

Organizacijska kultura policije

Adil Huselja

Namen prispevka:

Predstavitev ključnih dimenzij organizacijske kulture slovenske policije, ki so jih v diskusiji in z anketnimi vprašalniki ocenjevali udeleženci strokovnega posveta »Ali policija potrebuje transformacijo?« dne 13. marca 2015 v Tacnu.

Metodologija:

Pregled literature, primerjalna analiza vprašalnikov o dvanajstih ključnih dimenzijah tradicionalne in moderne organizacijske kulture, ki jih je izpolnilo 98 udeležencev strokovnega posveta v dvanajstih skupinah, predstavitev podatkov z deskriptivno metodo.

Ugotovitve:

Ocenitev ključnih dimenzij je pokazala, da je organizacijska kultura slovenske policije tradicionalna. Ta ugotovitev je hkrati nakazala potrebo po transformaciji in spremembah na organizacijsko – kadrovskem področju ter sledenju sodobnim trendom policijske dejavnosti v drugih evropskih državah.

Uporabnost raziskave:

Prispevek omogoča vpogled v obstoječo organizacijsko kulturo slovenske policije ter slabosti in nekatere prednosti tradicionalne organizacijske kulture.

Praktična uporabnost:

Vpogled v obstoječo organizacijsko kulturo slovenske policije omogoča tudi ocenitev posameznih dimenzij, kar se lahko uporabi za nadaljnje raziskovanje in aktivnosti na organizacijsko – kadrovskem področju. Prispevek predstavlja tudi problematiko in šibke točke organizacije, ki bi jih bilo treba zmanjšati ali odpraviti za bolj učinkovito delo zaposlenih in Policije kot institucije.

Izvirnost/pomembnost prispevka:

Prispevek nakazuje nujnost sprememb organizacijske kulture v policiji in je uporaben za vodstvo policije.

Ključne besede: Sindikat policistov Slovenije, policija, organizacija, organizacijska kultura, vodenje, kadri.

The organizational culture of the Police

Purpose:

A presentation of the key segments of organizational culture of the Slovenian police, assessed in discussion and with questionnaires by participants of experts meeting on "Do the police need of transformation?" of 13. 3. 2015 in Tacen, and some arguments to change the organizational culture of the Slovenian police.

Design/Methods/Approach:

A literature review, comparative analysis of questionnaires on twelve key segments of traditional and modern organizational culture, completed by 98 participants of experts meeting in twelve groups.

Findings:

Assessment of key segments showed that the organizational culture of the Slovenian police is traditional. This conclusion also indicates the need for transformation and change in the organizational and the human resources field and for tracing modern trends of police activity in other European countries.

Research Limitations/Implications:

The article gives an insight into the existing organizational culture of the Slovenian police.

Practical Implications:

Insight into the existing organizational culture of the Slovenian Police also allows the assessment of individual segments, which can be used for further research and activities in the organizational - human resources field. The article also presents issues and weaknesses of the organization, which should be reduced or eliminated for more efficient work of the employees and the Police as an institution.

Originality/Value:

The article indicates the necessity of change of organizational culture in the Police and can be useful for the leadership of the Police.

Keywords: Trade union of Slovenian police officers, Police, organization, organizational culture, leadership, human resources.

1 UVOD

Način življenja v preteklosti in v današnjem času se bistveno razlikuje. »V preteklosti je bila hitrost sprememb v primerjavi z življenjsko dobo zelo majhna« (Lipičnik, 1998: 32), izkušnje enega rodu

so veljale tudi za naslednjega in tako je življenje teklo po utečenih tirnicah. Danes je povsem drugače. Živimo v digitalnem času, »ritem življenja je hiter, divji, neizprosni« (Loehr in Schwartz, 2006: 11) zato sodobni čas zahteva tako od posameznika kot organizacij učenje, prilagodljivost in organiziranost za učinkovito delovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

Tudi policija ni nobena izjema, saj sta tako globalizacija kot tehnološki razvoj ustvarila nove – sodobne varnostne izzive. Nenehni tehnološki razvoj in družbena negotovost ob začetku 21. stoletja sili prav vse institucije in organizacije k prilagajanju novim pogojem delovanja, kjer je ključna fleksibilnost. Tem pogojem delovanja je izpostavljena tudi državna uprava, znotraj nje pa tudi uslužbenci ministrstva za notranje zadeve ter policisti, ki so dodatno zaposleni s spoznavanjem, obravnavo in zatiranjem novih oblik deviacijskih vedenj, prekrškov in kriminalitete. Tudi brez predznaka deviantnosti »so spremembe za ljudi moteče, če do njih pride nenadoma, nepredvideno in jih spremljajo neprijetne posledice« (Lipičnik, 1998: 33).

Slovenska policija se sicer dobro prilagaja in odziva na sodobne varnostne izzive in tveganja, ki se bistveno razlikujejo od tveganj pred desetletji, čeprav se organiziranost ni tako spremenila, kot se je spremenilo »dogajanje« na delovnih mestih tako operativnih uslužbencev kot tistih, ki delo opravljajo v pisarnah. Prav vsi smo namreč izpostavljeni spremembam spreminjajočega se sveta, ki sili ljudi v nenehno prilagajanje, kar še posebej velja za delovna mesta in delovna okolja (Kobayashi, 2003).

Z namenom dodatne osvetlitve trenutnega položaja slovenske policije, njene organiziranosti in predvsem (sistemskih) težav in pomanjkljivosti, ki se kažejo tako na institucionalni ravni kot pri delu slehernega uslužbenca je Sindikat policistov Slovenije (v nadaljevanju SPS) 13. marca 2015 na Policijski akademiji v Tacnu organiziral strokovni posvet »Ali policija potrebuje transformacijo?«, katerega se je udeležilo 98 udeležencev, zaposlenih na Policiji in Ministrstvu za notranje zadeve.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Današnje spremembe so globoke in daljnosežne, saj se dosednji temeljni koncepti menedžmenta hitro spreminjajo in postajajo manj pomembni. Če danes govorimo o uspešnosti poslovanja, »poudarjamo predvsem pomen organizacijske kulture, smisla dela, predanosti podjetju, dela z ljudmi, inovativnosti, kadrovanja in izobraževanja, zaupanja med posamezniki« (Pagon v

Micklethwait in Wooldridge, 2000: 2), zaradi česar organizacijska kultura (v nadaljevanju OK) pridobiva na pomenu, pa čeprav se tega vsi ne zavedajo. Današnji čas namreč kliče po spremembah samih temeljev poslovanja, globalni dostop do informacij in vse večji pomen človeškega kapitala pa postavljajo v ospredje ustvarjalnost in inovativnost, kot ključna vzvoda za stabilno in dolgoročno poslovanje in s tem tudi napredek.

To velja tudi za policijo, ki sicer ne stremi k dobičkonosnemu poslovanju, ampak učinkovitemu odzivanju na varnostne dogodke in zagotavljanju varnosti prav na vseh področjih družbe in življenja nasploh. Zagotavljanje varnosti, spričo posledic ekonomsko – finančne krize, ki državo še vedno drži v krču, je težko ob dejstvu, ko se slovenska policija že nekaj let sooča z nezadostnim proračunom oziroma finančnim okvirjem za nemoteno delovanje, saj slednji ne omogoča zadostne in potrebne nabave materialno tehničnih sredstev, v številnih policijskih enotah pa je prisoten tudi velik kadrovski primanjkljaj, ki vpliva na učinkovitost zagotavljanja varnosti na posameznih območjih, hkrati pa pri zaposlenih povzroča preobremenjenost in izgorelost. Ali je spričo tovrstnih (temeljnih) pomanjkljivosti smotrno govoriti o OK in dejavnikih, ki so osredotočeni na zaposlene, njihovo pripadnost sistemu, usmerjenost v napredovanje in doseganje tako individualnih kot organizacijskih ciljev? Odgovor je, da. Ne samo smotrno, to je tudi potrebno, kajti brez kritične in hkrati konstruktivne obravnave se ne bodo osvetlili in pokazali problemi ter se ne bodo mogle najti tudi ustrezne (sistemske) rešitve. Brez tega niti ni mogoče govoriti o organizaciji, ki se lahko odziva in prilagaja aktualnim okoliščinam delovanja in hkrati zagotavlja svojo lastno »homeostazo« - proces (Levy, 2012), ki v današnjem času omogoča preživetje. Sicer pa je treba opozoriti, da sama organizacijska struktura ne deluje. »Tudi ne omogoča organizaciji, da bi delovala. To pomeni, da ne daje rezultatov. Daje pa možnost, da bodo ustrezno delovali ljudje v njej, če se bodo vedli v skladu s predvidenimi načeli« (Lipičnik, 1998: 70).

Toda, kaj je OK? Poenostavljeno bi lahko rekli, »da je organizacijska kultura osebnost organizacije. Kultura je sestavljena iz bazičnih prepričanj, vrednot, norm (pravil) in vidnih znakov (artefaktov), ki jih opazimo pri članih organizacije in v njihovem vedenju« (Mejaš in Veselko, 2015: 1). Oba avtorja navajata, da je OK eden izmed tistih pojavov, ki jih je težko jasno opredeliti in opisati, vendar jo je možno prepoznati in se ponavadi občutno spreminja. »Pojem organizacijske kulture prihaja v poslovno ekonomiko in organizacijo iz antropologije in sociologije. Pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo torej tvori torej naši: nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in

podobno« (Lipičnik, 1998: 80-81). Namesto navajanja dodatnih definicij o organizacijski kulturi raje usmerimo pozornost v evolucijo poslovnih sistemov in OK slovenske policije.

3 EVOLUCIJA POSLOVNIH SISTEMOV

V razvoju poslovnih sistemov obstajajo štiri ključne evolucijske faze (Bulc, 2006):

1. **delovno okolje:** konec 19. in 20. stoletja so podjetja ustvarjala dodano vrednost z delavnostjo, s pridno in marljivo delovno silo. Takrat se je začela pojavljati avtomatizacija proizvodnih procesov, v preteklem stoletju pa še informatizacija. Glavna vrednota je bila delavnost, pozornost pa je bila usmerjena na produktivnost in njeno povečevanje;
2. **učee okolje:** s širjenjem znanja, gibljivostjo delovne sile, razvojem infomacijsko-komunikacijskih tehnologij so voditelji produktivnost vse bolj obvladovali, pri čemer je v ospredje kot vrednota prišlo znanje, pozornost pa je bila usmerjena v kakovost;
3. **misleče okolje:** »vlogo novega vira ustvarjanja dodane vrednosti prevzame ustvarjalnost, vzvod za oblikovanje zmagovalnih faktorjev na trgu pa postane inovativnost« (Bulc, 2006: 30). S tem se sistemu vrednot učečih okolij pridružijo ustvarjalnost in inovativnost, kar je prisotno tudi v današnjem poslovnem svetu, kjer ima človek – zaposleni vse večjo vrednost;
4. **ozaveščeno okolje:** poslovna uspešnost je vse bolj vezana na človeka, »vodstva podjetij v mislečih okoljih sistematično in načrtno upravljajo človeške vire« (Bulc, 2006: 35), zato poleg finančnega kapitala vse pomembnejšo vlogo prevzema intelektualni kapital. Tako je v ospredju celovitost, pozornost pa je usmerjena v trajnost.

»Med fazami obstaja logično zaporedje. Za vsako fazo veljajo poslovna pravila, viri in vzvodi, ki jih za stabilno dolgoročno rast ne smemo in ne moremo preskočiti. Vsaka naslednja faza je nadgradnja predhodne« (Bulc, 2006: 20). Bulčeva navaja, da praksa kaže, da se evolucijske faze ne odvijajo z vnaprej predvidljivo časovno dinamiko, pri evolucijskem pozicioniranju pa igrajo vodilno vlogo vsebine poslovanja. »Učinkovito ozaveščanje je pogojeno z razvojem predhodnih treh faz, ki zagotavljajo obstoj vitalnih sil za nemoten razvoj njihovega nadaljevanja (Bulc, 2006: 37). Seveda, »spremembe in napredek sta pojma, ki sta tesno povezana« (Lipičnik, 1998: 32) in »če hočemo večjo blaginjo, moramo doseči napredek. Da bi dosegli napredek, moramo določene stvari spremeniti« (Lipičnik, 1998: 32), kjer imajo pomembno vlogo številni dejavniki, ki vplivajo na (ne)razvoj delovnega okolja, (ne)motiviranost in (ne)doseganje zastavljenih ciljev.

4 MED TRADICIONALNO IN MODERNO ORGANIZACIJSKO KULTURO

Že sam naziv **tradicionalno** pove, da gre za nekaj, kar je prisotno že nekaj časa in ima uveljavljeno obliko, **moderno** pa predstavlja nekaj aktualnega in sodobnega, kar sloni na strokovnih ugotovitvah in je skladno s sodobnimi trendi na določenem področju. Tradicionalna OK (v nadaljevanju TOK) vsebuje prepričanja, da ljudem ne moremo zaupati, da jih je potrebno nadzorovati, jih strogo in natančno usmerjati, kaj in kako naj počnejo oziroma opravijo, da je pomemben individualen prispevek in da je hierarhija (zelo) pomembna. Moderna OK (v nadaljevanju MOK) pa je usmerjena v zaupanje in spoštovanje med ljudmi, prevladuje prepričanje, da so ljudje pripravljeni delati in da so razmišljujoča bitja, ki zmorejo in hočejo delati v prid organizaciji (Mejaš in Veselko, 2015). To je kratek povzetek glavnih značilnosti TOK in MOK, ki so predstavljene tudi v tabeli.

Tabela št. 1: Glavne razlike med TOK in MOK

TRADICIONALNA ORGANIZACIJSKA KULTURA	MODERNA ORGANIZACIJSKA KULTURA
Stroga hierarhija	Sploščena organizacija
Vertikalna komunikacija	Komunikacija med sodelavci
Zaposlenim ne moremo zaupati	Zaupanje in spoštovanje zaposlenih
Zaposlene je treba nadzorovati	Prepričanje, da nadzor ni potreben
Strogo in natančno usmerjanje in vodenje pri delu	Zaposleni so pripravljeni delati sami, brez natančnega vodenja, so razmišljujoča bitja
Pomemben je individualni prispevek	Timsko delo
Skrivanje znanja	Delitev znanja
Usmerjenost na procese	Usmerjenost na zaposlene
Usmerjenost vase	Usmerjenost na stranke
Kratkoročnost	Dolgoročnost

V nadaljevanju so predstavljene glavne razlike med dvanajstimi ključnimi dimenzijami TOK in MOK skladno z obravnavo na navedenem posvetu in gradivom posveta (Mejaš in Veselko, 2015). Naključno sestavljene skupine udeležencev so ocenjevale posamezne dimenzije v policiji kot instituciji tako, da so posamezne dimenzije ocenjevali na lestvici od -3 (skrajno TOK) in 3 (skrajno

MOK). V nadaljevanju so predstavljene glavne značilnosti dvanajstih ključnih dimenzij z ocenami udeležencev navedenega strokovnega posveta, skupaj s povzetki diskusije in analize vprašalnikov udeležencev. Pregled posameznih ocen in opisov omogoča tudi izoblikovanje lastnih stališč oziroma ocen ključnih dimenzij policije kot organizacije in institucije. Na podlagi predstavljenih značilnosti TOK in MOK je možno oceniti sleherno organizacijsko enoto oziroma policijsko postajo. Seveda to velja tudi za organizacije izven policije saj navedene značilnosti veljajo prav za vse organizacije in poslovne sisteme.

4.1 Individualizem – timsko delo

INDIVIDUALIZEM: V TOK je delo organizirano tako, da so vse naloge razdeljene zelo natančno in enoznačno. Od posameznika se pričakuje, da sam opravi točno to, kar mu je nadrejeni odredil. Posameznik pozna samo svoje področje dela in ne pozna področij dela drugih zaposlenih. Ker ni pretoka informacij, lahko prihaja do podvojenega ali odvečnega dela. Nepoznavanje in nerazumevanje dela drugih povzroča slabe odnose, konflikte in tekmovalnost. Zanimanje za področja dela drugih je nezaželeno ali celo kaznovano. Pregled nad celotnim procesom dela imajo samo tisti, ki so na najvišjih ravneh organizacije, ki so tudi edini, ki znajo dele opravljenih nalog posameznikov sestaviti v celoto. Pomemben je posameznik in njegovo strokovno znanje, ki je v celoti skoncentrirano pri njem.

TIMSKO DELO: V MOK poteka delo v timu. Naloge niso natančno določene in dodeljene posameznikom, saj so naloge kompleksne in se pričakuje sodelovanje z drugimi. Glede na vsebino naloge se oblikujejo delovni timi, v katere se vključujejo posamezniki glede na interes in znanje, ki ga lahko uporabijo pri reševanju naloge, problema ali projekta. Sodelavci se med seboj poznajo in poznajo področja dela, znanja in veščine ter med seboj dobro sodelujejo. Sodelovanje med oddelki je samoumevno, tim in doseganje skupnega cilja je pomembnejše od izpostavljanja zaslug in moči posameznika, v ospredju so timski dosežki in ne le individualni prispevki posameznikov.

OCENA SKUPINE: med -2 in -1. Timskega dela je v policiji malo. Več ga je na višjih ravneh na regionalni in državni ravni. Vidni so »vrtički«, vsak ima svoj »vrtiček« in nihče se ne vmešava v delo drugega. Pomembno je, da so »vrtički« med sabo ločeni in da vsak ve, kaj se dela.

Samoiniciativnost je nedopustna, razmišljanje je dovoljeno le vodji, vsi ostali pa so zadolženi le za delo.

4.2 Usmerjenost na procese – usmerjenost na zaposlene

USMERJENOST NA PROCES: V TOK vlada bistveno večja usmerjenost na organizacijske procese, potek dela, podatke, pravila, birokracijo. Pogosto se zaposleni bolj ukvarjajo z načinom poročanja, kot pa vsebino dela, poleg tega pa je poročanje namenjeno kontroli, pogostokrat pa je samo sebi namen. Več energije je namenjeno na spremljanje in poznavanje vseh standardov, formularjev in predpisov, kot pa na reševanje delovne naloge. Posamezniki so kot kolesčki v sistemu, ki so enostavno zamenljivi in ker je sistem pomembnejši od posameznika, se zato zaposleni togo držijo predpisanih postopkov, pri čemer počutje zaposlenih na delovnem mestu ni pomembno.

USMERJENOST NA ZAPOSLENE: V MOK postanejo pomembne delovne naloge in zaposleni, ki so ključni za reševanje delovnih nalog. V ozadju vlada prepričanje, da so zaposleni ključni kapital podjetja, zato se je treba ukvarjati z razvojem, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Posameznik je pomemben kot celostna osebnost z vsemi svojimi veščinami in potenciali. Pri projektih se upoštevajo želje posameznikov za sodelovanje. Pomembna je delovna naloga in njeno reševanje, zato se tudi vlaga v razvoj zaposlenih, da so kompetentni za opravljanje nalog. Spremljajo se tisti predpisi, ki so nujni za poslovanje, poročanja pa je toliko, kolikor ga potrebno za uspešno opravljanje dela in ohranjanje pregleda nad delovnim procesom. Način dela je fleksibilen.

OCENA SKUPINE: med -2 in -1. Delovni procesi so natančno definirani in »omejeni« z zakoni in usmeritvami. V ospredju je usmerjenost na procese. Oblika poročila in njeno upoštevanje je pomembnejše od vsebine. Zaposleni nimajo nobene svobode, procesi so pomembnejši od njihovih želja in stališč.

4.3 Reaktivnost – proaktivnost

REAKTIVNOST: V TOK prevladuje prepričanje, da je na spremembe potrebno biti dobro pripravljen. Uspešno podjetje je tisto, ki se prvo odzove na spremembe. V podjetju se večino časa

ukvarjajo z »gašenjem požarov«, v času, ko požarov ni, si pa malo oddahnejo do takrat, ko vedo, da bo spet gorelo. Kljub temu, da vedo, da bodo v prihodnosti spremembe na katere se bo treba prilagoditi, se s tem ne ukvarjajo, ker imajo preveč dela z reševanjem trenutnih težav. Reagirajo šele takrat, ko jim teče voda v grlo. Zaradi teh okoliščin so inovativne ideje zanemarjene, vse spremembe pa pri zaposlenih povzročajo slabo voljo.

PROAKTIVNOST: V MOK je pomembna proaktivnost, saj se razmišlja »nekaj korakov naprej« in se predvideva, kaj se bo glede na aktualne kazalce lahko dogajalo v prihodnosti, tako da se odzivajo aktualnim potrebam in prihajajočim okoliščinam delovanja. Pri tem ne gre zgolj za reakcijo na spremembo, temveč za ustvarjanje sprememb in kreiranje prihodnosti.

OCENA SKUPINE: -2. V policiji gasimo požare, se ukvarjamo s trenutno situacijo in nimamo možnosti strateškega razmišljanja in načrtovanja, saj je trenutna situacija dokaj pereča in obremenjujoča, da ne dopušča »oddaljevanja« od aktualne varnostne problematike, ki je tesno povezana s trenutnimi kadrovskimi in drugimi resursi. Proaktivnost se nekoliko kaže na višjih ravneh, ko na podlagi pokazateljev pripravljajo načrte in strategije; vendar to še vedno kaže na reaktivnost. V »operativi« ni proaktivnosti, ker ni mislečega okolja, zato so naloge natančno definirane. Udeleženci skupine so to ponazorili tudi s primerom iz prakse, in sicer vsakoletno presenečenje ob zgostitvi prometa v konicah turistične sezone.

4.4 Trud – ciljna usmerjenost

TRUD: V TOK je pomemben trud, vložena energija in količina časa ter dela, ki ga zaposleni porabi za svoje delo. Bolj je cenjeno mnenje tistih, ki so že dlje časa v organizaciji. Zaposleni pričakujejo nagrado na osnovi tega, koliko so se trudili pri delu in pri tem se pogostokrat hvalijo, koliko časa so porabili za posamezno nalogo. Sam dosežek ni toliko pomemben, pogosto je pomembneje, koliko časa je nekdo na delovnem mestu, kot pa kakšne rezultate ima oziroma jih dosega. Napredujejo tisti zaposleni, ki v svoje delo vložijo največ truda. V TOK je pomembno trdo delati, pri čemer je pogostokrat pozabljeno vprašanje, kaj je namen in cilj tega dela. Od nadrejenih dobivajo naloge in ne ciljev, veliko se dela, nato pa se čez čas pregleda, kakšen je rezultat tega dela, pri čemer cilji in poti do doseganja ciljev (pogostokrat) niso jasno zastavljeni.

CILJNA USMERJENOST: V MOK je pomembno najprej postavljanje ciljev, nato pa šele njihovo doseganje. Cilji so transparentni, specifični, merljivi, jasno določeni in realni, postavljeni v skladu z vizijo in upoštevanjem mnenja zaposlenih. Uspešnost posameznika se meri glede na doseganje organizacijskih ciljev, pri čemer se kot uspešen smatra tisti posameznik, ki je isto nalogo uspel narediti z manj porabljenih resursov. Pomembno je delati pametno oziroma »work smart and not hard«. Vsak posameznik ima svoje razvojne in poslovne cilje, ki jih oblikuje z vodjo, pri čemer pa si sam lahko izbere pot za doseganje tega cilja.

OCENA SKUPINE: -2. Poudarek je na trudu. Primanjkuje zaupanja v zaposlene zato se nad zaposlenimi izvaja veliko kontrole in nadzora, kar je eden od razlogov, da je med zaposlenimi prisotna pasivnost pri delu. V različnih enotah in na različnih ravneh organizacije je OK podobna. Važna je avtoriteta, velja argument moči in ne moč argumenta. Cilji niso jasni, veliko nalog se zdi nesmiselnih. Izvrševalci ne dobijo argumentov in razlage, zakaj je treba neko nalogo izpolniti in s kakšnim ciljem. Primer iz prakse: »Jaz sem tisti, ki mora poznati smisel, ti pa samo to naredi!«

4.5 Hierarhična – sploščena

HIERARHIČNA: Za TOK je značilno avtokratsko vodenje, visoko število hierarhičnih ravni ter trdna in rigidna hierarhična struktura, ki temelji na »verigi ukazov in kontrole«. Posameznikom na višjih položajih pripada višja avtoriteta in formalna moč, komunikacija poteka vertikalno, med posameznimi oddelki pa je primanjkuje. Pogosto med vsebinskimi argumenti prevladuje argument moči in se jasno ve, da je mnenje nekaterih, ne glede na vsebino, pomembnejše kot mnenje drugih. Vsa moč je skoncentrirana na vrhu piramide, kjer je tudi vsa odgovornost. Zaposleni na nižjih ravneh hierarhije so tam le zato, da izvršujejo ukaze, zato ne čutijo in tudi nimajo odgovornosti za delo, ki ga opravljajo, čutijo pa strahospoštovanje do vodstva.

SPLOŠČENA: MOK je bolj demokratična, saj zaposlenim nudi več moči, s tem pa tudi odgovornosti. Je manj hierarhičnih ravni, ki prehajajo v mrežni način organiziranosti. Pred delovnim mestom je v ospredju delovna naloga, zaposleni imajo svojo domeno odločanja, s čimer sprejemajo tudi odgovornost za svoje odločitve. Komunikacija je posledično horizontalna in poteka v obliki dialoga (»enak z enakim«, dogovor). Temeljna procesa sta predvsem osredotočenje na problem in koordinacija dela, v reševanje nalog pa se vključujejo najbolj kompetentni, ne glede na

njihov položaj. Med sodelavci je večje zaupanje in težijo k skupnemu doseganju ciljev, vodje pa so pripravljeni priznati svoje napake in ne vsiljujejo svojega mnenja.

OCENA SKUPINE: -2. Oceno potrjujejo izjave udeležencev skupine: redko je osmišljanje dela; vse izhaja iz kontrole, hierarhije ukazov; preveč pasivnosti in zgolj izvrševanja ukazov; zaposleni so poslušni, ubogljivi, ne-razmišljujoči. Po njihovem mnenju smo se v preteklih letih že približevali MOK, a zaradi finančnih problemov stopamo korak nazaj. Ideje »ne grejo skozi«, ker so drage, »smo pasivni in čakamo na ... že kaj«.

4.6 Usmerjenost vase – Usmerjenost na stranke

USMERJENOST VASE: V TOK se podjetja ukvarjajo sama s sabo, svojimi organizacijskimi in proizvodnimi procesi ter skušajo vzpostavljati transparenten red znotraj tega. Zelo se ukvarjajo s svojim produktom, njegovo kvaliteto in strokovnostjo, kdaj pa kdaj pozabijo na to, ali je ta produkt na trgu tudi iskan in ali so na trgu dimenzije, s katerimi se v organizaciji ukvarjajo. Organizacija dela je takšna, da ustreza njim in se ne prilagajajo strankam. Svojo uspešnost ocenjujejo brez povratnih informacij o mnenju strank, temveč imajo svoja notranja merila, ki jih ne usklajujejo z merili in pričakovanji strank. Takšna podjetja so lahko uspešna takrat, ko imajo monopol na trgu, na konkurenčnem trgu pa jih zaradi nefleksibilnosti drugi prehitijo.

USMERJENOST NA STRANKE: V MOK je ključna usmerjenost na stranke, ker so te ključni vir prihodkov za podjetje. Stranka ima velik pomen, zato podjetja velik del svojih dejavnosti usmerjajo na komunikacijo s strankami, prilagajanje njihovim potrebam ter kreiranju novih produktov za stranke. V tem kontekstu se bistveno manj ukvarjajo z organizacijo notranjih procesov in vzpostavljanjem discipline, ampak se osredotočajo na izpolnitev pričakovanj strank in poslovnih partnerjev. Redno preverjajo zadovoljstvo strank in delovni procesi so oblikovani na podlagi njihovih potreb, predlogov, potreb in želja.

OCENA SKUPINE: -2. Občutek je, da se ubadamo sami s sabo na vseh ravneh dela. Je različno na posameznih ravneh – lokalna raven je sicer bolj usmerjena na stranke. Policija se ne ukvarja veliko s strankami, ne vpraša kaj želijo, ni povratne informacije, čeprav naj bi to bila vrednota, saj so

policisti v službi za ljudi, zato prevladuje misel: »Mi že vemo kaj je dobro za nas in kaj je dobro za druge.«

4.7 Vodstveni nadzor – delitev moči

VODSTVENI NADZOR: V TOK je značilno, da ima vodja nadzor nad zaposlenimi in nad dogajanjem, kontrolira delo in ima moč odločanja o vseh procesih v svojem resorju. Sprejemanje odločitev je določeno hierarhično in za vsako odločitev je potrebna odobritev enega ali več hierarhičnih vodij, samostojne odločitve pa se kaznujejo. Problem pri tem je, da vodje pogosto nimajo vseh informacij in znanja, ki bi ga potrebovali za to, da bi lahko sprejeli dobro – ustrezno odločitev, saj niso sami neposredno v stiku z »operativo«. Vodje niso pripravljeni prepustiti odgovornosti izvajalcem, na drugi strani pa podrejeni ne želijo sprejeti odgovornosti. Dokler ne dobijo odobritve nadrejenih, ne začnejo z izvedbo naloge, nadrejeni pa zaposlenim ne zaupajo. Pogosto se v takšnih organizacijah išče krivca in se v to vloži veliko energije, namesto da bi se ta usmerjala v iskanje rešitev za to, da se napake ne bi ponavljale in dogajale v prihodnosti.

DELITEV MOČI: V MOK prihaja do delitve moči pri odločanju, samostojne odločitve spodbujajo, odločanje pa je potisnjeno na »prvo frontno črto« - operativno raven, kjer imajo zaposleni največ informacij in znanja s svojega področja. Z izvedbo večine nalog lahko začnejo brez odobritve nadrejenih. Vodje pomagajo umeščati odločitve na operativni ravni v okvir širše, strateške usmeritve organizacije. Z močjo odločanja zaposleni sprejemajo tudi odgovornost za sprejete odločitve. Namen tega je zagotoviti čim hitrejše reakcije na potrebe in pričakovanja strank oziroma trga. Znotraj takšnega okvirja vodenje postaja širše in se širi na zagotavljanje participacije operativnih ravni pri sprejemanju odločitev in načinih za doseganje ciljev. Pri težavah in odločitvah, ki se izkažejo kot neustrezne, se čas posveti reševanju problema. Ne išče se krivca, ampak odgovornost za reševanje nastalega problema. Izvajalci so pripravljeni za svoje odločitve in izvedbo sprejeti odgovornost, s prenosom odgovornosti pa se krepi medsebojno zaupanje.

OCENA SKUPINE: od -3 do 3. Udeleženci skupine niso mogli uskladiti mnenja o skupni oceni, zato je ta takšna in skladna s trditvami. Lokalno raven so ocenili zelo blizu -3 oziroma skrajno TOK, državno raven pa med 2 in 3. Glede vodenja so zaposleni zelo kritični pri ocenjevanju in vrednotenju in vodenje ocenjujejo kot slabo, kar pa se vodstvenemu kadru ne zdi, da je tako slabo.

Veliko je zunanjih faktorjev, ki vplivajo na vodenje, vodja pa nima suverenosti, nobenih (finančnih) virov, ki bi mu to omogočalo, pa tudi potrebnih izobraževanj, ki bi mu koristile pri delu. Pomembno dejstvo je, kakšen stil vodenja ima posamezni vodja, v policiji je prisoten celoten spekter in raznolikost. Pomembno je, da vodja nekoliko »spusti« nadzor, hkrati pa tudi, da podrejeni uporabi to moč. Smo že bili bliže delitvi moči, a se vračamo nazaj, ker so bili vodje nezadovoljni. Transformacija se dogaja na državni ravni, ni pa še prišla do lokalne ravni. Potrebno je prevzemati odgovornost prav na vseh funkcijah in delovnih mestih.

4.8 Skrivanje znanja – delitev znanja (učeča se organizacija)

SKRIVANJE ZNANJA: V TOK je pomembno strokovno znanje ohraniti zase in tako zvišati lastno (tržno) vrednost. Natančno se ve, kdo je najboljši strokovnjak na katerem področju in s pomočjo tega, si posameznik lahko zgradi imperije moči in avtoritete. Nove sodelavce obravnavajo kot tekmece in jih poskušajo onemogočiti. Mentorstvo poteka tako, da se mentorirani nauči nepomembnih reči, do ključnega znanja pa nima dostopa ali pa ga ne dobi v celoti, saj je namen mentoriranja čim dlje zadržati v odvisnem položaju. Značilna je kultura nenadomestljivih, ki sami obvladujejo ključne procese. Prenosi znanja niso zaželeni, saj bi s tem ogrozili svoje delovno mesto. Ali so v organizaciji nenadomestljivi se najbolj vidi takrat, ko zaradi odsotnosti enega zaposlenega stojijo delovni procesi, saj sodelavci nimajo ključnih informacij za realizacijo nalog. Napake se skrivajo, neznanje se prikriva in »blefira«.

DELITEV ZNANJA: V MOK je pristop poponoma drugačen, saj je pomembno znanje in informacije čim hitreje razpršiti do vseh zaposlenih, ki so vpeti v projekt oziroma delo na vseh ravneh. Pretok informacij naj bi bil čim hitrejši in čim bolj tekoč, brez izgub (ključnih) informacij. Poudarjeno je skupno učenje in s tem nastaja učeča se organizacija, ki se je sposobna hitreje prilagajati na spremembe, spodbujati inovacije in kreativno mišljenje. Bolj so cenjeni sodelavci, ki delijo znanje kot tisti, ki ga zadržujejo zase. Znanje posameznika ostaja v organizaciji tudi takrat, ko ga ni, saj o ključnih delovnih procesih usposobi svoje sodelavce. Novi sodelavci imajo dobre mentorje in imajo organizirana interna izobraževanja in usposabljanja. Bolj pomembno kot posameznik je dejstvo, da delo nemoteno teče naprej.

OCENA SKUPINE: -2. Prisotna je dualnost – nekaj je v glavi, nekaj pa v srcu. Za policijo značilen statističen pristop in čeprav je veliko delitve znanja obstajajo anomalije, na splošno pa se znanje deli zaradi namere po pomoči drugim. Zelo je prisotna misel, da smo vsi dobri. Kljub skrivanju napak, se to razve tako, da vsi vemo, da je nekdo naredil napako. Nove sodelavce jemljemo kot tekmece, na višjih ravneh pa je tega manj. Bolj cenjeni so tisti, ki delijo znanje. Pravih oziroma resničnih mentorjev v praksi ni, kar je zaskrbljujoče. Interna izobraževanja so, veliko je tudi manj kakovostnih. Učimo se en od drugega – veliko je pristopa »copy-paste«.

4.9 Zaščita delovnega mesta – partnerski odnosi

ZAŠČITA DELOVNEGA MESTA: V TOK je značilna zaščita svojega delovnega mesta, s čimer je povezan tudi način vodenja, saj je bistveno zagotoviti si dovolj moči, da nihče ne more poseči na določeno (strokovno) področje dela. Kadrovanje poteka po negativni selekciji, kar pomeni, da vodja raje zaposli tiste, za katere vidi, da so manj sposobni od njega, saj si tako zagotavlja svojo pozicijo tudi v prihodnje. Pri tem je tudi pomembno onemogočanje napredovanja, da ne bi zasedli njegove pozicije. Značilna je t. i. kultura »biciklizma«, ko brcamo po podrejenih in s sklonjeno glavo hodimo k nadrejenim. V organizaciji ni vzvodov ocenjevanja uspešnosti, na podlagi katerih bi temeljilo razporejanje na ustrezna delovna mesta, temveč se napreduje po drugih kriterijih.

PARTNERSKI ODNOSI: V MOK gre za oblikovanje partnerskih odnosov in zaveznitva pri reševanju problemov, kreiranju novih rešitev in delu na splošno. Sodelavce dojemamo kot partnerje in sodelujemo pri oblikovanju nasledstev in njihovih karierah. Razvoj posameznika je zaželen in pomemben. Mentorski proces je usmerjen k čim hitrejši samostojnosti, novi sodelavci pa so z mentorjem zadovoljni. Kadrovanje novih sodelavcev je usmerjeno k iskanju potencialov in talentov na več področjih, težnja pa je zaposlitev kompetentnih sodelavcev, saj se s tem dviguje tudi kompetentnost na ravni celotne organizacije. Zaposleni napredujejo skladno s svojimi sposobnostmi in dosežki.

OCENA SKUPINE: med -2 in -1. Prevladuje zaščita delovnega mesta; zavračanje idej podrejenih, ker se želi ohraniti aktualno stanje. Napredovanje ni možno oziroma so slabše možnosti. Ni pozitivne komunikacije, kar je izrazito v nekaterih operativnih enotah, policisti imajo občutek, da se jim ne prisluhne oziroma, da si vodja ne vzame časa za pogovor bodisi za razrešitev težav bodisi za

izboljšanje pogojev oziroma učinkovitosti pri delu. V nekaterih policijskih enotah imajo komandirji in vodstveni uslužbenci posluh za podrejene in se z njimi posvetujejo, kar se pozna tako pri medsebojnih odnosih kot delovnih rezultatih.

4.10 Vertikalna komunikacija – komunikacija med sodelavci

VERTIKALNA KOMUNIKACIJA: Za TOK je značilna komunikacija od zgoraj navzdol, kjer gre za bolj podajanje informacij in navodil od zgoraj navzdol in poročanje o rezultatih navzgor. Nadrejeni se počutijo večvredne in komunicirajo s podrejenimi zviška, arogantno in dominantno. Na ta način podrejene bolj obveščajo, kot da bi z njimi vzpostavili dvosmerno komunikacijo, s čimer tudi njihove ideje preslišijo. Neprijetne informacije sporočene navzgor niso zaželeno in so pogostokrat sankcionirane. Praviloma primanjkuje informacij, kar vpliva na izvajanje nalog, zato nastajajo mreže zaupanja, ki so bolj pomembne za pridobivanje informacij, kot pa zahteve naloge ali projekta. Veliko informacij kroži preko govoric. Nadrejeni imajo svoje ovaduhe, zaradi česar se zaposleni zapirajo vase, med sabo malo govorijo, poslovne probleme pa rešujejo sami, kar nedvomno slabo vpliva na produktivnost in učinkovitost.

KOMUNIKACIJA MED SODELAVCI: Za MOK je značilna odprta komunikacija, informacije se delijo po vseh funkcijah in hierarhičnih ravneh. Tovrstna komunikacija spodbuja timsko produktivnost in odraža prenos moči na zaposlene, ki med seboj komunicirajo iz enakovredne pozicije. Zato je komunikacija dvosmerna, usmerjena k iskanju skupnega dogovora, zaposleni pa niso le izvajalci, temveč so sodelavci. Povratne informacije so zaželeno v vse smeri, vodje pa upoštevajo argumente zaposlenih in spodbujajo izražanje mnenj.

OCENA SKUPINE: med -2 in -1. Ta dimenzija je tipično tradicionalna. Komunikacija teče od zgoraj navzdol, poslušamo ukaze, komunikacija navzgor, če je kritika, je nezaželena. Pogost pojav je, da se pozitivne ideje »ukradejo« oziroma prilastijo. Naloge se neenakomerno razporejajo, »nalagajo konjem, ki vlečejo voz«. Vodja ne sprejema predlogov, ki niso v skladu z njegovim prepričanjem. Med sodelavci se je včasih več komuniciralo, a se je zaradi »ovaduhov« to nehalo.

4.11 Kratkoročnost – dolgoročnost

KRATKOROČNOST: V TOK prevladuje usmerjenost na bližnjo prihodnost in se ne ukvarja z vprašanji, kakšno bo stanje čez nekaj let. Ključnega pomena je pomanjkanje vizije in organizacija nima sprejete vizije prihodnosti, ali pa je ta zgolj zapisana na papirju in nima realnih postavk v realnem življenju. Vse je podrejeno trenutnim problemom in ni časa ne energije za razmišljanje o prihodnosti. Napake so nesprejemljive, zaradi strahu pred neuspehom pa nihče ne tvega. Organizacija nekako plava s tokom in nima začrtane smeri lastnega gibanja, vpeljava manjših sprememb pa zahteva precejšnjo porabo časa.

DOLGOROČNOST: V MOK je bolj pomembna vizija in pogled v prihodnost, zato so pomembni cilji organizacije in kam želijo priti v naslednjih petih ali desetih letih, pri čemer je potrebno upoštevati vse segmente organizacije (Sutton, 2012). Pomembno je oblikovanje slike kakršni želimo postati ter kakšno vlogo bomo odigrali v prihodnosti. Na strateških sestankih se pogosto preigravajo scenariji, izbran pa je tisti, ki je najboljši. Zaposleni poznajo vizijo organizacije in kaj organizacija od njih zahteva. Zaradi tega razvijajo talente in potencialne zaposlenih in skrbijo za ključne kadre v prihodnosti.

OCENA SKUPINE: 0. Edina dimenzija, ki je bila ocenjena z ničlo, kar potrjuje, da se počasi »premikamo« naprej, se izobražujemo, toda tega še nismo ponotranjili. Imamo dobre prakse, ženske pridobivajo na vrednosti in na moči. Delovanje je usmerjeno v reševanje požarov, prihodnost je bolj turobna, prihodnost ni svetla (kadrovska podhranjenost, pomanjkanje denarja, slaba opremljenost, ...). Zaposleni pričakujejo, da vodstvo izdelava vizijo, ki se naj začne uresničevati, skupaj s kariernim sistemom in usmerjanjem zaposlenih.

4.12 Izogibanje tveganja – upravljanje s tveganjem

IZOGIBANJE TVEGANJA: Organizacije s TOK se poskušajo izogibati poslovnim in ostalim tveganjem, zato je pomembnejša stabilnost in predvidljivost. Zbira se velika količina informacij, podatkov, na podlagi katerih se išče pravilna odločitev. Odločitev, ki je bila sprejeta kot smiselna in logična, pa se naknadno ugotovi kot poslovno manj uspešna, se obravnava kot nepravilna, je strogo nezaželena in se jo razume kot poraz. Nesprejeta odločitev je tako veliko boljša, kot pa sprejetje tvegane odločitve.

UPRAVLJANJE S TVEGANJEM: V organizacijah z MOK se zavedajo tveganja. Kot pravilna se odločitev šteje takrat, ko je bila sprejeta na podlagi zbranih informacij. Če se pozneje izkaže kot poslovno manj uspešna, se to sprejme kot del tveganja in učenja za prihodnost, saj je bolje sprejeti odločitev ter biti aktiven v dnevem okolju, kot pa se ne-odločiti in čakati.

OCENA SKUPINE: od -3 do +1. Še vedno se preveč izogibamo tveganjem, želimo vse spraviti v akte, usmeritve, navodila, pravila. Ko nekdo pokaže samoiniciativnost pri delu, se to šteje kot negativno. Pogostokrat je pomembno le »obkljukati« naloge – rubrike, da bo vodja zadovoljen, vsebina pa ni pomembna. Težko se sprejme nova ideja, čeprav bi bil boljši dolgoročni učinek. Pomanjkljivo sprejemanje odgovornosti, prisotno je veliko pasivnosti.

5 ZAKLJUČEK

Udeleženci strokovnega posveta so OK v policiji ocenili kot izrazito tradicionalno, kar je razvidno tudi iz grafičnega prikaza v nadaljevanju.

Grafični prikaz št. 1: Ocene dvanajstih dimenzij OK v policiji.

	TRADICIONALNA			MODERNA			
Številka dimenzije	-3	-2	-1	0	1	2	3
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							

Takšna OK vpliva tako na počutje zaposlenih, medsebojne odnose, pa tudi motiviranost za delo in s tem tudi učinkovitost uslužbencev, kar se nenazadnje pozna tudi na delovanju in učinkovitosti policije. Policija je ena od temeljnih institucij naše države, saj je prvenstveno od nje in njenih uslužbencev odvisno kako varno se počutimo in kako se bomo počutili v prihodnje. Zato je pomembno, da ocene ključnih dimenzij OK policije razumemo kot »osvetlitev« in opozorilo na negativne posledice TOK, ki so navkljub nekaterim prednostim in dobrim lastnostim tako za zaposlene kot institucijo moteče.

Pregled glavnih značilnosti TOK in MOK ob analizi vprašalnikov, ki so jih izpolnili udeleženci strokovnega posveta daje odgovor na vprašanje naslova strokovnega posveta »Ali policija potrebuje transformacijo?« Odgovor je: da. Nujno.

V policiji je trenutno preveč problemov, ki negativno vplivajo tako na zaposlene kot tudi na učinkovitost institucije, sploh če pogled usmerimo v prihodnost. Poleg slabega stanja na področju logistike, opremljenosti policistov in materialno tehničnih sredstev za opravljanje policijskih nalog, je pereč problem tudi velik kadrovski primanjkljaj, še zlasti na območju PU Ljubljana in PU Koper. Obremenjenost in izpostavljenost zaposlenih dejavnikom stresa in psihofizičnim naporom se kaže z napakami pri delu, absentizmom in prezentizmom, (negativne) posledice pa se bodo zagotovo pokazale v prihodnosti, saj delo ob takšnih pogojih negativno vpliva na počutje in zdravje zaposlenih, pa tudi na učinkovitost institucije.

Tako organizacijskih kot drugih (sistemskih) problemov je v policiji veliko, vendar niso nerešljivi. Z odmevnimi akcijami, pogumnimi in nesebičnimi dejanji to skoraj vsakodnevno dokazujejo policistke in policisti, ki svoje delo navkljub vsem težavam opravljajo vestno in zavzeto. Med zaposlenimi prevladuje interes in želja, da se dobre prakse izven policije pa tudi znotraj policijskih enot prenašajo in na ta način vzpostavljajo pogoje za strokovno in učinkovito delo, ki pa v veliki meri temelji na dobrih medsebojnih odnosih zaposlenih znotraj organizacijskih in drugih okvirjev ter okoliščin, za katere je odgovoren vodja. Konstruktivna kritika in opozarjanje na slabosti in problematiko omogoča tudi iskanje ustreznih rešitev tako za posamezne kot sistemske težave. Dejstvo je, da se tega moramo zavedati tako odgovorni oziroma vodstveni kader v policiji kot vsi ostali uslužbenci, saj namesto nas (zaposlenih v policiji in ministrstvu za notranje zadeve), ne bo nihče drug našel (dobrih) rešitev in nam jih ponudil. Prišel je čas, ko je nujno, da rečemo konec pasivnosti in apatiji ter da v okviru trenutnih možnosti naredimo tisto, kar lahko in kar bo vsaj

deloma pozitivno vplivalo na OK, s tem pa tudi na medsebojne odnose in učinkovitost zaposlenih ter policije kot institucije.

Cilj je nedvoumen in je skladen s cilji, »ki so skupni vsem celicam družbe, in sicer: živeti in se razvijati; prispevati k sreči vseh svojih članov; izpolnjevati svojo vlogo v družbi« (Bonnet, 2009: 225). Ne glede ali te cilje zasleduje sindikat, podjetje ali institucija in svoje delo opira na te temelje, bo vsaka organizacija napredovala, privabila bo kakovostne člane oziroma uslužbence, jim znala prisluhniti, tudi tistim, ki so na hierarhični lestvici na dnu, jim pomagala reševati njihove težave in jim na ta način omogočila pridobiti tako osebnostne kot strokovne kompetence, ki bodo v korist slehernemu posamezniku a tudi organizaciji, kajti ob »prevzemu vajeti svojega življenja« (Levine, 2010: 24) je vsak posameznik odgovornejši in življenje, z njim pa tudi delo, dojema drugače, bolj odgovorno in kakovostno.

S tem pridobiva občutek in potrditev pripadnosti, hkrati pa tudi občutek svobode, ki vsem nam daje moč za obvladovanje vsakodnevnih obveznosti in zunanjih pritiskov (O'Donohue, 2009). »Da organizacija čim bolj izkoristi svoj potencial, morajo biti izkoriščene štiri posamezne, toda medsebojne povezane oblike energije, da se lahko uresniči poslovno poslanstvo: telesna, čustvena, umska in duhovna« (Loehr in Schwartz, 2006: 262). Temeljni pogoj pa je ustrezna OK, ne glede ali govorimo o majhnem podjetju, veliki organizaciji ali instituciji kot je slovenska policija.

UPORABLJENI VIRI

Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.

Bulc, V. (2006). *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom d.o.o.

Levine, T. (2010). *Coaching je za vsakogar: kako postati sam svoj coach – ne glede na starost*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

Levy, J. (2012). *Čebela v katedrali in še 99 zanimivih primerjav iz sveta znanosti*. Ljubljana: Tehniška založba.

Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Loehr, J. in Schwartz, T. (2006). *Energija uspeha: polna angažiranost za ravnovesje v poslovnem in zasebnem življenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kobayashi, I. (2003). *Dvajset ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

Mejaš, N. in Veselko, K. (2015). Gradivo za strokovni posvet »Ali policija potrebuje transformacijo?« Ljubljana: O.K. Consulting.

Micklethwait, J. in Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.

O'Donohue, J. (2009). *Večni odmevi: raziskovanje hrepenenja po pripadanju*. Ljubljana: Iskanja.

Sutton, G. (2012). *Pisanje uspešnih poslovnih načrtov*. Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o.

O avtorju:

Adil Huselja, univ. dipl. sociolog, že 31 let zaposlen v Policiji, je višji policijski inšpektor na Generalni policijski upravi v Upravi uniformirane policije, sicer pa je od leta 2011 vodja projektne skupine za psihosocialno pomoč v Sindikatu policistov Slovenije.