
Kemal BRKIĆ¹

Neki aspekti rukovođenja u policiji

Some Aspects of Management in Police

UVOD

Policijske strukture u Bosni i Hercegovini se nalaze u stadiju važnih reformskih promjena. Stvaraju se materijalni, kadrovski, organizacijski i dr. preduslovi kako bi policijske snage mogle ispuniti sve veće obaveze i zahtjeve građana i javnosti, te odgovoriti izazovima vremena u kojem se brzo živi. Reforma obuhvata najrazličitije segmente i organizaciju, sertifikaciju, desertifikaciju, registracijske procese, automatsku obradu podataka, koji zajedno predstavljaju cjelinu. Kao veoma značajan segment reforme označava se novi poduzetnički duh. Riječ je o sasvim novoj filozofiji koja će afirmirati i educirati policiju za što bolje pružanje usluga građanima i zajednici, pa se s pravom može govoriti o novoj socijalnoj funkciji policije i njihovih menadžera. Tranzicija, kao sveobuhvatan proces ne sublimira samo navedene segmente promjena, već se inoviraju i nove sfere kao što su: etička komponenta policijskog zvanja, unutrašnje revizije i kriminalističko-obavještajni poslovi itd. S obzirom na ustavnu i zakonsku obvezu, u složenim i napetim odnosima koje često nameću pitanja temeljne naravi, a ponekad zahtijevaju i promjenu orijentacije, razvitak rukovodnih sposobnosti doprinosi boljem funkcionisanju organizacije kao cjeline. Policija se smatra organizacijom uspostavljenom na pružanje usluga. Bolja usluga zajednici je tipičan moto za policijske snage i njihove rukovodioce. Policijske snaga bez rukovodilaca ne mogu se uspješno boriti protiv različitih pojava oblika kriminala ili

¹ Mr. sci. Zeničko-dobojski kanton, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Načelnik policijske uprave Olovo

realizirati osnovne funkcije: zaštitu života i imovine u jednoj zajednici, razvijati različite vidove saradnje i partnerstva, implementirati novu filozofsku orijentaciju u policiji: socijalno-preventivnu. Nema organizacije bez rukovodioca. Posao rukovodioca je da organizira i rukovodi radom drugih radnika.

Rukovođenje se obično definira kao proces obavljanja poslova uz pomoć drugih. Policija se smatra organizacijom usmjerenom na pružanju usluga, a bolja usluga zajednici je tipičan moto za policijsku snagu. Pravilno rukovođenje snagama smanjuje prekomjerno korištenje dragocjenih resursa i povećava zadovoljstvo u zajednici.

2. KONCEPT RUKOVOĐENJA

Postoji vjerovatno onoliko definicija rukovođenja koliko i knjiga o ovoj temi. Mnoge definicije su relativno sažete i jasno razumljive. Rukovodeće strukture u policiji karakteriše povećana odgovornost kakvu je teško identifikovati u drugim zanimanjima. Odluke koje kontinuirano i svakodnevno donose policijski rukovodioci i drugi policijski službenici neposredno utiču na ljude koji žive i rade u zajednici kojoj služe²

U tom pogledu u posljednje vrijeme prilično brzo evoluirala su shvatanja da je temelj poslušnosti u upravi (policiji) "legalnost" tj. prihvatanje određenog normativnog sistema koji implicira odnos viših i nižih u policiji kao profesionalni odnos u službi općeg cilja. Kada je lanac tako započet između formalnog naređivanja i rukovođenja, nužna je dalja identifikacija sa organizacijom i njenim osnovnim ciljevima³

Policajska organizacija svojom strukturom i u toku realizacije općih i posebnih zadataka i akcije stvara situacije i slučajeve koje same po sebi, bez naredaba i uputstava nameću svakom članu onakvo ponašanje kakvo odgovara organizacionoj ulozi profesije. Upravo ponašanje svakog policajca izraz je njegove specijalnosti iz uloge koja mu je dodijeljena i isforsirana. U takvoj situaciji rukovodilac postaje

² Steven L. Rogers: "Policija 21. stoljeća" – Izbor 1-2/2000

³ Eugen Pusić: "Nauka o upravi" - Zagreb

nositeljem jedne reducirane funkcije u grupi, organizaciji, koordinativne funkcije. ⁴

Rukovodilac je jednostavno ona uloga u grupi kojoj je imputirana uloga spajanja i povezivanja⁵. Novija shvatanja općenito definiraju rukovođenje, kao proces obavljanja poslova uz pomoć drugih. Policija se smatra organizacijom usmjerenom na pružanje usluga. Bolja usluga zajednici je tipičan moto za policijsku snagu. Pravilno rukovođenje snagama smanjuje prekomjerno trošenje dragocjenih resursa i povećava zadovoljstvo u zajednici. Stoga ova usmjerenost na pružanje usluga nominovana je u terminu građani kao korisnici usluga i policijska organizacija i osoblje kao davaoci usluga. S pravom, policijski rukovodioci, kao aktivni agensi veza među ljudima na organizovanom radu, moraju shvatiti da obje strane, građani i policijsko osoblje su afirmirajuće komponente koje se moraju respektirati da bi se postigao uspjeh i stabilnost u okviru zajednice.

Zasigurno jedan od primarnih preduslova uspjeha djelatnosti rukovodioca, naročito u skali zadataka i ciljeva u vezi sa samom policijskom organizacijom jeste prenošenje poslova i ovlasti ili delegiranje. Delegiranjem se smatra način prenošenja ovlasti i posla na druge, ali i kao decentralizaciju u aktivnostima, nagrađivanja poslova, obvezama i odgovornošću. Rukovodilac mora imati dovoljno smjelosti i povjerenja u svoje saradnike da na njih delegira i prenosi ovlasti (ovlaštenja) koja su im nužna za efikasno izvršavanje zadataka organizacije. U protivnom, neće imati dovoljno vremena za osnovnu funkciju: da planira, da misli unaprijed, da kritički percipira organizacijski i svoj lični rad. ⁶

Nema dvojbe da je personalno rukovođenje formalno i neformalno odlučivanje veoma složena i delikatna za atmosferu, moral i razvoj kadrova (ljudskih resursa) u policijskoj organizaciji.

Savremenom policijskom rukovodiocu najviše vremena oduzimaju poslovi u vezi s personalnim odnosima. To su objektivno i najvažniji zadaci sa akcentom na odgoj, obuku i uzdizanje (etičko, komunikacijsko i profesionalno) .

⁴ Eugen Pusić: "Nauka o upravi" - Zagreb

⁵ Eugen Pusić: "Nauka o upravi" - Zagreb

⁶ Eugen Pusić: "Nauka o upravi" - Zagreb

Uprkos obimnoj literaturi koja je posvećena pitanju rukovođenja u policiji, ona još uvijek ostaje misteriozan pojam. Trenutačne kvalitete rukovođenja su jako uočljive i evidentne, stimulativne i podložne progresivnosti.

Na temelju dosadašnjih teorijskih, ali i praktičnih analiza ono je u biti i dalje neshvatljivo. Sigurno je da mađu osnovne zahtjeve rukovođenja spadaju organizacine i upravljačke sposobnosti, a u posljednjih nekoliko godina uočen je pravi iskorak naprijed u pogledu visokog obrazovanja u policiji, ali i podizanju općeg nivoa obrazovanja i usavršavanja. Tako vještina rukovođenja kao dio kadrovskih resursa postaje kolosalan uvjet u rukovođenju. Postoje i drugi elementi kao što je iskustvo iz kojeg jasno izvire i samopouzdanje, ističe se i važnost istančanog "osjećaja odgovornosti za posao" kao posebne kvalitete u policiji. To su te takozvane neshvatljive i nevidljive kvalitete proizašle iz određenog iskustva za poslove za koje su policijski službenici, relativno, visoko vrednovani.

Prije skoro 100 godina sociolog Frederick Taylor je definirao rukovođenje kao " znati tačno šta želite da ljudi urade i osigurati da oni to urade na najbolji i najjeftiniji način". To je takodje definirano kao umjetnost i nauka obavljanja poslova putem drugih. Rukovođenje je mnogo složeniji proces nego što bi se moglo zaključiti samo na osnovu ove definicije. Osnovni zadatak rukovođenja jeste da na sistemski, kontinuiran, dinamičan i zakonit način, uz korištenje međusobno povezanih koncepcija, načela, javnih i legalnih metoda, tehnike i taktike rukovođenja, planski i odgovorno usmjeravaju aktivnosti svih nižih organizacionih jedinica u pravcu ostvarenja konkretno postavljenih ciljeva i zadataka, saglasno zahtjevima i potrebama nadležnih struktura vlasti. Trebamo razviti definiciju rukovođenja koja bolje odslikava prirodu njegove složenosti i izazova. Rukovođenje je možda najbolje shvaćeno iz perspektive obezbjeđivanja resursa. Sve organizacije koriste četiri važna resura iz njihovog okruženja: **ljudski, finansijski, fizički i informacijski**. Ljudski resursi uključuju talenat za rukovođenja i rad. Finansijski resursi su sredstva upotrebljena od organizacije za finansiranje trenutnih i dugoročnih akcija. Fizički resursi uključuju materijal, uredske i servisne prostorije i opremu. Informacijski resursi su raspoložive baze podataka potrebne da bi se donijele efektivne odluke. Rukovodioci su odgovorni za kombiniranje i kordinaciju ovih

različitih resursa da bi se postigli ciljevi organizacije. Na primjer, načelnik lokalne policije (rukovodilac) mogao bi upotrijebiti svoje policajce (ljudski resursi) vladinu donaciju (finansijski resursi) postojeće policijske stanice, vozila i radio opremu (fizičke resurse) i detaljnu statistiku o kriminalu, novinske komentare (informacijski resursi) da počne obiman program prevencije kriminala u gradu. Naravno, osiguranje dobrog rukovođenja u policije je veoma presudno za civilno društvo. U tom kontekstu konkretan zadatak rukovođenja je da drži ravnotežu, pravo i slobodu, dostojanstvo i blagostanje pojedinca, sigurnost i stabilnost zajednice u cjelini.⁷

Kako rukovodioci kombiniraju i koordiniraju različite vrste resursa? Oni to rade provodjenjem četiri osnovne rukovodne funkcije ili aktivnosti: planiranje i donošenje odluka, organiziranje, vodjenje i kontroliranje. Rukovođenje može biti definirano na slijedeći način:

Rukovođenje je skup aktivnosti (uključujući planiranje i donošenje odluka, organiziranje, vodjenje i kontroliranje) vodjeno pomoću resursa organizacije (ljudski, finansijski, fizički i informacijski) usmjereno na postizanje ciljeva organizacije na efikasan i efektan način.

Zadnja fraza u ovoj definiciji je izuzetno važna jer to naglašava osnovnu svrhu rukovođenja – da se osigura da su ciljevi organizacije postignuti na efikasan i efektan način. Pod efikasan misli se na mudru upotrebu resursa i na opravdanu potrošnju sredstava. Pod efektan misli se na donošenje pravih odluka i njihovo uspješno implementiranje. U organizacionom smislu preovladava linijski (hijerarhijski) sistem rukovođenja sa elementima kooperativnosti. Radi se o rukovođenju sa strogo centralizovanim organizacionim principima. Pošto se aktivnost usmjerava i vodi sa jednog mjesta "vrha", to zahtijeva naglašenu univerzalnost, obrazovanost, visoku profesionalnost, stručnost i autoritet rukovodnog radnika⁸. Krucijalan problem u današnjoj situaciji rukovođenja policijom je evidentan nedostatak dvosmjerne komunikacije. Transparentnost svih mjera rukovođenja kroz stalnu komunikaciju sa mogućnošću povratne veze, bitan je elemenat kooperativnog sistema rukovođenja. Stoga,

⁷ Ian Watt: "The police journal" – London 1989.

⁸ Ramo Masleša: "Teorije sigurnosti" - Sarajevo

rukovođenje mora biti i zadovoljstvo. Frustrirani pretpostavljeni nisu dobri rukovodioci policije. Prema tome, problem ne leži u autoritativnom, već u nedovoljnom rukovođenju, a djelimično se uopće ne rukovodi⁹.

Sa ovim osnovnim razumjevanjem rukovodjenja, definiranje izraza rukovodilac postaje relativno jednostavno:

Rukovodilac je onaj čija je osnovna odgovornost da provodi proces rukovodjenja. Tačnije rečeno rukovodilac je neko ko planira i donosi odluke, organizira, vodi i kontroliše ljudske, finansijske, fizičke i informacijske resurse.

Današnji rukovodioci se suočavaju sa mnoštvom interesantnih i izazovnih situacija. Prirodna kompliciranost izvrsne funkcije rukovodilaca postavlja ogromne zahtjeve njihovom radnom vremenu. Povećana složenost prouzrokovana brzim društvenim i tehnološkim promjenama, državnim ili vladinim i pritiskom javnog mjenja i ogromna raznolikost drugih situacionih razvitaka, postavlja trajni izazov na leđa rukovodstva. Apsolutno je neophodno za mudrog rukovodioca da bude što bolje pripremljen da se nosi za zahtjevima profesije. Posao rukovodioca je nepredvidiv i pun izazova, ali je takodje pun prilika za pravljanje pozitivnih razlika.

Mnoge karakteristike koje doprinose kompleksnosti i neizvjesnosti proizilaze iz okruženja u kojem organizacija funkcioniše. Okruženje znači resursi (ljudski, finansijski, fizički i informacijski) upotrebljeni od strane organizacije da bi se pružile usluge. Veoma je važno da rukovodioci razumiju ovo okruženje. Faktori okruženja se uvijek mjenjaju i rukovodilac mora efektivno reagovati na ove promjene. Potrebno je detaljno znanje o snagama okruženja. Rukovodilac bi trebao biti sposoban da prilagodi svoje osoblje i sredstva promjenama u okruženju. Jasno razumijevanje ciljeva koje želi da postigne i resursi potrebni za postizanje tih ciljeva su osnovna briga. Rukovodilac ima zonu odgovornosti, aktivnosti ili funkcije za što je on odgovoran.

⁹ Gerhard Wettschereck: "Kriminalistik br. 3. – 1987

3. PROCES RUKOVOĐENJA

Ranije smo napomenuli da se rukovođenja sastoji iz četiri osnovne funkcije: planiranje i donošenje odluka, organizovanje, vođenje i kontroliranje.

Planiranje i donošenje odluka: Odredjivanje toka akcija

U svojoj najjednostavnijoj formi, planiranje znači postavljanje ciljeva organizacije i odlučivanje kako ih ostvariti na najbolji mogući način. Donošenje odluka, dio procesa planiranja, uključuje odabiranje toka akcije iz niza alternativa. Planiranje i donošenje odluka pomaže održavanje rukovodne efektivnosti radeći kao vodič za buduće aktivnosti. Planiranje je mentalan proces koji zahtijeva upotrebu sposobnosti kao što je imaginacija, predviđanje i zdravo rasudjivanje. Ukoliko plan nije dobro osmišljen doći će do gubitka vremena, napora i novca zbog dupliranja kapaciteta i preklapanja poslova i odgovornosti. Pravilna raspodjela ljudskih i materijalnih resursa pomoći će da se postignu željeni ciljevi. Plan omogućava rukovodiocu da osmisli i vidi budućnost u sadašnjem vremenu. Ovo dopušta zamišljanje budućnosti i preduzimanje koraka da se ta budućnost kreira.

Većina planova takođe dijele ove zajedničke elemente:

- Cilj i udaljenost cilja
- Procjena okruženja
- Procjena organizacione snage i slabosti
- Procjena postojećih i potrebnih resursa
- Serija zadataka koji će voditi organizaciju ka postizanju cilja
- Mehanizam za mjerenje progresa

Cilj mora biti mjerljiv tako da vi možete znati da li ga postizete ili ne. Kad god je to moguće planirajte ciljeve izražene u numeričkim vrijednostima ili procentima kako bi prikazivali povećanje ili smanjenje. Neki ciljevi ne mogu biti mjereni numerički, ali se moraju jasno postaviti.

Vremenski ograničen cilj ima rok. Rok motiviše one koji moraju dostići cilj. To proizvodi hitnost i energiju. Rokovi su također vezani jer većina planova specificira da se izvjesni zadaci moraju završiti do određenog datuma da bi se postigao cilj.

Ciljevi bi trebali biti realno postavljeni-misli se dovoljno veliki da inspirišu ljude, ali i dovoljno realni da bi bili ostvarivi. Mali ciljevi neće inspirisati nikoga ali veliki ciljevi predstavljaju izazov. Veliki ciljevi stvaraju osjećaj misije. Taj osjećaj misije proizvodi motivaciju. Motivacija proizvodi energiju i opredjeljenje potrebno da se dostignu najbolji rezultati.

Dakle, ciljevi su najmoćniji kada su "SMDRV"¹⁰.

Organiziranje: Koordinacija aktivnosti i resursa

Jednom kad je rukovodilac postavio cilj i razvio realan plan, sljedeća rukovodna funkcija je da organizuje ljude i druge resurse neophodne za provodjenje plana. Posebno organiziranje znači usklađivanje aktivnosti i resursa tako da su oni u najefektnijoj sprezi. To zahtijeva raspodjelu posla među policajcima. Operativne funkcije su dalje podijeljene na odjele, sekcije i individualne zadatke. Za ovu svrhu rukovodilac može upotrijebiti organizacione šeme, priručnike, opise poslova, postojeća pravila, standardna pravila rada, zakone i slična pomagala. Linija komandovanja između osoblja mora biti jasno definirana kroz proces prenosa ovlaštenja. Jedna važna stvar u organiziranju operacija je da li bi poslovi trebali biti centralizovani ili ne.

Jednom kad je posao distribuiran između autorizovanih odjela, stručni kadrovi bi trebali biti angažovani za svaki posao. Ovom osoblju bi se morala obezbjediti potrebna oprema i drugi uvjeti koji će im omogućiti da efikasno izvrše svoje zadatke. Organiziranje znači obezbijedivanje osoblja koje treba da uradi posao sa svim resursima neophodnim da se ostvare planirani ciljevi i politika.

¹⁰ SMDRV – ovo riječ predstavlja akronom ili vještačku skraćenicu sastavljenu od početnih slova: S – specifičnost, M – mjerljivi, D – dostižni, R – realni, V – vremenski ograničeni

Vođenje: Odnosi sa osobljem

Treća osnovna rukovodna funkcija je vođenje. Neki ljudi smatraju vođenje najvažnijom i najizazovnijom od svih rukovodnih aktivnosti. Vođenje je umjetnost uticanja na ljude tako da se dobije njihova dobrovoljna poslušnost, povjerenje i saradnja da bi se ostvarila misija. Vođenje je proces upotrebljen da bi ljudi radili zajedno i unaprijedili interese organizacije. Sposobni rukovodioci se koriste podrškom radnika koji zapravo žele da rade za njih i teže da pomognu takvim rukovodiocima da ostvare svoje zamisli. Vođenje znači usmjeravanje, motiviranje i nadgledanje osoblja dok rade. To uključuje izdavanje naređenja i instrukcija, usmjeravanje i upućivanje podređenih ka ciljevima, motivirajući ih da efektivno doprinose postavljenim ciljevima i nadgledajući ih da bi se osiguralo da oni rade na željeni način. To takođe uključuje ohrabrivanje profesionalnosti i individualne inicijative barem do nivoa individualnih potencijala. To ne bi trebalo uključivati ono što se zove mikro rukovođenje ili se zadržavati na suviše detaljnom ocjenjivanju rada podređenog osoblja. Ljudima se mora dozvoliti sloboda mišljenja i sloboda samostalnog preduzimanja akcija (kreativnost) da bi se unaprijedio razvoj profesionalnih sposobnosti.

Kontroliranje: Nadgledanje i ocjenjivanje aktivnosti

Finalizacija rukovodnog procesa je kontroliranje ili nadziranje organizacijskog procesa da bi se ostvarili ciljevi. Kako organizacija tendenciozno napreduje ka postignuću ciljeva, rukovodioci implicitno nadziru proces kako bi osigurali da individualni elementi funkcioniraju na takav način da se na odredište stigne u tačno određeno vrijeme. Kontroliranje protežira efektivnost i produktivnost potrebnu za uspješno rukovođenje. Opće pravilo koje se primjenjuje je tu kako bi se definirao standard izvedbe za svaki tip posla u kontekstu kvantiteta, cijene, kvaliteta i vremena. Za policijske standarde, nužno je osigurati da se zadaci projiciraju sa prioritetima zajednice, duhom i slovom zakona. Operaciona kontrola je jedna od važnih funkcija policijskog rukovođenja, jer uključuje procjenu i poboljšanje djelovanja koje osiguravaju da prioriteti misije budu realizovani. Prema tome, planiranje i organizacija su beznačajni bez razvoja kontrolnih mehanizama da bi se vodilo i reguliralo izvršenje posla.

Uticaji sredine:	Planiranje i		Postignuti ciljevi:
Ljudski resursi	donošenje	Organiziranje	Uspješno
Finansijski resursi	odluka		
Fizički resursi	Kontroliranje	Vođenje	Efektivno
Informacijski resursi			

4. VRSTE RUKOVODILACA

Rukovodioci mogu biti razlikovani prema nivou kojeg imaju u organizaciji.

Najuobičajenije gledište podrazumijeva tri osnovna nivoa: visoki, srednji i rukovodioci prvog stepena.

Rukovodioci visokog stepena: Rukovodioci visokog stepena čine relativno male grupe izvršioca koji rukovode cjelokupnom organizacijom. Rukovodioci visokog stepena postavljaju organizacione ciljeve, sveobuhvatne strategije i operativne politike. Oni službeno predstavljaju organizaciju prema vanjskom okruženju formalno se sastajući sa drugim vladinim službenicima, neformalnim liderima unutar zajednice i kolegama iz drugih nadležnosti. Posao rukovodioca visokog stepena je često kompleksan i različit. Oni donose odluke u pogledu podrške opštoj slici odijela i zajednice. Oni obično rade dugo i većinu svog vremena provode putujući, na sastancima, i razvijajući šeme strateškog planiranja.

Rukovodioci srednjeg stepena: Rukovodioci srednjeg stepena su primarno odgovorni za implementaciju politika i planova koji su razvijeni od strane rukovodioca visokog stepena, kao i za nadziranje i koordiniranje aktivnosti rukovodioca nižeg stepena. Oni koordiniraju rad nadzornih organa. Rukovodioci srednjeg stepena su neophodni da povežu više i niže nivoe organizacije i da implementiraju strategije koje su razvijene na vrhu.

Rukovodioci prvog stepena: Rukovodioci prvog stepena nadziru i koordiniraju aktivnosti zaposlenih djelatnika. Pozicije poput ove su često prve koje obnašaju službenici koji postaju rukovodioci iz ranga djelatnog osoblja. Za razliku od rukovodilaca visokog i srednjeg stepena, rukovodioci prvog stepena većinu svog vremena provode nadzirući podređene.

5. OSNOVNE RUKOVODNE ULOGE I VJEŠTINE

Bez obzira na nivo njihovog područja odgovornosti unutar organizacije, svi rukovodioci moraju igrati određene uloge i iskazivati izvjesne vještine ako žele biti uspješni. Ovakav rukovodilac radi izvjesne stvari, zadovoljava određene potrebe u organizaciji i ima izvjesne odgovornosti.

Rukovodne uloge

Prema Henriju Mincbergu, savremeni rukovodioci igraju deset različitih uloga koje se mogu podijeliti na tri osnovne kategorije: interpersonalne, informacione i one koje se tiču donošenja odluka.

Interpersonalne uloge: Postoje tri interpersonalne uloge koje su svojstvene poslu rukovodioca. Prvo, od rukovodioca se često traži služba u formalnom svojstvu poput vođenja stranaka na večeru, prisustvovanje ceremonijama i slično. Radi se o tzv. manifestacionim ulogama. Od rukovodioca se takođe traži da djeluje kao lider izabirajući, trenirajući i motivirajući podređene. U ovom kontekstu, riječ je o ulogama koje se karakteriziraju kao edukativna i stimulativna. Rukovodilac formalno ili neformalno pokazuje podređenima kako uraditi određene stvari, i kako očuvati profesionalnu kompetenciju i raditi pod pritiskom. To su rutinirane uloge rukovodioca. Rukovodioci mogu imati i ulogu veze. Ova uloga uključuje djelovanje kao koordinator ili veza među ljudima, grupama ili organizacijama. Po svom obilježju protežiraju kao konektivne. Na primjer, policija i grupe u zajednici se slažu da sarađuju po pitanju prevencije kriminala. Predstavnici iz svake grupe se redovno sastaju kako bi koordinirali nove poduhvate. Na taj način oni služe kao vezni igrači svojih grupa vrijednih poštovanja.¹¹

¹¹ Alvah Dickerson: IPTF – Dobož, 2000.

Informativne uloge: Tri informativne uloge, prirodno su proistekle iz interpersonalnih uloga, koje su upravo bile prodiskutovane. Proces izučavanja ovih uloga stavlja rukovodioca na stratešku tačku da sakuplja i širi informacije. Prva informativna uloga jeste uloga posmatrača, onog koji aktivno istražuje informacije koje mogu biti od značaja. Rukovodilac propituje podređene, gotovo uvijek je spreman percipirati i autorizovati sve koji mu determiniraju informacije i pokušava akumulirati informacije. Rukovodilac je, takođe implicate i emiter i dispečer informacija onima kojima su nužno potrebne. Kada su uloge posmatrača I emitera posmatrane zajedno, rukovodilac se pojavljuje kao značajna karika u organizacionom lancu komunikacije. Treća informativna uloga je fokusirana na eksternu komunikaciju, formalno povjerava informacije ljudima izvan zajednice ili organizacije.¹²

Uloge donošenja odluka: Rukovodiočeve informativne uloge tipično vode ka ulogama donošenja odluka. Informacija stečena od strane rukovodioca, a kao rezultat vršenja informativne uloge ima glavni utjecaj na važne odluke koje on ili ona donose. Mintzberg je identificirao četiri uloge donošenja odluke. Prvo, rukovodilac ima ulogu poduzetnika, dobrovoljnog inicijatora promjena ili onog koji razvija nove ideje za inovacije. Drugo, on ima ulogu onog koji razriješava nesporazume, rješavajući konflikte između dva podređena. Treća uloga u donošenju odluka je uloga dodjelioica izvora. Kao dodjelilac izvora, rukovodilac odlučuje o tome kako će resursi biti distribuirani, i koje individue ili timovi će oformiti najbolje radne timove. Ovo zahtijeva razmatranje i prerade budžetnih zahtijeva. Četvrta uloga kod donošenja odluke je uloga pregovarača. U ovoj ulozi rukovodilac pristupa pregovaranju sa drugim grupama ili organizacijama kao predstavnik organizacije kojoj služi. Ovo uključuje i posredovanje u nesporazumu između dvoje podređenih ili pregovaranje sa drugim odjelom ili sekcijom po pitanju dodatne pomoći.

¹² Ansar Uddin Khan Pathon: IPTF – Doboj, 2000.

Vještine rukovođenja

I pored ispunjavanja brojnih uloga, rukovodioci takođe trebaju jedan broj specifičnih vještina kako bi uspjeli. Jedna klasična studija rukovodilaca je identificirala tri važna tipa vještina rukovođenja: tehnički, interpersonalni i konceptualni. Dijagnostičke vještine su takođe preduslov uspješnom rukovođenju.

Tehničke vještine: Tehničke vještine su neophodne vještine kako bi se izvršile ili razumijele specifične vrste posla koji se obavlja u jednoj organizaciji. Policajci imaju tehničke vještine neophodne za njihovu profesiju. Osnovne tehničke vještine mogu se razviti pohađanjem priznatih studijskih programa na obrazovnim institutima. Iskustvo se stiče kroz stvarne poslovne situacije. Tehničke vještine su izuzetno važne za rukovodioce prvog stepena. Rukovodioci provode većinu svog vremena trenirajući podređene i odgovarajući na pitanja o problemima vezanim za posao. Oni moraju znati kako obavljati zadatke koje dodjeljuju onima koje nadziru ako nastoje biti efektivni rukovodioci.

Interpersonalne vještine: Rukovodioci značajno vrijeme provode u kontaktu sa ljudima kako unutar tako i izvan organizacije. Zbog ovog očiglednog razloga, rukovodilac takođe treba i interpersonalne vještine – sposobnost da komunicira, razumije i motivira individue i grupe. Kako se rukovodioc penje na organizacionoj ljestvici, on mora biti sposoban da se slaže sa podređenima, jednakima i onima na višim nivoima organizacije. Radi mnoštva uloga koje rukovodioci moraju ispunjavati, rukovodilac mora takođe biti sposoban da radi sa javnošću (strankama) kao i sa podređenima i nadređenim službenicima. Jedan od razloga posjedovanja izvrsne interpersonalne vještine je da bi se motiviralo zaposlene i inspirirala njihova lojalnost i predanost rukovodiočevoj viziji organizacije.

Konceptualne vještine: Konceptualne vještine ovise o rukovodiočevoj sposobnosti da misli apstraktno. Rukovodioci treba da imaju mentalnu sposobnost da razumiju sveobuhvatnu djelatnost organizacije i okruženje unutar nje, da razumiju kako se svi dijelovi organizacije uklapaju zajedno, i da posmatraju organizaciju kao komponentu cjelokupne zajednice. Ovo im omogućava da misle strateški, da gledaju u krupnom planu i da donose opšte bazirane odluke koje će služiti cjelokupnoj zajednici, kao i njihovim organizacijama.

Dijagnostičke vještine: Uspješni rukovodioci takođe posjeduju dijagnostičke vještine ili vještine koje im omogućavaju da vizualiziraju najpodesniji odgovor na datu situaciju. Fizijatar dijagnosticira pacijentovu bolest analizirajući simptome i određujući njihov mogući uzrok. Slično tome rukovodilac može dijagnosticirati i analizirati problem u organizaciji, studirajući njegove simptome, a nakon toga razvijajući rješenja.

Na primjer, rukovodilac je primjetio da jedan odjel ima visoku fluktuaciju zaposlenih. On je dijagnosticirao situaciju i došao do zaključka da je fluktuaciju uzrokovala jedna od tri stvari a to su: nezadovoljstvo platom, dosadan posao ili niži rukovodilac sa slabim interpersonalnim vještinama. Nakon provedenog informativnog razgovora sa nekoliko zaposlenih on je zaključio da je problem u slabim interpersonalnim vještinama nižeg rukovodioca. Rasporedio je nižeg rukovodioca na poziciju koja zahtijeva manje interakcije s ljudima i problem fluktuacije zaposlenih je uskoro nestao. Sposobnost da dijagnosticira omogućila mu je da definiše problem, prepozna njegove moguće uzroke, fokusira se na najdirektniji problem, i na koncu ga riješi.

Uopšteno, rukovodioci prvog stepena trebaju više ovisiti o svojim tehničkim i interpersonalnim vještinama, a manje na konceptualnim i vještinama dijagnosticiranja. Visoki rukovodioci teže da pokažu obratnu kombinaciju sa jačim naglaskom na konceptualnim i vještinama dijagnosticiranja, i nešto manjom ovisnosti o tehničkim i interpersonalnim vještinama. Za rukovodioce srednjeg stupnja više se zahtijeva jednaka zastupljenost svih vještina.

6. KVALITETI RUKOVODIOCA

Danas postoji značajna redukcija policijskih kadrova sa srednjim činovima na području i situacijama koje zahtijevaju učešće u javnim neredima. Dobra komunikacija je nužna za uspješno komandovanje i vlast nad sredstvima komuniciranja i stalno provođenje upravljanja je na visokoj razini što je također drugi atribut rukovođenja. Dakle, za uspješno rukovođenje kao najvažnij element može se uzeti samopouzdanje, zasnovano na visoko profesionalnim standardima i podršci svakom policijskom službeniku. Ali ne smiju se zanemariti ni

samopouzdanje zasnovano na personalnim i individualnim karakteristikama. U novije vrijeme ističe se novo polje kvaliteta u policijskoj djelatnosti. Riječ je o etici u visokom policijskom obrazovanju, ali i nižem, kako u profesionalnom smislu, tako i u odnosu na društvo u cjelini. Stoga je i etika postala jezgro policijske profesije, pa se opravdano može govoriti i o etici policijskog zvanja.

Policijski rukovodilac danas, kao i svaki policijski službenik mora kultivirati sposobnost da osjeti zrak promjena u društvu koje direktno utiču na policijske zadatke. On mora podjednako služiti svim ljudima i slojevima društva. Po tome policija je policija svih ljudi, a ne partija I klasa, frakcija ili izraz drugih podređenih interesa koji tvrde da su ljudi.¹³

Pored svega, policijski rukovodilac mora imati imaginaciju u smislu oživljavanja dinamičnih promjena koje pulsiraju svijetom i vremenom. Upravo kao što ne postoji usko definisana ograničenja o predodbi policije, tako će policijski rukovodioci po svom nadzoru biti slobodno prihvatljivi i posjedovaće širok raspon znanja.

Policijska služba je zaista uvijek podvrgnuta pogledima javnosti i težnjama da se postignu više, nikad nema konca. Ono što ostaje, bez obzira na moguće daljne promjene u regrutiranju uzoraka i kontrole u korijenu jeste notorna činjenica da je policijska služba nužni zaštitnik društva. Istaknuto rukovođenje u policijskoj službi je od primarne važnosti, kao i požrtvovanost, etičke i visoko profesionalne kvalitete svakog policijskog službenika bez obzira na njegov čin.

Lični kvaliteti: Glavni zadatak rukovodioca je da obezbjedi da osoblje obavi posao što je moguće efikasnije i ekonomičnije. U cilju efikasnog obavljanja svog zadatka, rukovodioci treba da imaju nekoliko ličnih kvaliteta. Oni uključuju sposobnost vođenja, zdravo rasuđivanje, taktičnost, samo-suzdržljivost, hrabrost, lično razumijevanje podčinjenih, dobru vještinu komuniciranja, sposobnost uvjeravanja, entuzijazam za povjereni zadatak i moralni karakter, osjećaj za pravdu i fer-plej, inicijativu, tačnost, prijatan način ophođenja i razumijevanja za ljudsku prirodu. Sa većinom ovih kvaliteta smo ili rođeni ili se oni razvijaju u toku sazrijevanja karaktera i ličnosti, a neki od njih mogu da se nauče ili poboljšaju kroz praksu i učenje.

¹³ Ian Watt: "The police journal" – London 1989.

Obrazovanje i obuka: Rukovodilac treba da ima zdravu obrazovnu osnovu. Teško je postaviti pravilo oklopnjače na standarde obaveznog obrazovanja. Spoznaja o socijalnom, ekonomskom i političkom okruženju bi bila od velike koristi u procjenjivanju ponašanja podčinjenih. On bi trebao da bude dobro obučen u policijskim sistemima i procedurama i tekućim unapređenjima policijske opreme i drugih oruđa za obavljanje zadatka. U našim uslovima kao afirmativni, izdefinisani su sistemi obuke autorizovani od strane UN IPTF misije. Takvi su programi ICITAP-a, međunarodni program pomoći kriminalnim istragama, tranzicioni programi, ljudsko dostojanstvo, programi demokratskih promjena u policiji i drugi programi.

Iskustvo: Dobar rukovodilac bi trebao da ima široku i raznovrsnu osnovu preprofesionalnog iskustva. Samo iskustvo ne garantuje uspjeh rukovodioca, iako iskustvo na poslu i spremi, kao vezano i kroz karijeru (napredovanje), iskusna osoba može sa više pouzdanja da se bavi problemima koji iskrsnu.

Profesionalni interesi: Da bi bio uspješan, policijski rukovodilac bi trebao da zna o profesionalnim publikacijama i na drugi način treba da bude u toku sa najnovijim trendovima u kriminalnim aktivnostima i sa mjerama koje se razvijaju za suzbijanje istih. Ovo je koristan metod za razvijanje novih ideja i doprinosi budućem razvoju tehnika za efikasno provođenje zakona. Može se govoriti kao dokapitalizaciji znanja (mada je ovaj segment minoran u odnosu na razvoj tehničkih i informacionih tehnologija, pluraliteta medija svih vrsta).

Prema tome, dobrog rukovodioca možemo odrediti kao osobu koja je u stanju poticati svoje službenike da brinu o dobrom obavljanju policijskih poslova i da dobro služe zajednici.¹⁴

¹⁴ Ivan Čehok - Petar Veić: "Etika policijskog zvanja" - Zagreb

LITERATURA

1. Eugen Pusić: "Nauka o upravi",
2. Milan Jukić: "Rukovođenje i organizacijsko ponašanje",
3. Ramo Masleša: "Teorije sigurnosti"
4. Ramo Masleša: "Policija",
5. Bogoljub Milosavljević: "Nauka o policiji",
6. Gerhard Wettscherech: "Frustrirani pretpostavljeni nisu dobri rukovodioci policije",
7. Ivan Čehok – Petar Veić: "Etika policijskog zvanja",
8. Ansar Uddin Khan Pathan: "Priručnik za obuku", IPTF Doboj,
9. Wietze Hoekstra: "Chief Co-locator" EUPM Zenica,
10. Ian Watt: "The police journal",
11. Steven L. Rogers: "Policija 21. stoljeća",
12. Milan Vujaklija: "Riječnik stranih riječi"