Bežigrad, Slovenija

izidor.nemec@policija.si

### POVZETEK

*S prispevkom želim podati ugotovitve o tem, ali so policisti, ki opravljajo varovanje javne prireditve Parada ponosa v Sloveniji, seznanjeni z njenim družbenim in zgodovinskim pomenom ter kako opravljajo samo varovanje. V empiričnem delu se s kvantitativno metodo (tj. anketo, ki je bila izvedena leta 2014 s 108 policisti s treh policijskih postaj v Ljubljani) ugotavlja mnenje policistov o družbenem in zgodovinskem pomenu ter delu pri varovanju te prireditve pri nas. Z izvedbo anketiranja med policisti se je ugotovilo, da obstajajo statistična odstopanja med policistkami in policisti pri družbeni pomembnosti ter seznanjenosti z zgodovino Parade ponosa, delo na prireditvi pa opravljajo dobro, pri čemer upoštevajo zakonodajo.*

**Ključne besede:** varnost, javna prireditev, policija, Parada ponosa

### 1 RAZISKAVA O ZAGOTAVLJANJU VARNOSTI UDELEŽENCEM PARADE PONOSA, KI JE BILA IZVEDENA MED POLICISTI

Raziskava, katere izsledki bodo povzeti v nadaljevanju prispevka, je bila opravljena leta 2014 za potrebe magistrskega dela »Percepcija udeležencev o kakovosti zagotavljanja varnosti s strani policije na paradah ponosa v Sloveniji« (Nemec, 2014).

## 1.1 Namen in cilj raziskave ter uporabljene metode

Prvotni namen prispevka je bil z raziskavo ugotoviti, ali je v Sloveniji udeležencem Parade ponosa zagotovljena ustrezna varnost in kakšna je njihova percepcija zagotavljanja varnosti na tovrstnih prireditvah.

Za pridobitev podatkov je bila opravljena anketa, v nadaljevanju pa bodo predstavljeni in analizirani rezultati, ki so bili zbrani z anketiranjem.

## 1.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi se je ugotavljalo, kakšna je varnost, ki jo zagotavljajo policisti na Paradi ponosa v Sloveniji. Pridobiti sem želel odgovore za naslednji vprašanja:

- Ali policisti, ki zagotavljajo varnost na Paradi ponosa, opravljajo svoje delo v skladu z zapisano zakonodajo in preostalimi predpisi?
- Ali so policisti, ki zagotavljajo varnost na Paradi ponosa, seznanjeni z njenim zgodovinskim in družbenim pomenom?

## 1.3 Podatki

Za empirični del prispevka je bil sestavljen anketni vprašalnik, ki ga je izpolnil izbran vzorec populacije. Podatki so bili vneseni v računalniški program SPSS, s katerim je nastala v nadaljevanju predstavljena analiza.

## 1.4 Populacija in vzorec

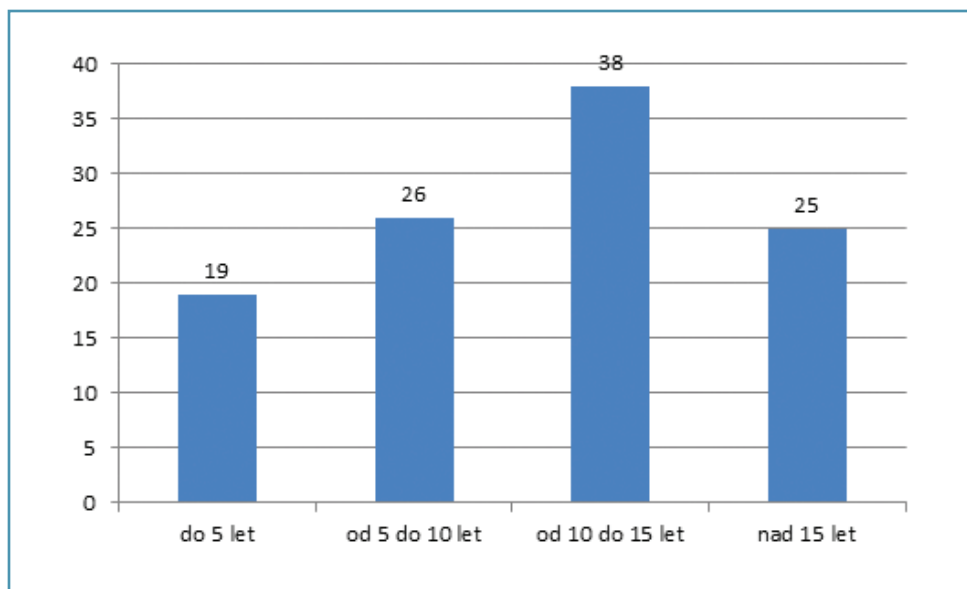
Z raziskavo sem želel preučiti mnenje slovenskih policistov (izraz se uporablja za policistke in policiste). Ker so bili za vzorec, ki je bil priložnosten, izbrani policisti s treh policijskih postaj, in sicer Ljubljana Center, Ljubljana Bežigrad in Ljubljana Moste, rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Vsaki od navedenih policijskih postaj je bilo predloženih 40 anketnih vprašalnikov, te pa je policistom razdelilo vodstvo posamezne policijske postaje. Izpolnjevanje vprašalnika je potekalo februarja 2014. Na policijski postaji Lju-



bljana Center je bilo pravilno izpolnjenih in vrnjenih 38, na policijski postaji Ljubljana Bežigrad 31 in na policijski postaji Ljubljana Moste 39 vprašalnikov, kar je skupno 108 pravilno izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov, odzivnost anketirancev pa znaša 90 %.

Iz izpolnjenih vprašalnikov sem ugotovil, da je nanj odgovarjalo 77 policistov in 31 policistk, večina, kar 67, jih ima dokončano srednješolsko izobrazbo. 46 anketirancev, ki so pravilno izpolnili vprašalnik, opravlja delo policista, 25 delo kriminalista, 20 pa delo vodje policijskega okoliša. Preostali (dežurni na policijskih postajah, pomočniki komandirjev ...) so v manjšini. Izkazalo se je tudi, da prevladujejo policisti, stari od 30 do 40 let, z delovno dobo v policiji od deset do 15 let.

**Slika 1:** Delovna doba zaposlenih v policiji



Vir: I. Nemeč, 2014: 49

Slika prikazuje delovno dobo v policiji zaposlenih anketirancev. Kot je razvidno, prevladujejo policisti, ki delajo v policiji od deset do 15 let, najmanj pa je mladih, ki delajo manj kot pet let.

## 1.5 Opis vprašalnika

Podatki, ki sem jih potreboval za analiziranje dejstev o tem, kakšna je varnost, ki jo zagotavljajo policisti na Paradi ponosa v Sloveniji, so bili pridobljeni z anketo, ki so jo potrdili Ministrstvo za notranje zadeve, Generalna policijska uprava in Policijska akademija z dokumentom št. 630-217/2013/4 (2641-01). Preden se je anketa začela izvajati, je bilo vsem anketirancem predstavljeno, na katerih policijskih postajah se bo anketiranje izvajalo, ter zagotovljeno, da bo ta anonimna in da bo za izpolnjevanje potrebnih največ deset minut. Prav tako so bila podana navodila, kako se vprašalnik izpolni, kakšen je njegov namen, kje bodo vprašalniki hranjeni, kako bodo rezultati analizirani ter kako in kje bodo predstavljeni izsledki analize. Vprašalnik je obsegal 20 vprašanj. Pri prvih osmih je bilo treba obkrožiti in/ali dopolniti ustrezen odgovor. Pri vprašanjih od ena do tri so nas zanimali demografski podatki, vprašanja od štiri do osem pa so se nanašala na delo anketiranih policistov in policistk. Od vprašanja devet do 20 smo preverjali mnenje anketirancev o obravnavani temi, in sicer s petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je 1 - sploh se ne strinjam, 2 - ne strinjam se, 3 - deloma se strinjam/deloma se ne strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam (Nemec, 2014).

S Cronbachovim testom zanesljivosti sem pri spremenljivkah, ki so merile zgodovinski in družbeni pomen Parade ponosa ter njeno policijsko varovanje, izmeril zanesljivost sestavljenega vprašalnika. V tem primeru je Cronbachov koeficient alfa znašal 0,666, kar pomeni, da je zanesljivost vprašalnika srednja.

## 2 PRIKAZ IN RAZLAGA REZULTATOV

V nadaljevanju bom predstavil odgovore na vprašanja, s katerimi sem preverjal, ali so anketirani policisti pri svojem delu že kdaj opravljali varovanje katere od javnih prireditev oziroma shodov, katere oblike javnih prireditev oziroma shodov so to bile in kako so opravljali varovanje. Predstavil bom tudi rezultate o družbenem in zgodovinskem pomenu Parade ponosa ter varovanju tovrstne javne prireditve.

S pridobljenimi podatki sem ugotovil, da je 96,3 % anketirancev že opravljalo varovanje javne prireditve oziroma javnega shoda, in sicer jih je 91,7 % opravljalo varovanje športne prireditve, 56,5 % varovanje kulturne prireditve, 62,0 % varovanje umetnostne, zabavne in podobne prireditve, 70,4 % varovanje državno-politične prireditve, 81,5 % pa varovanje protestov.

Prav tako sem ugotovil, da je 82,4 % anketirancev opravljalo varovanje v skupini, 62,0 % v patrulji, 39,8 % pa samostojno.

Preverjal sem tudi strinjanje anketirancev s trditvami o zgodovinskem in družbenem pomenu Parade ponosa ter o policijskem varovanju tega dogodka.

Iz dobljenih odgovorov lahko povzamem, da je večina policistov že opravljala varovanje javne prireditve oziroma shoda, in sicer največkrat varovanje športne prireditve (nogometne, košarkarske, rokometne in druge tekme ...). Najmanjši delež policistov je varoval javno prireditev oziroma shod posamično oziroma individualno, največji delež pa v skupini. Nadalje lahko povzamem, da anketiranci niso najbolj seznanjeni z zgodovinskim in družbenim pomenom Parade ponosa, vendar kljub temu opravljajo svoje delo profesionalno in v skladu z zapisano zakonodajo.

Opravil sem tudi faktorsko in diskriminantno analizo ter s tem pridobil še preostale rezultate, pomembne za raziskovanje obravnavane teme.

Z analizo zmanjšanja števila spremenljivk, ki jo imenujemo faktorska analiza, sem spremenljivke, ki določajo zgodovinski in družbeni pomen Parade ponosa ter njeno policijsko varovanje, poskusil združiti v faktorje in nato na podlagi njih preučiti, ali so med njimi razlike glede na demografske podatke.

Opravil sem Barlettov test sferičnosti in preveril Kaiser-Mayer-Olkinov kazalec (KMO) za spremenljivke, ki merita zgodovinski pomen in družbeno relevantnost Parade ponosa. S tem sem želel ugotoviti, ali je faktorska analiza sploh smiselna. Izkazalo se je, da je, saj je vrednost kazalca KMO večja od 0,5.

Prav tako sem preverjal odvisnost med spremenljivkami. Pomagal sem si s korelacijsko matriko, v katero sem vnesel spremenljivke, ki merijo zgodovinski

in družbeni pomen Parade ponosa. Vrednost korelacijske matrike je znašala 0,308, s čimer sem ugotovil, da multikolinearnost ni težava.

Pri faktorski analizi sem pridobil tudi lastne vrednosti, ki povedo, da je smiselno ustvariti dva faktorja, s katerima bi glede na kumulativni odstotek pojasnili 68,9 % celotne variance pojava, merjenega s preučevanimi spremenljivkami. Tako sem oblikoval (in poimenoval) dva faktorja:

1. Družbeni pomen Parade ponosa:

- a) Parada ponosa je v Sloveniji prispevala k sociopolitičnim spremembam pri razumevanju položaja gejev in lezbijk.
- b) Parada ponosa je v Sloveniji družbo obveščala o položaju gejevsko-lezbične skupnosti.
- c) Parada ponosa je družbeno pomembna.
- č) Parada ponosa v Sloveniji je izboljšala vidnost gejevsko-lezbične skupnosti.

2. Prispevek Parade ponosa k sprejemanju istospolno usmerjenih ljudi:

- a) Parada ponosa je v Sloveniji prinesla bistvene spremembe v smislu sprejemanja gejev in lezbijk in je vedno dobro organizirana.

Rotirane faktorske uteži sem pridobil z neposredno rotacijsko metodo; pri prvem faktorju ima najvišjo faktorsko utež spremenljivka »Parada ponosa je v Sloveniji prispevala k sociopolitičnim spremembam pri razumevanju položaja gejev in lezbijk«, v drugem pa imamo samo eno spremenljivko, tj. »Parada ponosa je v Sloveniji prinesla bistvene spremembe v smislu sprejemanja gejev in lezbijk in je vedno dobro organizirana«.

Opravi sem Barlettov test sferičnosti in preveril Kaiser-Mayer-Olkinov kazalec (KMO) za spremenljivko, ki meri policijsko varovanje Parade ponosa. S tem sem hotel ugotoviti, ali je faktorska analiza sploh smiselna. Vrednost kazalca KMO je večja od 0,5 (znaša 0,735), zato je analiza smiselna.

Prav tako sem preverjal odvisnost med spremenljivkami s korelacijsko matriko, in sicer vrednost spremenljivk, ki merijo policijsko varovanje Parade pono-

sa. Vrednost korelacijske matrike je znašala 0,238, tako da tudi v tem primeru multikolinearnost ni težava.

Lastna vrednost, ki sem jo tudi v tem primeru pridobil pri faktorski analizi, nam pove, da je smiselno ustvariti dva faktorja, s katerima bi glede na kumulativni odstotek pojasnili 55,2 % celotne variance pojava, merjenega s preučevanimi spremenljivkami. Tako sem oblikoval (in poimenoval) dva faktorja:

1. Zagotavljanje varnosti na Paradi ponosa v Sloveniji:
  - a) Policisti na Paradi ponosa opravljajo svoje delo profesionalno in v skladu z zapisano zakonodajo.
  - b) Policisti bi istospolno usmerjenega udeleženca, če bi bil oškodovan ob prekršku ali kaznivem dejanju, obravnavali enako kot preostale udeležence Parade ponosa.
  - c) Na Paradi ponosa je zagotovljena dovolj velika varnost udeležencev, zato ne more priti do kršenja javnega reda in miru, nasilnih in kaznivih dejanj.
  - č) Policisti, ki opravljajo varovanje, uspešno sodelujejo z organizatorji in udeleženci Parade ponosa.
  - d) Policisti bi posredovali in zaščitili udeleženca Parade ponosa, ki bi bil napaden zaradi istospolne usmerjenosti.
  
2. Pomoč rediteljev pri zagotavljanju varnosti na Paradi ponosa v Sloveniji:
  - a) Na Paradi ponosa je potrebno varovanje rediteljev in policistov.
  - b) Parado ponosa varuje zadostno število policistov.

Rotirane faktorske uteži sem pridobil z neposredno rotacijsko metodo; pri prvem faktorju ima najvišjo faktorsko utež spremenljivka »Policisti na Paradi ponosa opravljajo svoje delo profesionalno in v skladu z zapisano zakonodajo«, v drugem pa »Na Paradi ponosa je potrebno varovanje rediteljev in policistov«.

Na podlagi ustvarjenih faktorjev sem z diskriminantno analizo preverjal tudi podani trditvi.

Zanimalo me je predvsem, kako se pri analizi odgovorov na vprašanja o zagotavljanju varnosti na Paradi ponosa v Sloveniji ter o njenem družbenem pomenu razlikujejo mnenja moških (policistov) in žensk (policistk). Prav tako me je zanimalo, kako se glede na zgoraj navedeni vprašanji razlikujejo mnenja policistov in policistk glede na njihov kraj zaposlitve (na kateri policijski postaji so zaposleni) in delovno dobo v policiji (koliko let so zaposleni v policiji).

Z analizo sem ugotovil največjo razliko med mnenjem moških in žensk o družbeni pomembnosti Parade ponosa. Ženske, v našem primeru policistke, bolj kot policisti menijo, da je Parada ponosa družbeno pomembna.

Z diskriminantno analizo sem preveril tudi morebitne razlike med anketiranci glede na njihovo dobo zaposlitve v policiji in glede na to, na kateri policijski postaji so zaposleni. Za pridobitev podatkov sem predhodno ustvaril novo spremenljivko, in sicer »delovna doba«. Pri tej sem v odgovor »do manj kot deset let« združil odgovora »do pet let« in »od pet do deset let« ter v odgovor »več kot deset let« odgovora »od deset do 15 let« in »nad 15 let«. Za preverjanje morebitnih razlik glede na delovno dobo sem pri diskriminantni analizi uporabil ustvarjene faktorje.

Nadalje sem z analizo ugotovil, da je največja razlika prav pri mnenju o zagotavljanju varnosti na Paradi ponosa v Sloveniji – zaposleni na Policijski postaji Ljubljana Center se v večini strinjajo, da je za varnost dobro poskrbljeno. Odstopanje je tudi pri mnenju o družbeni pomembnosti Parade ponosa, saj policisti z bežigradske policijske postaje menijo, da je Parada ponosa družbeno pomembna, medtem ko policisti s preostalih dveh policijskih postaj temu ne pritrujejo.

Z analizo sem ugotovil, da se med policisti glede na leta njihove zaposlitve v policiji pojavlja velika razlika, kako dojemajo zagotavljanje varnosti na Paradi ponosa. Tisti z daljšim policijskim stažem menijo, da je varnost boljša, kot so prepričani njihovi mlajši kolegi. Razlika je tudi pri mnenju o pomoči rediteljem pri zagotavljanju varnosti na Paradi ponosa v Sloveniji – tisti z manj delovne dobe v policiji pogosteje menijo, da bi bilo potrebno tudi varovanje rediteljev.

Na koncu sem z neparametričnim Pearsonovim hi-kvadratom preverjal še v prejšnjem delu zastavljena raziskovalna vprašanja in glede na rezultat neparametričnega Pearsonovega hi-kvadrata testa in vrednost  $p = 0,000$  ugotovil, da policisti opravljajo svoje delo skladno z zakonodajo. Prav tako sem z navedenim testom preverjal družbeno pomembnost Parade ponosa. S pridobljenimi rezultati sem ugotovil, da policisti Parade ponosa kot javne prireditve oziroma shoda ne dojemajo kot družbeno pomembnega dogodka.

### 3 RAZPRAVA

Z raziskavo, ki sem jo opravil med policisti treh policijskih postaj v Ljubljani, sem ugotavljal, ali policisti, ki zagotavljajo varnost na Paradi ponosa, opravljajo svoje delo v skladu z zapisano zakonodajo in preostalimi predpisi in ali so seznanjeni z zgodovinskim in družbenim pomenom te prireditve. Na prvo vprašanje lahko odgovorim pritrdilno, saj sem med raziskavo ugotovil, da policisti omenjenih treh policijskih postaj opravljajo svoje delo v skladu z zakoni in preostalimi predpisi. Na drugo vprašanje ne morem odgovoriti pritrdilno, saj se je izkazalo, da policisti istih treh policijskih postaj ne poznajo v celoti zgodovinskega pomena in ne razumejo, kako pomemben je ta dogodek za celotno družbo. Parada ponosa kot javna prireditev se jim ne zdi družbeno pomembna in po njihovem mnenju ne prispeva k sociopolitičnim spremembam ter bi morala biti drugače organizirana (Nemec, 2015; Nemec, 2016).

Ugotovil sem tudi, da spol (policisti/policistke) ne vpliva premočno na mnenje policistov o zgodovinskem in družbenem pomenu Parade ponosa. Policistke sicer v večjem odstotku izražajo, da je Parada ponosa družbeno pomembna. Prav tako sem ugotovil, da se mnenja zaposlenih o celovitosti zgodovinskega in družbenega pomena Parade ponosa ter njenem varovanju med seboj ne razlikujejo. Tudi glede na to, koliko časa so policisti zaposleni v policiji, se njihova mnenja o zgoraj navedenih trditvah bistveno ne razlikujejo. Odstopajo le tisti z daljšo delovno dobo v policiji, ki se s trditvami o dobri varnosti na Paradi ponosa v Sloveniji bolj strinjajo kot policisti z manj delovne dobe (Nemec, 2015; Nemec, 2016).

## 4 SKLEP

Z raziskavo med policisti ter preučitvijo že opravljenih raziskav in literature, objavljene v javnih virih, sem ugotovil, da je varnost na Paradi ponosa izredno pomembna za vse udeležence. Kljub temu da je dobra, je težava predvsem sodelovanje organizatorjev s policisti, ki opravljajo varovanje Parade ponosa, in obratno. Glede tega bi bilo treba še marsikaj izboljšati; morda bi bilo smotrno razmišljati po zgledu tujine, in sicer o obveščanju na sami prireditvi – policisti bi tako neposredno svetovali in pomagali udeležencem ter organizatorjem.

Prav tako bi bilo treba opraviti dodatne raziskave o sodelovanju policistov z LGBT-skupnostjo pri varovanju Parade ponosa, saj bi bile te dodatno vodilo policistom pri obveščanju o prireditvi. Samo izobraževanje o Paradi ponosa pa bi policistom zelo praktično razkrilo njen družbeni in zgodovinski pomen, o katerem smo se spraševali na začetku prispevka. Nekaj usposabljanj za vodilne v slovenski policiji je bilo že opravljenih, in sicer med letoma 2011 in 2015. Cilj tovrstnih usposabljanj je bil tudi definirati homofobno nasilje ter prepoznavati pomembnost in vidnost takšnih skupnosti – tudi z organiziranjem Parade ponosa. Vse to kaže, da policija potrebuje dodatne informacije o LGBT-osebah, ker te omogočajo konkreten vpogled v situacijo žrtve homofobnega nasilja. Slednje se konkretno ne nanaša na samo Parado ponosa, vendar je ključno tudi pri obravnavanju nasilja na omenjeni javni prireditvi. Nenazadnje pa je pomembno tudi, da so znotraj policije osebe, ki so strokovno podkovane in ki udeležencem Parade ponosa oziroma vsem, ki so oškodovani v homofobnem nasilju, pa naj gre za prekršek ali kaznivo dejanje z elementi nasilja, znajo prisluhniti in jim povedo, na koga se lahko obrnejo v primeru oškodovanja (Nemec, 2015).

## LITERATURA

- Nemec, I. (2014). Percepcija udeležencev o kakovosti zagotavljanja varnosti s strani policije na paradah ponosa v Sloveniji (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Nemec, I. (2015). O zagotavljanju varnosti na paradah ponosa pri nas. *Varnost*, 63 (4), 19–20.
- Nemec, I. (2016). Policisti o paradah. *Narobe*, 8 (31, 32), 22–23.



## O avtorju:

Izidor Nemeč, mag., je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve, v Policiji, in sicer na Policijski postaji Ljubljana Bežigrad znotraj Policijske uprave Ljubljana. Raziskovalno se udeje v pri raziskovanju varnostnih vprašanj o terorizmu, ekstremizmu in drugih skrajnih oblikah različnih gibanj, enakosti med spoloma (je član Posvetovalnega telesa enakosti med spoloma znotraj CRSV PA) ter socioloških in varnostnih vprašanj o LGBT-skupnosti.



## NEVERBALNI VIDIKI MOČI PRI POLICIJSKEM DELU

### Jure Jamnik

Fakulteta za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije  
Uporabna psihologija  
Slovenija  
Jure.jamnik1991@gmail.com

### POVZETEK

*Dimenzija moči je ena izmed osnovnih dimenzij človeških odnosov. Zaradi izrazite hierarhične ureditve policijskega sistema in legitimne moči policistov v odnosu s strankami je razporejanje posameznikov glede na socialno moč, pri policijskem delu še posebej izraženo.*

*V prispevku razmišljamo o možnih vplivih različnega vedenja policistov na različne izide v medsebojnih odnosih. Dotaknemo se področja utelešenja moči ter kompleksnosti interpretacije in raziskovanja neverbalnega vedenja.*

**Ključne besede:** socialna moč, utelešenje, vizualno dominantno vedenje

## 1 PODOBA POLICISTOV

Goffman (1959) je verjel, da smo posamezniki v odnosih z drugimi motivirani za nadzorovanje njihovega ravnanja, še posebej tistega, ki je usmerjeno proti nam samim. V odnosih imamo različne cilje in motive in prizadevamo si, da je vedenje drugih skladno z njimi. Omenjeni avtor (1959) je predpostavljal, da je vedenje drugih precej odvisno od definicije situacije, ki jo oblikujejo, posamezniki pa lahko vplivamo na to definiranje situacije tako, da sebe prikažemo na določen način. Z nadzorovanjem svojega videza in vedenja posamezniki vplivamo na vtise, ki jih drugi naredijo o nas, in posledično na oblike vedenja, ki jih usmerjajo proti nam.

Goffman (1959) trdi, da mora posameznik, ki poskuša predstaviti določeno podobo o sebi, poudariti in izpostaviti dejstva o sebi, ki bi sicer lahko ostala

skrita. Izvajati mora aktivnosti, s katerimi bo izrazil tisto, kar želi izraziti. Pri določenih socialnih skupinah so kazalniki nekaterih kvalitet in aktivnosti zelo dobro opredeljeni, tako da izražanje zelenega pri njih ni težava (Goffman, 1959). Taka socialna skupina so na primer policisti, ki se z uniformami, vozili in zvoki (sirene) v trenutku ločijo od drugih socialnih skupin. S svojo pojavo jasno definirajo socialne situacije, v katerih se pojavijo. Ne da to verbalno izrazijo, je posameznikom, ki so v interakciji z njimi, jasno, kakšno vedenje se pričakuje od njih. Morda podoba policista postane še jasnejša, če izpostavimo situacije, v katerih ta otežuje opravljanje dela. V določenih okoliščinah se policijska pooblastila izvajajo v civilnih oblačilih, v katerih policisti zmanjšajo možnost ustvarjanja jasnega vtisa o sebi.

## 2 VEDENJE POLICISTOV

Za trenutek se osredotočimo na naloge in pooblastila policije, ki so navedeni v Zakonu o nalogah in pooblastilih policije (2013). Bolj kot na vsebino se osredotočimo na besede, ki opisujejo vedenje policije. Nekatere izmed njih so: varovanje, preprečevanje, odkrivanje, ukazovanje, pridržanje, preiskovanje, prijetje, vzdrževanje, nadzor ... Lahko trdimo, da morajo biti policisti za izvajanje večine nalog in pooblastil vsaj na ravni medsebojnih odnosov v vlogi tistih, ki vodijo situacijo, odločajo in imajo moč. In prav dimenzija moči je ena temeljnih dimenzij socialnih odnosov. V prispevku enačimo pojme, kot so moč, status, položaj v hierarhični strukturi, dominantnost itd. Gre za pojme, ki so si podobni, niso pa enaki. Če se vrnemo k ustvarjanju vtisa v očeh drugih, bi lahko trdili, da je v številnih situacijah v interesu policistov socialno situacijo definirati tako, da jim omogoča določeno moč v odnosih in nadzor nad situacijami. Pomembno je izpostaviti, da imajo koncepti, kot sta na primer moč in nadzor, v našem okolju lahko negativen prizvok. V tem prispevku so ti koncepti predstavljeni kot različni vidiki človeških interakcij, ki sami po sebi niso negativni ali pozitivni, pri delu policije pa je vzpostavitev teh vidikov pogosto potrebna za opravljanje pozitivnih dejanj.

## 2.1 Neverbalno vedenje

Ena od pomembnih dimenzij videza posameznika, s katerim ta definira situacije, je tudi njegovo neverbalno vedenje (Goffman, 1959). Predstavljajmo si naslednji potek dogodkov. Sprehajate se po makadamski poti. Po nekaj minutah hoje vas preseneti čez pot potegnjen trak »Stop, policija«, pred katerim stojita dva uniformirana policista. Prvi s spuščeni obrvmi gleda naravnost v vas. Stoji z nogami v širini svojih ramen, dlani ima na pasu, komolce rok pa usmerjene navzven. Drugi policist pa vas pogleda in pokima v pozdrav. Roke ima sproščene ob telesu, in medtem ko se vi približujete varnostnemu traku, mirno opazuje okolico. Verjetno je bil že ta kratki opis dovolj, da ste si ustvarili vtis o obeh osebah, in predvidevam, da gre za dva različna vtisa. Verjetno bi na podlagi vtisa lahko odgovorili na naslednja vprašanja: Do katerega od policistov bi pristopili in ga povprašali, kaj se dogaja? Kateri od policistov v vas vzbuja bolj negativne občutke? Kateri od policistov se bolje znajde v nevarnih situacijah? Kateri je bolj vreden zaupanja?

Ali so naše sodbe o drugih, ki so ustvarjene na podlagi neverbalnega vedenja, točne? Ni nujno. Ne glede na točnost pa bodo verjetno oblikovale naše razumevanje odnosa in vplivale na naše vedenje do osebe. Tiedens in Fragale (2003) sta ugotovila, da dominantno vedenje enega posameznika izzove komplementarno vedenje drugega. Konkretnije, v raziskavi je široka drža posameznika pri drugem povzročila krčenje drže. Široka drža je lahko eden od neverbalnih znakov moči oziroma dominantnosti, skrčena drža pa je lahko znak submisivnosti (Tiedens in Fragale, 2003). Ena od strategij za doseganje moči v odnosu je torej lahko dominantno vedenje. Kakšno pa je to vedenje?

Spomnimo se prvega policista v zgodbi. Njegovo kazanje jeze lahko vodi do pripisovanja statusa (Tiedens, 2001). Tudi razširjena drža in neposreden pogled sta dve obliki vedenja, ki jih ljudje pogosto razumemo kot kazalca moči (Hall, Coats in LeBeau, 2005). Dolg neposreden pogled, ki ga spremlja neodziven obraz, lahko pri osebi, ki je opazovana, povzroči umikanje iz situacije (Ellsworth, Carlsmith in Henson, 1972). Zravnana in razširjena drža povečuje posameznikovo fizično velikost in lahko nakazuje na zmožnost povzročitve fizične škode (Burgoon, 1994, v Burgoon, Johnson in Koch, 1998). Tovrstno

bolj grobo kazanje moči je lahko učinkovito pri doseganju takojšnje ubogljivosti. Za doseganje moči v odnosih pa obstajajo tudi druge, socialno spretnejše oblike vedenja. Dominantni posamezniki so lahko samozavestni, zbrani, izrazni in dinamični (Burgoon in Dunbar, 2000). Tovrstno vedenje bolj opisuje drugega policista iz zgodbe. Tako prvi kot drugi lahko z različnimi oblikami vedenja dosežeta določeno stopnjo moči v odnosih, predvsem pa je pomembno razumeti, da se moč enega in drugega lahko med seboj razlikuje po svojih značilnostih. French in Raven (1971, v Ule, 2009) predvidevata, da imajo posamezniki v očeh podrejenih lahko moč zaradi različnih lastnosti. Lahko jo imajo zaradi možnosti podeljevanja nagrad, zaradi možnosti kaznovanja oziroma posedovanja sredstev za prisilo. Moč posameznikov je lahko legitimizirana s položajem v hierarhiji ali z utemeljenostjo v uveljavljenih normah. Posebej zanimivi sta strokovna in referenčna oziroma identifikacijska moč. Tu so sredstva za ohranjanje moči znotraj, in ne zunaj odnosa kot pri drugih izvorih moči. Referenčna moč izhaja iz želje podrejenih po odobravanju in povezanosti z nosilcem te moči zaradi spoštovanja ali identifikacije z njim (French in Raven, 1971, v Ule, 2009; Thomas, 2002). Dunbar in Burgoon (2000) predpostavljata, da posamezniki z referenčno močjo uporabljajo drugačne neverbalne strategije kot tisti s prisilno močjo. Predvidevata, da prvi delujejo prijetneje, medtem ko se drugi vedejo bolj zastrašujoče, na primer imajo spuščene obrvi in resen izraz na obrazu.

Čeprav neverbalni vidiki različnih izvorov oziroma vrst moči še niso dobro poznani, je vredno razmisliti o vplivu različnih vedenj na izide policijskega dela. Lahko predvidevamo, da je neverbalno vedenje, ki jasno izraža fizično moč in njeno zmožnost uporabe, učinkovito v številnih situacijah. Ker dominantnost enega posameznika vabi drugega k submisivnosti, morda lahko že jasna policijska prisotnost opazovalce odvrne od neželenega vedenja. Po drugi strani pa tovrstno vedenje policistov lahko v opazovalcih vzbudi odpor. Upoštevanje avtoritete je lahko samo trenutno, vezano na specifično situacijo, ne povzroči pa trajnega učinka. Da policisti niso le v vlogi preprečevalca, temveč tudi vzora, se morajo ljudem približati tudi s svojo strokovnostjo, moralno in etično držo ter postati identifikacijska figura.

### 3 UTELEŠENJE

Telo poleg tega, da odraža naša notranja stanja in da z njim komuniciramo, vpliva tudi na naše vedenje, čustvovanje, mišljenje in motivacijo. Ta pojav imenujemo utelešenje (Price, Peterson in Harmon-Jones, 2012). Že William James (1884, v Adelman in Zajonc, 1989) je v eni od zgodnejših teorij čustev predstavil možnost vzajemne povezanosti telesa in doživljanja čustev. Tudi številni eksperimenti potrjujejo, da ima telo pomembno vlogo pri nastanku in vzdrževanju čustev. Na primer osebam, ki skrčijo mišice, sodelujoče pri obraznem izrazu veselja, se zdijo humoristične risanke in slikanice zabavnejše kot tistim, ki ne uporabljajo »mišic nasmeha« (Laird, 1974; Stack, Martin in Stepper, 1988). Posamezniki, ki so jim z botulinum paralizirali mišice, sodelujoče pri mrščenju obraza, poročajo o manjši stopnji anksioznosti in depresije (Lewis in Bowler, 2009).

#### 3.1 Utelešenje moči

Pojav utelešenja je prisoten tudi pri moči. Omenili smo že, da se moč posameznika lahko kaže v njegovem zavzemanju razširjenih drž. Carney, Cuddy in Yap (2010) so ugotovili, da zavzemanje drž moči (ang. »power posing«) zniža raven kortizola in zviša raven testosterona v posamezniku, ki te drže zavzema. Tovrstni hormonski profil je značilen za dominantnejše posameznike. Potem ko posamezniki zavzamejo drže moči, poročajo o močnejših občutjih moči in pri nalogi igranja na srečo več tvegajo (Carney in drugi, 2010). Nekajminutno zavzemanje drž moči pred ocenjevalnim razgovorom pomembno vpliva na ocene njihovega nastopa in zaposljivosti (Cuddy, Wilmuth, Yap in Carney, 2015). Avtorji, kot je Carney in drugi (2010), trdijo, da lahko ljudje izkoriščamo psihološke in fiziološke učinke zavzemanja drž moči za pridobivanje moči, ko nam te primanjkuje. Svetujejo, da se pretvarjamo, dokler nam ne uspe (ang. »fake it till you make it«). Drugi avtorji, kot sta Cesario in McDonald (2013), pa poudarjajo, da je potrebna pazljivost pri trditvah, ki predvidevajo neposredno povezanost telesa in sprememb v vedenju in doživljanju. V svoji raziskavi pokažeta, da je kontekst, v katerem se zavzemajo široke drže, bistvenega pomena. Na primer: predstavljajte si, da pri določeni osebi policist opravlja varnostni pregled. Medtem ko jo pregleduje, ima oseba razkoračene noge in

na široko postavljene roke. A ta razširjena drža v tem kontekstu ni drža moči in ne bo povzročila psiholoških ter fizioloških sprememb, povezanih z močjo.

### 3.2 Raziskovanje utelešenja moči

V raziskavi magistrskega dela (Jamnik, 2016) smo želeli dodatno osvetliti področje utelešenja moči in ga postaviti v interpersonalni kontekst. Zanimalo nas je, kako spremembe drže v dvojicah vplivajo na spremembe, zavzemanje, vzdrževanje in sprejemanje različnih vlog moči. Kot kazalnik sprememb v vlogah moči smo razumeli spremembe v vizualnem dominantnem vedenju, značilnem razmerju gledanja sogovornika med govorjenjem in poslušanjem. To razmerje imenujemo razmerje vizualne dominantnosti oziroma VDR (Exline, Ellyson in Long, 1975). Visoko razmerje vizualne dominantnosti je robusten kazalnik moči (Hall in drugi, 2005).

Da smo v raziskavi (Jamnik, 2016) lahko opazovali potencialne spremembe v VDR pri posameznikih znotraj para, sta se morala posameznika med seboj pogovarjati - določili smo jima tri splošne teme za diskusijo. Vsak pogovor je trajal po tri minute. Razlike oziroma enakosti v neverbalnem izražanju moči med udeležencema med pogovorom smo ustvarjali z manipulacijo drž, ki so jih udeleženci zavzemali. Z manipuliranjem drž, nevtralne in dominantne, smo ustvaril tri pogoje. Prvi pogoj je bil nevtralen - nevtralen (N - N) in pri njem sta obe osebi zavzemali nevtralno držo. Druga dva pogoja pa sta bila visok - nevtralen (V - N) in nevtralen - visok (N - V), pri njiju pa sta se osebi izmenjali v zavzemanju dominantne drže. Udeleženci v nevtralni drži so vzravnano sedeli na stolu, z rokami v svojem naročju, udeleženci v dominantni drži pa so vzravnano sedeli na stolu, z rokami na naslonjalih stolov, ki sta bila na levi in desni strani osebe. Z namenom izogibanja pristranskega vedenja udeležencev zaradi njihovega zavedanja raziskovalne hipoteze smo za prekrivanje manipulacije neodvisne spremenljivke (drže) v raziskavi uporabili prirejeno zgodbo o merjenju psihofiziologije, ki so jo za manipulacijo drž pri raziskovanju utelešenja uporabili Carney in drugi (2010). Udeležencem v raziskavi je bilo povedano, da bodo v določenih pogojih imeli roke naslonjene na naslonjala stolov ob sebi, ker bomo med pogovorom izvajali meritve galvanskega odziva kože. Da bi bile meritve objektivne, pa morajo biti roke



med merjenjem v višini srca. V raziskavi smo uporabili merilnik galvanskega odziva kože, ki med pogovorom ni bil prižgan. S to zgodbo so bile v raziskavi manipulirane drže, ne da bi se udeleženci zavedali, da zavzemajo drže moči. Vsak izmed treh pogojev je trajal približno pet minut. Prvi dve minuti sta bili namenjeni postavitvi udeležencev v ustrezne drže in sta bili pomembni predvsem, ker sta, sodeč po raziskavah, dovolj, da se zgodijo psihološke in fiziološke spremembe zaradi spremembe drže (Carney in drugi, 2010). Naslednje tri minute so bile namenjene že omenjenim pogovorom o splošnih temah. Med pogovori sta bili osebi snemani z dvema videokamerama, kar je omogočilo poznejšo analizo njunega vizualnega vedenja. Predvidevali smo, da bodo posamezniki med zavzemanjem razširjenih drž kazali več vizualnega dominantnega vedenja kot med zavzemanjem nevtralnih drž. Predvidevali smo tudi, da bodo razširjene drže enega partnerja povzročile zmanjšanje v vizualnem dominantnem vedenju drugega partnerja, ki bo v nevtralni drži (Jamnik, 2016).

### 3.2.1 Ugotovitve

Preliminarne ugotovitve raziskave magistrskega dela (Jamnik, 2016) kažejo, da se pri posameznikih, ki so zavzemali razširjene drže, vizualno dominantno vedenje ni okrepilo. Prav tako razširjene drže enega partnerja niso imele statistično pomembnega vpliva na vizualno vedenje drugega partnerja (Jamnik, 2016). Ali to pomeni, da zavzemanje razširjenih drž ne povzroči sprememb v hierarhiji moči znotraj odnosa? Tega na podlagi ugotovitev ne moremo trditi. Moramo se zavedati, da je neverbalno vedenje izjemno kompleksno. Razširjene drže enega partnerja so lahko vplivale na kompenzatorno vedenje njega samega, drugega partnerja ali obeh na številnih drugih področjih, ki niso bila predmet preučevanja. Mogoče je raziskovalno okolje predstavljalo kontekst, v katerem udeleženci zavzemanja razširjenih drž niso doživeli kot dominantno vedenje, zato ni prišlo do sprememb v hierarhiji moči. Predvsem je jasno, da je raziskovanje neverbalnega vedenja zapleteno, saj nanj vplivajo številni dejavniki, ki jih je težko manipulirati, sploh če raziskavo poskušamo približati realnim življenjskim situacijam.

## 4 SKLEP

Za konec se še enkrat spomnimo dveh policistov iz zgodbe. Še vedno ne vemo, kdo se vede »pravilneje«. V človeških odnosih težko govorimo o pravilnem in nepravilnem. Pravilno ali uspešno v enem primeru je lahko popolnoma neuspešno v drugem primeru. Pri izbiri lastnega in interpretaciji tujega vedenja ne pozabimo upoštevati okoliščin in se zavedajmo, da različne interpretacije in izbire vedenja lahko vodijo do različnih dogajanj v odnosih.

## LITERATURA

- Adelmann, P. K. & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual review of psychology*, 40 (1), 249–280.
- Burgoon, J. K. & Dunbar, N. E. (2000). An interactionist perspective on dominance-submission: Interpersonal dominance as a dynamic, situationally contingent social skill. *Communications Monographs*, 67 (1), 96–121.
- Burgoon, J. K., Johnson, M. L. & Koch, P. T. (1998). The nature and measurement of interpersonal dominance. *Communications Monographs*, 65 (4), 308–335.
- Carney, D. R., Cuddy, A. J. & Yap, A. J. (2010). Power posing brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21 (10), 1363–1368.
- Cesario, J. & McDonald, M. M. (2013). Bodies in context: Power poses as a computation of action possibility. *Social Cognition*, 31 (2), 260–274.
- Cuddy, A. J., Wilmuth, C. A., Yap, A. J. in Carney, D. R. (2015). Preparatory power posing affects nonverbal presence and job interview performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1286.
- Ellsworth, P. C., Carlsmith, J. M. & Henson, A. (1972). The stare as a stimulus to flight in human subjects: a series of field experiments. *Journal of personality and social psychology*, 21 (3), 302.
- Exline, R. V., Ellyson, S. L. & Long, B. (1975). Visual behavior as an aspect of power role relationships. V P. Pliner, L. Krames & T. Alloway (ur.), *Nonverbal communication of aggression* (str. 52–21). Springer US.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Hall, J. A., Coats, E. J. & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 131 (6), 898.

- Jamnik, J. (2016). Utelešenje moči in vizualno dominantno vedenje (neobjavljeno magistrsko delo). Koper: Oddelek za biopsihologijo, UP FAMNIT.
- Laird, J. D. (1974). Self-attribution of emotion: the effects of expressive behavior on the quality of emotional experience. *Journal of personality and social psychology*, 29 (4), 475.
- Lewis, M. B. & Bowler, P. J. (2009). Botulinum toxin cosmetic therapy correlates with a more positive mood. *Journal of cosmetic dermatology*, 8 (1), 24–26.
- Price, T. F., Peterson, C. K. & Harmon-Jones, E. (2012). The emotive neuroscience of embodiment. *Motivation and Emotion*, 36 (1), 27–37.
- Strack, F., Martin, L. L. & Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: a nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 54 (5), 768.
- Thomas, J. C. (2002). Leadership Effectiveness of Referent Power as a Distinction of Personal Power. Regent University Center for Leadership Studies Foundations of Effective Leadership, 2002.
- Tiedens, L. Z. (2001). Anger and advancement versus sadness and subjugation: the effect of negative emotion expressions on social status conferral. *Journal of personality and social psychology*, 80 (1), 86.
- Tiedens, L. Z. & Fragale, A. R. (2003). Power moves: complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of personality and social psychology*, 84 (3), 558.
- Ule, M. (2009). Socialna psihologija: analitični pristop k življenju v družbi. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Zakon o nalogah in pooblastilih policije (ZoDPol). (2013). Uradni list RS, št. 15/2013, 11/2014 in 86/2015. Pridobljeno s <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6315>.

## O avtorju:

Jure Jamnik je magister biopsihologije, študent magistrskega programa Uporabna psihologija na Fakulteti za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije Univerze na Primorskem. Področja njegovega delovanja so komunikacija, neverbalna komunikacija in hipnoza.



**ISBN 978-961-6797-38-2**



9 789616 797382