

Integriteta policijskih vodij in njihova skrb za skupnost

Robert Šumi, Branko Lobnikar, Emanuel Banutai,
Katja Rančigaj

Namen prispevka:

Avtorji v prispevku analizirajo stopnjo percepcije integritete policijskih vodij s strani njihovih podrejenih – policistov in policistk ter ugotavljajo, ali je integriteta policijskih vodij povezana s konceptom policijskega dela v skupnosti, s posebnim poudarkom na skrbi za skupnost kot ključnemu dejavniku tega sodobnega pristopa opravljanja policijskega dela. Skrb za skupnost je tudi eden od osrednjih elementov uslužnostnega tipa vodenja, zato je namen prispevka ugotoviti, kako je integriteta policijskih vodij povezana s tem konceptom vodenja.

Metode:

Empirična raziskava o vplivu osebnostne integritete na uslužni stil vodenja je bila opravljena v letu 2010 na reprezentativnem vzorcu 768 policistov iz vseh treh organizacijskih nivojev. Stopnjo integritete policijskih vodij so avtorji merili s pomočjo Perceived Leader Integrity Scale (Chrombach $\alpha = ,98$.), skrb za skupnost pa so merili s pomočjo Servant Leadership Measure (Chrombach $\alpha = ,97$).

Ugotovitve:

Rezultati raziskave kažejo, da percepcija integritete policijskih vodij ter njihove vodstvene in delovne izkušnje pomembno vplivajo na njihovo skrb za skupnost, v kateri delujejo, na njihovo zainteresiranost za pomoč ljudem v skupnosti, na vključevanje v aktivnosti skupnosti, kjer delujejo ter na njihovo spodbujanje zaposlenih k prostovoljnemu delu v skupnosti.

Omejitve/uporabnost raziskave:

Raziskava je bila opravljena na zadosti velikem in dobro strukturiranem vzorcu policistov in policistk, da lahko rezultate posplošimo na celotno populacijo. Omejitev raziskave izhaja iz metode merjenja skrbi za skupnost, saj je bila skrb za skupnost ter stopnja integritete merjena kot percepcija s strani policistov.

Praktična uporabnost:

Rezultati so uporabni pri strateškem načrtovanju policijske dejavnosti v Sloveniji, še posebej v okviru krepitev integritete policistov in policijskih vodij ter pri načrtovanju aktivnosti implementacije policijskega dela v skupnosti z vidika vodenja.

Izvirnost/pomembnost prispevka:

Prispevek predstavlja rezultate izvirnega raziskovanja integritete v slovenski policiji in s tem nadgrajuje dosedanja znanja s tega področja.

UDK: 351.74/.76:17

Ključne besede: integriteta, uslužno vodenje, kompetence, policija, policijsko delo v skupnosti

Integrity of Police Leaders and Their Care for the Community

Purpose:

The authors analyze the degree of police leaders' integrity perception by their subordinates – police officers – and determine whether the police leaders' integrity is associated with the concept of community policing. Special emphasis is placed on the community care as a key factor of this contemporary policing approach. Community care is one of the keystone elements of servant leadership style, thus the purpose of this paper is to determine the correlation between police leaders' integrity and this leadership concept.

Design/Methods/Approach:

In 2010, an empirical research measuring effects of personal integrity on servant leadership style was conducted among 768 Slovenian police officers from all three organizational levels. Level of police leaders' integrity was measured by Perceived Leader Integrity Scale ($\alpha = \text{Chrombach, } 98$), whereas community care was measured by Servant Leadership Measure (Chrombach $\alpha = 97$).

Findings:

Results show that both the leaders' perception of personal integrity and their leadership and work experiences contribute importantly to their care for the community where they work, their interests to help others, their involvement in community activities and their encouragement for employees to participate in voluntary work in the community.

Research Limitations/Implications:

The survey was conducted on a sufficiently large and well-structured sample of police officers, thus the results can be generalized to the entire population. Research limitations derive from community care measurement method, where both community care and the level of integrity were measured by police officers' perception.

Practical Implications:

The results are useful for police strategic planning in Slovenia, especially in strengthening the integrity of police officers and police leaders as well as in the planning of implementation activities for community policing in terms of leadership.

Originality/Value:

The results of original research on integrity in the Slovenian police are presented, thus providing additional knowledge and added value in this research field.

UDC: 351.74/.76:17

Keywords: integrity, servant leadership, competence, police, community policing

1 UVOD – SOODVISNOST INTEGRITETE POLICIJSKIH VODIJ IN POLICIJSKEGA DELA V SKUPNOSTI

Pomembne vidike sodobne policijske dejavnosti sestavljajo trije, med sabo močno povezani elementi: (a) način vodenja policijske organizacije, (b) določanje načinov njene odgovornosti ter (c) policijska integriteta (Feltus, 2006). Vse troje predstavlja osrednje vsebine policijskega dela kot poklica (Pagon in Lobnikar, 2004). V prispevku bomo analizirali povezavo med načinom vodenja policijske organizacije ter (percepcijo) integritete policijskih vodij. Zanimalo nas bo, ali je vpliv teh konceptov mogoče povezati s konceptom policijskega dela v skupnosti kot organizacijske filozofije, pa tudi strategije in taktike sodobnih policijskih organizacij.

Obstajajo različna mnenja, kaj pomeni izraz integriteta, tako v praksi kot v teoriji (Kaptein, 2001). V splošnem je integriteta povezana z vrlinami, kot so solidarnost, sodelovanje, iskrenost in natančnost. Delattre (v Pagon in Lobnikar, 2004) opredeljuje integriteto kot določeno voljo, vztrajnost in odločnost ter temeljno osebnostno nagnjenost, da ravnáš prav tudi takrat, ko ni nikogar drugega, ki bi te k temu prisilil, razen tebe samega. V nadaljevanju Vicchio (v Pagon in Lobnikar, 2004) opredeljuje posameznikovo integriteto kot koherentno in relativno stabilno celoto moralnih vrednot in vrlin, ki jim posameznik sledi prostovoljno in pristno ter se odražajo tako v njegovem govorjenju kot vedenju. Tu velja opozoriti na interakcijsko naravo integritete: integriteta ni le vprašanje posameznika, navezuje se tudi na skupino in skupinsko dinamiko. Tako Girodo (2003) opisuje integriteto kot osebno lastnost posameznika in kot rezultat družbene interakcije. Slednje se veže na stopnjo, do katere so posamezniki ali skupine pripravljene zadovoljevati upravičena pričakovanja okolice, v kateri delujejo (Kaptein, 2001: 283). Upravičena pričakovanja je potrebno razumeti kot tista vedenja, ki imajo široko (družbeno) podporo in v splošnem veljajo za primerna oziroma ustrezna. Kaptein (ibid.) je izpostavil tudi nekatere bistvene elemente integritete, ki se vežejo na vprašanje legalnosti; upoštevanje zakonodaje na splošno, zakonodaje s področja človekovih pravic in svoboščin ter upoštevanje internih predpisov predstavljajo legalistični del integritete, kar je še posebej pomembno poudariti pri policijskem delu. Integriteta tako nima le osebnega značaja, razumeti jo je treba tudi kot organizacijski konstrukt v tistem delu, ko opredeljuje vedenje v skladu s pričakovanimi standardi vedenja zaposlenih v organizaciji ali v družbenem okolju, kjer organizacija deluje. Ko govorimo o organizacijski integriteti, jo razumemo kot stopnjo, do katere se zaposlene spodbuja k odgovornemu vedenju v delovnem okolju (Kaptein, 2001: 284-285).

Včasih je integriteta bolj ali manj pomenila popolnost oziroma celostnost posameznikove osebnosti, v današnjem času pa je razumljena tudi kot poštenost in zaupanje (Palanski in Yammarino, 2007). Craig in Gustafson (1998) jo opredeljujeta kot odsotnost neetičnega vedenja, Badaracco in Ellsworth (1992) menita, da integriteta spodbuja poštenost. Batson, Thompson, Seufferling, Whitney in Strongman (1999) ugotavljajo, da integriteta posameznika vpliva na njegovo vedenje. Imeti integriteto pa obenem pomeni imeti vrlino, ki jo zaposleni želijo od svojih vodij (Kirkpatrick in Locke, 1991; Audi in Murphy, 2006; Palanski in Yammarino, 2007, 2009). Prav zato

je integriteta vodij (in enako velja za percepcijo integritete vodij s strani vodenih) tako pomembna za uspešno delovanje organizacije. Vodje z integriteto namreč zbujajo zaupanje pri sodelavcih, saj jim slednji verjamejo, da bodo delali tako kot govorijo (Northouse, 2007). Če pa zaposleni verjamejo, da vodje ravnavajo neetično, jih je zelo težko prepričati v lastno etično ravnanje (Bowie, 1991). Bracher (2008) tako ugotavlja, da je integriteta ključni element vodenja in najbolj pomemben dejavnik na področju, kjer ljudje prihajajo v stik z idejami, izdelki in storitvami posamezne organizacije. Tudi Koehn (2005) je prepričan, da pravilno razumljena integriteta ni le eden izmed dodatkov k poslu, temveč njegova temeljna vsebina, ki pride do izraza v odnosu do drugega.

Pagon (2003) ugotavlja, da je integriteta osnovna značilnost uspešnih vodij in tudi ključni dejavnik v organizacijah, osrednjega pomena pa je tudi za poslanstvo policije. Integriteto vodij lahko tako povežemo s konceptom vodstvenih kompetenc. Kompetence na splošno pojmujejo kot sposobnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Po Grubanu (2003) kompetence pomenijo sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Integriteta vodje kot kompetenca spada v dimenzijo osebnostnih in socialnih kompetenc, ki posamezniku omogočajo vzpostavljanje in obvladovanje odnosov z ostalimi (Svetlik, 2005). Thach in Thompson (2007) tako na podlagi razvrščanja najpomembnejših kompetenc s strani vodij v zasebnem/profitnem in javnem/neprofitnem sektorju ugotavljata, da so bile v obeh skupinah na prva tri mesta postavljene iste kompetence: (a) poštenost in integriteta, (b) sodelovanje – timsko delo in (c) razvoj drugih.

Klockars, Kutnjak-Ivkovich, Harver in Haberfeld (2000) ter Klockars, Kutnjak-Ivkovich in Haberfeld (2004) opredeljujejo policijsko integriteto kot normativno/predpisano nagnjenje policistov, da se uprejo skušnjavam, in da ne zlorabljajo svojih pravic ali privilegijev. Ko govorimo o predpisani integriteti, avtorji navajajo, da je, prvič, integriteta prepričanje in ne vedenje (mnenje je na individualni ravni in pravilo na ravni skupine), drugič, idejo o integriteti pri policistih razumejo kot moralno obvezo in je znotraj tega, vsaj v določeni stopnji, mogoče policistovo vedenje ocenjevati kot moralno pravilno ali napačno, in nazadnje, prepričani so, da so značilnosti integritete dejansko neločljive od moralnega vedenja, saj združujejo prepričanja z vedenjem v skladu s tem prepričanjem (Klockars et al., 2004: 2-3).

V raziskavi na vzorcu slovenskih policistov je bilo pred časom ugotovljeno, da se zaposlenim zdi zelo pomembno, da imajo njihovi vodje visoko stopnjo integritete (Šumi, 2006, 2007), zato je prav raziskovanje integritete v policijski organizaciji zaradi specifičnosti policijskega dela in možnosti policistov posegati v posameznikove pravice in svoboščine še posebej pomembno. Pri tem pa se je raziskovanje odmaknilo od proučevanja integritete (oziroma korupcije kot njenega nasprotja) posameznika k proučevanju organizacijsko-kulturoloških dejavnikov integritete v policiji (Pagon, Kutnjak-Ivkovich, Klockars, 1998), kar je rezultiralo v obsežni mednarodni raziskavi o integriteti v policijskih organizacijah, v katero je bila vključena tudi slovenska policija (Pagon et al., 1998; Pagon in Lobnikar, 2004). Rezultati raziskave o stopnji policijske integritete v slovenski policiji

(Pagon, Kutnjak-Ivkovich, Lobnikar, 2003: 161) so pokazali, da imajo policisti v Sloveniji visoko stopnjo integritete. Ugotovljeno je bilo, da ima lastno prepričanje anketiranih o resnosti korupcije največji vpliv na njihovo pripravljenost prijaviti kršitelja. Avtorji raziskave, opravljene na vzorcu 767 policistov ter 254 študentov kot primerjalne skupine, so v večini primerov ugotovili višjo stopnjo integritete pri policistih, tako glede njihovih moralnih standardov (odgovor na vprašanje »kako resno so doživljali različne oblike deviantnega vedenja«) kot glede vedenjskih namenov (odgovori na vprašanje »v kolikšni meri so bili pripravljeni prijaviti kršitelja«) (Pagon et al., 2003). Razumevanje vedenja policistov zahteva raziskovanje, ki sega globlje kot proučevanje vedenjskih vzorcev. Meško, Ziembo-Vogl, Houston in Umek (2000) so tako opravili obsežno mednarodno raziskavo o moralnih vrednotah med slovenskimi in ameriškimi policisti (pa tudi študenti varstvoslovja in pazniki v zaporih), kjer so opozorili na kulturno determiniranost moralnega sklepanja in sojenja. Ta aspekt kulturne opredeljenosti je potrebno upoštevati tudi na področju integritete, saj je slednja v soodvisnosti od vrednosti posameznika.

Raziskovalci so ugotovili pozitivno povezavo med zaznavanjem integritete vodij, z vidika odsotnosti neetičnega ravnanja, ter transformacijskim vodenjem kot načinom pozitivnega uveljavljanja sprememb v organizaciji (Parry in Proctor-Thomson, 2002), ugotovljen je bil pozitiven učinek osebnostne integritete vodij na moralno ravnanje zaposlenih (Peterson, 2004) ter pozitivna povezanost med visoko stopnjo integritete vodij in zaupanjem zaposlenih v vodje (Mayer, Davis in Schoorman, 1995). Sodobne raziskave učinkovitega policijskega vodenja, tako Rogers (2008: 11), še vedno ugotavljajo velik pomen instrumentalnega transakcijskega vodenja (nagrada, kontrola ipd.), medtem ko je vloga transformacijskega vodenja (kredibilnost, inspiracija, zaupanje, komunikacija ipd.) nekoliko manjša. Vzroke lahko iščemo v tradicionalno hierarhični strukturi policijske organizacije in organizacijski kulturi. Novejša spoznanja na področju policijske dejavnosti pa poudarjajo tudi pomen policijskega dela v skupnosti, proaktivnega delovanja, vzpostavitve sistema odgovornosti, dolgoročnih ciljev (Ponsaers, 2001), torej elemente transformacijskega stila vodenja policijskih organizacij. Od policijskega vodje se torej vse bolj pričakuje, da bo vzpostavil stimulatívno delovno okolje (na podlagi profesionalizma in integritete), v katerem bo posameznik lahko deloval učinkovito (transakcijsko), ob tem pa bo krepil vlogo policistov tudi preko oblikovanja bodoče vizije in poslanstva policijske organizacije (transformacijsko vodenje). Policijsko delo v skupnosti, kot edini pravi pozno-moderni model policijske dejavnosti, temelječ na multifunkcionalnem, decentraliziranem, nehierarhičnem in proaktivnem pristopu (Ponsaers, 2001: 479), gradi, vse od svojega nastanka v začetku 70-tih let, na porušeni mostovih sodelovanja med policijo in skupnostjo, s poudarjanjem štirih ključnih elementov: preventivna dejavnost, reševanje problemov, partnerstvo in organizacijske prilagoditve (Dean et al., 2000). Z zavračanjem strogega (birokratsko dojetega) policijskega profesionalizma in z njim povezanih predpostavk o skoraj nadčloveških lastnostih policistov (Trojanowicz in Carter, 1988) predstavlja premik tako v filozofiji (razmišljanje o poslanstvu policije, usmerjenosti družbe in potrebah ljudi) kot tudi v organizacijski strategiji dela (spremembe v operativnih pristopih, analiziranje kriminalnih

pojavnov, več stopenjsko reševanje problemov, kriminalna preventiva itd.). Zato velja na tem mestu opozoriti na ugotovitve Ziembo-Voglove in Meška (2000), ko analizirata vprašanje policijskega dela v skupnosti v povezavi s koruptivnim vedenjem. Avtorja ugotavljata, da približevanje policije skupnosti samo po sebi še ne ustvarja pogojev za večjo stopnjo koruptivnosti, seveda, če pred uvajanjem takšnih konceptov, kot je policijsko delo v skupnosti, upoštevamo sodobne vidike razumevanja profesionalizacije policije.

Namen prispevka je predstaviti rezultate raziskave o vplivu integritete policijskih vodij na njihovo skrb za skupnost, kot ene izmed dimenzij preučevanega uslužnostnega vodenja – stila vodenja, ki je močno povezan z opisanim transformacijskim načinom vodenja. Pri tem smo izhajali iz ugotovitev Simonsa (1999) ter Parrya in Proctor-Thomsona (2002), da je veliko organizacij in vodij na formalni ravni ozaveščenih o pomembnosti integritete v poslu (in to tudi jasno sporočajo v izjavah o poslanstvu in v etičnih kodeksih), v realnosti pa vedno znova ugotavljamo odklone od zapisanih pravil. Zato je potrebno, da se raziskovalna pozornost, poleg ugotavljanja formalnih standardov, usmeri v dejansko vedenje vodij in tudi v raziskovanje percepcije vodij s strani njihovih podrejenih (ibid.), saj smo že ugotovili, da prepričanje zaposlenih o etičnosti njihovih vodij pomembno vpliva tudi na stopnjo njihovega (ne)etičnega vedenja.

2 OPIS METODE, VZORCA IN UPORABLJENEGA INSTRUMENTARIJA

Raziskava je bila opravljena na vzorcu 768 slovenskih policistov iz vseh treh organizacijskih nivojev, od katerih je bilo 84,2 % moških in 15,8 % žensk, povprečne starosti 35,3 let, v razponu od 21 do 58 let. Od vseh anketirancev jih je 3,5 % končalo podiplomski študij, 29 % jih ima visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 6 % višjo izobrazbo in 61,5 % srednjo izobrazbo. Povprečno število dopolnjenih let v policiji znaša 13,58. Strukturiranje vzorca (vse tri ravni), velikost vzorca in tudi demografske značilnosti anketiranih policistov kažejo na to, da lahko ugotovitve posplošimo na celotno populacijo policistov in policistk v Sloveniji.

V raziskavi smo za merjenje analiziranih spremenljivk uporabili dva merska instrumenta. Za merjenje percepcije integritete policijskih vodij smo uporabili Perceived Leader Integrity Scale (PLIS), ki sta ga razvila Craig in Gustafson (1998) in temelji na utilitaristični teoriji etike. Izdelan je z namenom evalvacije zaznavanja integritete oziroma moralnega vedenja vodij, in sicer na način, da sodelavci ocenjujejo ravnanje vodij. Ocenjevanje je osredotočeno na skladnost ravnanja s pravili, ki zagotavljajo najvišje dobro za čim večje število ljudi. S faktorsko analizo je bilo ugotovljeno, da je vprašalnik, sestavljen iz 31 trditev, enodimenzionalen. V izvorniku se na vprašalnik odgovarja s pomočjo štiri-stopenjske Likertove lestvice (Datta, 2005; Baker in Craig, 2006), za potrebe raziskave v Sloveniji pa smo uporabili sedem-stopenjsko Likertovo lestvico, ker daje uporaba takšne lestvice boljše rezultate in tudi zato, da smo uporabili enotno lestvico za merjenje v okviru celotne raziskave. Izračunan koeficient notranje konsistentnosti (Chrombach α) za uporabljen set vprašanj znaša ,98.

Za merjenje uslužnostnega vodenja smo uporabili Servant Leadership Measure, ki so ga razvili Liden, Wayne, Zhao in Henderson (2008). Vprašalnik je namenjen raziskovanju uslužnega vodenja (Servant Leadership), kot samostojnega in neodvisnega modela vodenja. Sestavljen je iz sedmih različnih faktorjev (konceptualne – abstraktne veščine, opolnomočenje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje in ravnanje, čustvena opora, skrb za skupnost). Vsak faktor vsebuje štiri spremenljivke oziroma trditve (skupaj 28 trditvev), katere anketiranci ocenjujejo s pomočjo sedem - stopenjske Likertove lestvice. Izračunan koeficient notranje konsistentnosti (Chrombach α) za uporabljen set vprašanj v naši raziskavi znaša ,97.

Vprašalnika, za katera lahko ugotovimo, da sta notranje konsistentna in veljavna, smo združili v enoten vprašalnik in mu dodali demografske podatke ocenjevanih vodij (podatke o spolu, starosti in izobrazbi vodij). Anketirance smo zaprosili, da ocenijo tudi delovne izkušnje izbranega vodje ter njegove vodstvene delovne izkušnje. Tem podatkom smo dodali tudi demografske podatke anketirancev (podatke o spolu, starosti, delovni dobi, številu dopolnjenih let v organizaciji ter izobrazbi). Dodatno smo anketirance vprašali tudi o tem, ali naloge opravljajo na vodstvenem delovnem mestu ter ali so vključeni v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

Vprašalnika sta bila, po pridobitvi soglasja za uporabo, prevedena iz angleškega jezika v slovenski jezik s pomočjo profesionalnega prevajalca. Zatem sta bila prevedena nazaj v angleški jezik s pomočjo drugega profesionalnega prevajalca, s čimer smo zagotovili pravilnost prevoda. Test zunanje veljavnosti smo izvedli tako, da smo dali vprašalnik prebrati vsem, ki so kasneje pomagali pri zbiranju podatkov, in sicer smo jih vprašali, kaj po njihovem mnenju pomenijo posamezne trditve. Ugotovili smo, da vsebino obeh vprašalnikov pravilno razumejo.

Vprašalniki s spremnim pismom so bili v letu 2010 osebno razdeljeni 980 zaposlenim v policiji. V pismu smo sodelujočim razložili namen raziskave ter jih zaprosili za sodelovanje. Hkrati smo jih zaprosili, da skozi celoten vprašalnik ocenjujejo le eno osebo, in sicer svojega neposredno nadrejenega oziroma vodjo. Izpolnjen vprašalnik so anketiranci zalepili v naprej pripravljene ovojnice ter oddali na vnaprej dogovorjenem mestu. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost ter zaupnost ravnanja s pridobljenimi podatki. Povprečna odzivnost je bila 78,4 %.

3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

V nadaljevanju so najprej predstavljeni rezultati opisne statistike za oceno integritete policijskih vodij. Rezultati so predstavljeni tako, da nižja vrednost (1) pomeni najnižjo stopnjo integritete, najvišja možna vrednost (7) pa pomeni najvišjo možno stopnjo integritete.

Ocenite svojega neposrednega vodjo	M	SD
Bolje bi ravnal z menoj, če bi jaz pripadal drugi etnični (narodnostni) skupini.	6,31	1,14
Moj vodja bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji.	6,20	1,14
Moj vodja bi ponaredil dokumentacijo, če bi mu to koristilo pri delu.	6,13	1,39
Moj vodja bi si neupravičeno prilastil imetje organizacije.	6,13	1,25
Moj vodja bi ravnal v nasprotju s pravili organizacije, nato pa pričakoval podporo podrejenih.	5,86	1,44
Norčuje se iz mojih napak, namesto da bi mi svetoval, kako naj bolje opravi delo.	5,83	1,51
Moj vodja bi namerno izkrivljajl moje besede oziroma izjave.	5,82	1,39
Ne vodi me pri mojem delu, ker želi, da doživim neuspeh.	5,80	1,44
Moj vodja bi zaposlene izsiljeval, če bi ocenil, da to lahko počne.	5,79	1,56
Izpostavil bi me, da bi se lahko maščeval nekemu drugemu.	5,78	1,45
Ima slabe namene.	5,76	1,49
Ima nekaj proti meni.	5,73	1,55
Z zadovoljstvom zavrne moje prošnje oziroma želje.	5,69	1,60
Moj vodja bi za svoje napake krivil mene.	5,67	1,61
Omejil bi mi usposabljanje, da bi mi preprečil napredovanje.	5,61	1,67
Namerno povzroča jezo med zaposlenimi.	5,58	1,63
Namerno bi poudarjal moje napake pri svojih nadrejenih, da bi jaz v njihovih očeh izpadel slabo.	5,53	1,73
Je zahrbtn.	5,49	1,82
Prilastil bi si zasluge za moje zamisli.	5,40	1,66
Moj vodja bi dopustil, da za njegove napake krivijo mene.	5,40	1,68
Namerno krepi konflikte med zaposlenimi.	5,40	1,79
Če bi ocenil, da lahko, bi prekinil delovno razmerje z nekom, ki mu ni všeč.	5,38	1,77
Primanjkuje mu moralnih vrednot.	5,37	1,83
Je maščevalen.	5,36	1,90
Mojo delovno oceno bi uporabil tudi za to, da bi me osebno kritiziral.	5,34	1,78
Vedno se maščuje (vrne milo za drago).	5,13	1,74
Povzročal bi mi težave, če bi se mu zameril.	4,88	1,98
Napake, ki jih storim pri delu, bi moj vodja uporabil za osebni napad name.	4,87	1,81
V službenih zadevah bi me izpostavil tveganju, da zaščiti samega sebe.	4,70	1,84
Zlagal bi se mi.	4,70	1,89
Posebno pozornost namenja določenim zaposlenim, ki so mu pri srcu, meni pa ne.	4,29	1,99

Tabela 1:
Ocena stopnje integritete policijskih vodij s strani njihovih podrejenih

Legenda: 1 – Popolnoma se strinjam ... 7 – Sploh se ne strinjam

Iz zgornje tabele je razvidno, da anketiranci najvišje ocenjujejo integriteto svojih vodij na področju njihovega odnosa do policije kot organizacije, nižjo stopnjo integritete (a še vedno nadpovprečno) pa so jim prisodili na področju medosebnih odnosov. V tabeli št. 2 je prikazan indeks integritete vodij v policiji, izračunan s

Integriteta policijskih vodij in njihova skrb za skupnost

pomočjo merskega inštrumenta PLIS. Indeks integritete smo izračunali tako, da smo sešteli vrednosti vseh 31 spremenljivk ter ga delili s številom spremenljivk.

Tabela 2:
Indeks
integritete vodij
v policiji

INDEKS INTEGRITETE	Sektor	N	M	SD
	Policija	735	5,52	1,33

Rezultati kažejo, da je indeks percepcije integritete policijskih vodij s strani njihovih podrejenih relativno visok (5,52). Za potrebe prispevka smo indeks v nadaljevanju vključili v analizo z linearno regresijsko metodo.

V tabeli 3 so prikazani rezultati opisne statistike za preučevan faktor uslužnostnega vodenja, ki ga tvorijo štiri spremenljivke in smo ga poimenovali skrb za skupnost.

Tabela 3:
Faktor »skrb
za skupnost«
in njegove
spremenljivke

Spremenljivke	N	M	SD
Vodji je pomembna skrb za skupnost, kjer organizacija deluje	768	4,75	1,725
Vodja je vedno zainteresiran za pomoč ljudem v naši skupnosti	768	4,65	1,671
Vodja je vključen v aktivnosti skupnosti, v kateri organizacija deluje	768	4,82	1,495
Vodja me spodbuja k prostovoljnemu delu v skupnosti	768	3,83	1,735
Skrb za skupnost	768	4,51	1,39

Legenda: 1 – Sploh se ne strinjam ... 7 – Popolnoma se strinjam

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da so policijski vodje, skozi oceno njihovih podrejenih policistov, dokaj dobro vključeni v aktivnosti skupnosti, v kateri delajo, ter da sta jim skrb za skupnost in pomoč ljudem pomembna (ocene so nadpovprečne, vendar pa ne presegajo ocene 5). Najnižja je ocena pri vprašanju, ki ocenjuje družbeno odgovornost in vključenost v življenje v lokalni skupnosti – razvidno je namreč, da vodje svojih sodelavcev (policistov) ne spodbujajo k temu, da bi se udeleževali prostovoljnih del v skupnosti oz. lokalnem okolju.

V tabeli 4 so prikazani rezultati korelacijske analize med obema analiziranima dejavnikoma: oceno integritete posameznega policijskega vodje ter oceno stopnje skrbi za skupnost s strani policijskega vodje. V analizo smo dodali tudi nekaj socialno-demografskih dejavnikov.

	Skrb za skupnost		
	Pearsonov korelacijski koeficient (r)	p	N
Skrb za skupnost	1		768
Integriteta vodje	,723**	,000	735
Vodstvene delovne izkušnje vodij	,572**	,000	767
Delovne izkušnje vodij	,526**	,000	768
Starost anketirancev	,122**	,001	762
Delovna doba anketirancev	,130**	,000	762
Leta zaposlitve anketirancev v policiji	,100**	,006	763
Izobrazba anketirancev	,122**	,001	767

Tabela 4:
Rezultati korelacijske analize med skrbjo za skupnost in percepcijo integritete policijskih vodij

Vidimo lahko, da sta skrb za skupnost in integriteta policijskega vodje močno statistično značilno in pozitivno povezana. S skrbjo za skupnost so poleg tega statistično značilno in pozitivno povezane tudi vodstvene in siceršnje delovne izkušnje (bolj izkušeni vodje tudi v večji meri skrbijo za skupnost, kjer policisti izvajajo policijsko delo). Lahko pa ugotovimo tudi to, da bolj izobraženi in bolj izkušeni policisti tudi v višji meri ocenjujejo svoje vodje kot osebe, ki skrbijo za skupnost. V nadaljevanju smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri lahko s pomočjo ocene stopnje integritete policijskih vodij pojasnimo njihovo skrb za skupnost. V ta namen smo podatke analizirali z linearno regresijsko metodo, s čimer smo hkrati želeli omejiti individualen vpliv na določanje spremenljivk. V analizo smo vključili tudi demografske spremenljivke vodij in anketirancev, kjer smo ugotovili statistično značilne korelacije.

Model	R	R ²	Popravljen R ²	Std. napaka ocene
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, delovne izkušnje vodje	,753 ^a	,567	,565	,914

Tabela 5:
Regresijski model za odvisno spremenljivko »skrb za skupnost«

V tabeli 5 lahko vidimo, da lahko s tremi spremenljivkami skupno pojasnimo 56,5 odstotka variance odvisne spremenljivke »skrb za skupnost«. V tabeli št. 6 v nadaljevanju pa vidimo, da je model statistično značilen ($F = 314,2$, $p = ,000$), prav tako pa so z odvisno spremenljivko statistično značilno povezane vse spremenljivke, ki so bile vključene v pojasnjevalni model.

Integriteta policijskih vodij in njihova skrb za skupnost

Tabela 6:
Analiza
variance za
regresijski
model za
odvisno
spremenljivko
»skrb za
skupnost«

Model (a)	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p			
regresija	786,726	3	262,242	314,202	,000 ^a			
reziduali	600,097	719	,835					
skupaj	1386,823	722						
a. prediktorji: integriteta vodje, vodstvene delovne izkušnje vodje, delovne izkušnje vodje								
	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	korelacije		
	B	Std. nap.	Beta			Zero-order	delna	delež
(konstanta)	-,239	,171		-1,396	,163			
Integriteta vodij	,601	,031	,580	19,687	,000	,722	,592	,483
Vodstvene delovne izkušnje vodij	,245	,060	,182	4,111	,000	,570	,152	,101
Delovne izkušnje vodij	,127	,064	,085	1,992	,047	,520	,074	,049

V zgornji tabeli lahko vidimo, da se z odvisno spremenljivko (skrb za skupnost) statistično značilno in pozitivno povezujejo integriteta vodij ter njihove vodstvene in siceršnje delovne izkušnje. Kot najpomembnejši prediktor za percepcijo o skrbi vodij za skupnost, v kateri delujejo, se je pokazala ravno percepcija osebnostne integritete vodij. Iz tega izhaja, da višja kot je percepcija integritete posameznega vodje, višja je tudi percepcija tega, koliko ta vodja skrbi za skupnost, v kateri policijska organizacija deluje. To dokazuje, da je ozaveščanje vodij o pomenu integritete pri vodenju, ki posledično vodi v krepitev osebnostne integritete, izjemno pomembno. Hkrati pa je zelo pomembno, da imajo vodje dovolj vodstvenih in delovnih izkušenj. Navedeno vodi v utemeljeno razmišljanje, da je v slovenski policiji potrebno izoblikovati ustrezen karierni sistem za vodstvene delavce, še posebej za najvišja vodstvena delovna mesta. Namreč, vodstvene in siceršnje delovne izkušnje so nekaj kar zgolj z izobrazbo in izpolnjevanjem minimalnih pogojev za zasedbo vodilnega mesta ne moremo nadomestiti zlahka.

4 RAZPRAVA

Rezultati raziskave potrjujejo dosedanje ugotovite raziskav o policijski integriteti v Sloveniji, da je raven integritete relativno visoka. Indeks zaznane integritete policijskih vodij (povprečna vrednost je bila 5,52 na sedem-stopenjski lestvici) tako kaže na to, da raziskovalci z različnimi pristopi (glej npr. Pagon et al., 1998; Šumi, 2006, 2007; Ziembo-Vogl in Meško, 2000; Pagon in Lobnikar, 2004) ugotavljajo konsistentne rezultate – integriteta je pomemben dejavnik organizacijske uspešnosti policije in v slovenski policiji je ugotovljena stopnja integritete policistov in njihovih nadrejenih visoka. Z vidika uveljavljanja sodobnih konceptov policijskega dela v

skupnosti lahko tako ugotovimo, da je izpolnjen eden od pomembnih pogojev za uspešno implementacijo tega pristopa policijske dejavnosti – verjamemo namreč, da s skupnostjo ni mogoče doseči pristnega partnerskega odnosa, če ni izpolnjen kriterij visoke integritete v policijski organizaciji.

Policijsko delo v skupnosti lahko razumemo kot sodobni model izvajanja policijske dejavnosti, ki je primeren za družbeno okolje, kjer veljajo pravila pravne države in kjer socialno pravičnost ljudje dojemajo kot vrednoto. V takšni družbi je skrb za skupnost pomemben element družbene kohezivnosti. Seveda to velja tudi za druge institucije v družbi, ne samo za policijo, vendar je ravno skrb tisti dejavnik, ki zmanjšuje razkorak med policijsko organizacijo in skupnostmi, kjer policisti opravljajo svojo delo. Sklenemo lahko, da je pogoj za kolikor toliko uspešno uvajanje policijskega dela v skupnosti vedenje, ki se kaže (tudi) v skrbniškem odnosu, zato je pomembno, da ga policijski menedžerji primerno krepijo. Z analizo smo ugotovili, da je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na to, da policijski vodje skrb za skupnost postavijo visoko v svojo delovno agendo (in odločitev vodij, tako v policiji kot v drugih organizacijah, je ključni moment uvajanja organizacijskih sprememb), integriteta. Rezultati raziskave tako potrjujejo pretekle ugotovitve, da je krepitev integritete pri policijskih vodjih (in v naslednjih korakih seveda pri slehernem policistu in policistki) način, kako zagotoviti voljnost za uvajanje novih pristopov izvajanja policijskega dela.

Niso pa osebne vrline policijskih vodij (v našem primeru je to integriteta) edini pomemben dejavnik omogočanja policijskega dela v skupnosti; zopet se je izkazalo, da so izkušnje, tako delovne kot na vodstvenem delovnem mestu, pomemben dejavnik, ki vodi do večje skrbi za skupnost. Zato je načrtovana kariera policijskih menedžerjev, ki lahko dovolj časa vodijo policiste v neki skupnosti, kadrovsko-organizacijski način za zagotavljanje želenih rezultatov. Zato ugotavljamo, da je treba krepiti stalnost vodenja, še posebej to velja za lokalni nivo policijskega dela. Rezultati raziskave tako poleg krepitve integritete policijskih vodij (ki se lahko kaže skozi razne organizacijske programe krepitve integritete v povezavi z uvajanjem policijskega dela v skupnosti) poudarjajo tudi stalnost njihovega dela. Slednje spoznanje tako predstavlja pomemben podatek za vodje na policijskih upravah in na generalni policijski upravi – če želijo uspeti pri uvajanju policijskega dela v skupnosti, naj to zaupajo vodjem, ki jih njihovi policisti dojemajo kot osebe z visoko stopnjo integritete, predvsem pa naj jim omogočijo, da svoje relativno dolgo delo opravljajo v isti skupnosti.

LITERATURA

- Audi, R. in Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 3-21.
- Baker, B. in Craig, S. B. (2006). When actions speak louder than words: The relative importance of leader behaviors in predicting global impressions of integrity. V *Leadership, it's all relative: Applying relative importance statistics to leadership*. Atlanta: Academy of Management.

- Badaracco, L. Jr. J. in Ellsworth, R. R. (1992). Leadership, integrity and conflict. *Management Decision*, 30(6), 29-34.
- Batson, C. D., Thompson, E. R., Seufferling, G., Whitney, H. in Strongman, J. A. (1999). Moral hypocrisy: Appearing moral to oneself without being so. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 525-537.
- Bowie, N. E. (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 1-21.
- Bracher, J. F. (2008). *Integrity arch*. Bracher Center for Integrity in Leadership. Pridobljeno na <http://www.brachercenter.com/integrityarch.html>.
- Craig, S. B. in Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Datta, A. (2005). *Measurement equivalence of English and Spanish versions of the perceived leader integrity scale*. Carolina: North Carolina State University.
- Dean, C. W., Lumb, R., Proctor, K., Klopovic, J., Hyatt, A. in Hamby, R. (2000). *Social work and police partnership: A summons to the village strategies and effective practices*. Pridobljeno na <http://www.ncjrs.gov/abstractdb/Results.asp?page=1>
- Feltes, T. (2006). *Police integrity and the police organization*. Pridobljeno na http://www.thomasfeltes.de/html/Police_Integrity.htm
- Girodo, M. (2003). Ocenjevanje tveganega vedenja in strateški sistemi: nova orodja za preprečevanje korupcije ter krepitev integritete (str. 205-223). V M. Pagon, G. Meško in B. Lobnikar (ur.), *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Gruban, B. (2003). Competence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*, (168/1596), 19.
- Kaptein, M. (2001). Integrity management of police organizations. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 281-300.
- Kirkpatrick, A. S. in Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Klockars, C. B., Kutnjak-Ivkovich S. in Haberfeld, M. R. (2004). *The contours of police integrity*. Thousand Oaks: SAGE.
- Klockars, C. B., Kutnjak-Ivkovich S., Harver W. E. in Haberfeld M. R. (2000). *The measurement of Police Integrity*. Washington: National Institute of Justice, Research in Brief.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58, 125-136.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. in Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Mayer, C. R., Davis, J. H. in Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meško, G., Ziembo-Vogl, J., Houston, J. in Umek, P. (2000). Comparing the moral values of Slovenian and American criminal justice students, police officers, and jail officers. V Pagon, M. (ur.). *Policing in Central and Eastern Europe: Ethics, integrity, and human rights* (str. 371-381). Ljubljana: College of Police and Security Studies.

- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Pagon, M. (2003). Policijska etika in integriteta (str. 11-26). V M. Pagon, G. Meško in B. Lobnikar (ur.), *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Pagon, M. in Lobnikar, B. (2004). Police integrity in Slovenia. V: C. B. Klockars, S. Kutnjak Ivković in M. R. Habersfeld (ur.), *The contours of police integrity* (str. 212-231). London, New Delhi: Sage.
- Pagon, M., Kutnjak-Ivkovich, S. in Klockars, C. B. (1998). The measurement of police integrity in Slovenia. V *Crime control policies: Political rhetoric or empirical reality*. Academy of Criminal Justice Sciences, 1998 Annual Meeting, Albuquerque, New Mexico, March 10-14.
- Pagon, M., Kutnjak-Ivkovich, S. in Lobnikar, B. (2003). Policijska integriteta in stališča do policijske korupcije: primerjava med policisti in študenti (str. 149-162). V M. Pagon, G. Meško in B. Lobnikar (ur.), *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Palanski, E. M. in Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20, 405-420.
- Palanski, E. M. in Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Parry, W. K. in Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Peterson, D. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 7-23.
- Ponsaers, P. (2001). Reading about »community (oriented) policing« and police models. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(4), 470-496.
- Rogers, C. (2008). *Leadership skills in policing*. Oxford: Oxford University Press.
- Simons, L. T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 12-27). Ljubljana: GV izobraževanje.
- Šumi, R. (2006). *Krepitev integritete policistov* (Diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
- Šumi, R. (2007). Krepitev integritete policistov – model dobre prakse. *Varstvoslovje*, 9(3/4), 186-195.
- Thach, E. in Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- Trojanowicz, R. C. in Carter, D. L. (1988). *The philosophy and role of community policing*. East Lansing: Michigan State University.
- Ziembo-Vogl, J. in Meško, G. (2000). Conceptualizing the ethical aspects of community policing's inception and practice (str. 523-536). V Pagon, M. (ur.). *Policing in Central and Eastern Europe: Ethics, integrity, and human rights*. Ljubljana: College of Police and Security Studies.

O avtorjih:

Robert Šumi, univ. dipl. varstvoslovec, Generalna policijska uprava, doktorski študent na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Dr. Branko Lobnikar, izredni profesor, predstojnik Oddelka za varnostne vede in Katedre za policijsko dejavnost in menedžment varnostnih organizacij na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru.

Emanuel Banutai, doktorski študent in mladi raziskovalec, Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru.

Mag. Katja Rančigaj, mag. varstvoslovja, predavateljica na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru.