

Primljeno: svibanj 2011.

INGRID MAVRIĆ*

Smjernice operativnog postupanja pri vertikalnoj komunikaciji rukovoditelja prema policijskim službenicima

UVOD

Obavljanje policijske službe postavlja pred policijske službenike visoke zahtjeve zbog svakodnevno prisutnih stalnih izvora stresa (fizička ugroženost, smjenski ritam rada, socijalna obilježenost, odgovornost, nošenje oružja, posebne ovlasti i dr.), a to podrazumijeva i visoke zahtjeve na njihove rukovoditelje. Zbog hijerarhijske strukture i moći koje imaju, kao i zbog činjenice da svaki policijski službenik raspolaže oružjem, rukovoditelji imaju i viši stupanj odgovornosti jer, osim što odgovaraju za svoje postupke, odgovorni su i za postupke svojih podređenih, a to uključuje i odgovornost za njihovo zdravstveno stanje, socijalnu skrb, motivaciju, moral i disciplinu. Stoga je jedan od važnih čimbenika uspješnog rukovođenja dostatna i primjerena komunikacija s djelatnicima koja će osigurati informiranost i uključenost rukovoditelja u možebitne probleme te omogućiti njihovu prevenciju. ("Dobar menadžer predvidi problem, a loš se njime bavi.")

U dosadašnjoj praksi uočeno je da se u nekim ustrojstvenim jedinicama kroz duže vremensko razdoblje zbog nedovoljne i neprimjerene komunikacije rukovoditelja sa svojim djelatnicima, a ponekad čak i zbog izbjegavanja razgovora s njima, javljaju i ponavljaju štetne posljedice kao što su: nezadovoljstvo djelatnika, smanjena motivacija za rad, učestala bolovanja i kršenje radne discipline. Dugoročno izostanak kvalitetne komunikacije dovodi do poremećaja međuljudskih odnosa i loše radne atmosfere, u kojoj je neminovna smanjena ili nedovoljna učinkovitost u radu.

Rukovoditelj ne može izbjeći odgovornost i za neuspjeh i za uspjeh svoje ustrojstvene jedinice – uspješne rukovoditelje od neuspješnih rukovoditelja u najvećoj mjeri razlikuje vještina ophođenja s ljudima. Stoga je upravo edukacija i stručno usavršavanje rukovoditelja ključno za razvoj i unaprjeđenje komunikacijskih vještina.

* Ingrid Mavrić, dipl. psiholog – prof., policijski službenik za nadzor i planiranje, za prevenciju u Policijskoj upravi primorsko-goranskoj, Ured načelnika, Odsjek za prevenciju.

Člankom 43. Zakona o policiji (NN 34/11.) definirano je da radna mjesta rukovodećih policijskih službenika uključuju planiranje, organiziranje, vođenje i nadziranje radnih procesa u policiji; te usmjeravanje, koordiniranje i nadzor policijskih službenika. Da bi rukovoditelj mogao kvalitetno obaviti sve navedene poslove, mora uspostaviti kvalitetnu komunikaciju s djelatnicima, a posebno obratiti pozornost na komunikaciju pri postavljanju operativnih ciljeva, pri davanju povratnih informacija o kvaliteti obavljenog posla, pri praćenju policijskih službenika (bilo da je komunikacija inicirana od rukovoditelja ili podređenih), radi preveniranja štetnih posljedica uzrokovanim stresom ili drugim osobnim i zdravstvenim problemima, pri poticanju dobrih međuljudskih odnosa te pri podjeli poslova.

1. POSTAVLJANJE OPERATIVNIH CILJEVA

Prvi korak u uspostavi komunikacije odnosi se na postavljanje operativnih ciljeva. Naime, svakom policijskom službeniku morale bi biti jasne dvije stvari:

1. što se od njega očekuje da radi, odnosno što je, a što nije njegov posao i njegova odgovornost
2. kako izgleda dobro, a kako loše obavljen posao.

Osim navedenog važno je točno odrediti rok završetka posla. Nisu učinkovite izjave: "Napravi to što prije možeš."

Također je dobro, kad god je moguće, uključiti policijske službenike u planiranje i davanje prijedloga aktivnosti za realizaciju nekih operativnih ciljeva jer prema rukovoditelj ima širu sliku djelovanja, policijski službenik na svome radnom mjestu ima detaljniji pregled konkretnih specifičnih problema i u mogućnosti je dati vrijedne sugestije kako da se oni kvalitetno riješe. Od rukovoditelja se očekuje da ga pažljivo sasluša, pomno razmotri njegove prijedloge, uvaži i primijeni one korisne. To bi trebao biti dvosmjerni odnos u kojem se svaka strana osjeća pozvanom unaprjeđivati službu iz perspektive vlastitih ovlasti i odgovornosti.

Ako rukovoditelj preferira jednosmjernu komunikaciju u kojoj on zapovijeda, a od policijskih službenika očekuje samo i isključivo izvršavanje zapovijedi, nužno se javlja nezadovoljstvo i loša klima u kolektivu, što sve utječe na smanjenje kvalitete rada. Rukovoditelju u tom slučaju nedostaje konkretna operativna slika, pa njegovi zahtjevi mogu biti neprimjereni i ponekad neizvedivi, što može povećati njegovo nezadovoljstvo i rezultirati okrivljavanjem podređenih za neučinkovitost.

Jedino dvosmjernom komunikacijom, u kojoj rukovoditelj daje zaposlenicima širi poslovni kontekst, a zaposlenici rukovoditelju konkretne prijedloge za poboljšavanje operativnih procesa – može se sustavno poboljšavati obavljanje službe. Štoviše, pri takvoj komunikaciji se svatko u hijerarhiji osjeća poslovno cijenjeno i važno, bez obzira na svoj položaj.

2. DAVANJE POVRATNIH INFORMACIJA

Jedan od najvažnijih čimbenika koji djeluju na motivaciju i učinkovitost zaposlenih je davanje povratne informacije podređenima o tome kako obavljaju svoj posao. Stoga je rukovoditeljev zadatak da što češće svojim djelatnicima pruža povratne informacije. Praksa je pokazala kako poznavanje rezultata što ih osoba postiže u tijeku rada djeluju:

- a) kao vrlo dobar poticaj za daljnje napredovanje u radu i
- b) kao sredstvo ispravljanja pogrešaka koje nastaju tijekom rada.

Povratne informacije, ovisno o kvaliteti obavljenog posla, mogu biti pozitivne u obliku pohvale i poticaja, te negativne u obliku kritike. No postoje i situacije u kojima je posao obavljen tako da je potrebno kombinirati i pohvale i kritiku.

2.1. Pohvale

Na žalost, uvriježena je izreka: "Nemoj ga previše hvaliti jer će se pokvariti." Navedena izreka je netočna i demantiraju je sva znanstvena istraživanja. Činjenica je da su ljudi skloni ponavljanju onih ponašanja koja im donose pohvale i nagrade, a izbjegavaju ona ponašanja koja im donose kritike ili kazne. Pohvale nisu samo "dobre za dušu", već daju policijskim službenicima povratnu informaciju o tome jesu li svoj posao obavili dobro ili ne, a pokazuju i da ih rukovoditelj poštuje i cijeni njihov rad.

Zadaća je rukovoditelja da pohvali svaki dobro obavljen posao ili ponašanje koje vodi prema zadanom cilju. Uobičajeno je da se smatra da je dobro odrađen posao normalna stvar "za koju je netko plaćen", pa se najčešće ne komentira, što djeluje demotivirajuće, pogotovo potencirano činjenicom da se pogreške u poslu naglašavaju i kažnjavaju kritikom. No, i pri davanju pohvala, postoje pravila:

1. Da bi pohvala bila učinkovita, mora biti specifična i pravodobna, dakle, treba pohvaliti konkretno ponašanje i to što prije. Nije učinkovito davati općenite pohvale u smislu: "Što bih ja bez tebe", jer ih se može smatrati laskanjem.
2. Iako pohvala nikome ne šteti, najviše će koristiti pojedincima koji su tek počeli raditi, zatim djelatnicima nesigurnim u sebe i nemotiviranim djelatnicima.
3. Pohvaliti treba sve sudionike zaslužne za određene rezultate. Ne smiju se zaboraviti i oni čiji je doprinos bio manji.
4. Pohvalu je bolje ne izreći ako iza nje slijedi "ali..." i iza toga kritika jer se osoba pohvaljena na taj način osjeća prevarenom.
5. Pohvala ne služi samo zato da se zaposleniku dodijeli još neki zadatak. Tada govorimo o manipulaciji, a ne o pohvali.
6. Za razliku od kritike pohvalu je poželjno dati i u javnosti, pred svjedocima.
7. Pohvale su djelotvorne samo kada su iskrene, inače mogu djelovati sasvim suprotno.

Pohvala ne stoji ništa, a donosi velike rezultate. Stoga na davanju zasluženih pohvala ne treba štedjeti.

2.2. Kritike

Za usmjeravanje ponašanja same pohvale nisu dovoljne jer policijski službenici moraju znati što su napravili dobro, ali i što su napravili loše i zašto je to loše. Da bi kritika bila učinkovita, dobro je da si rukovoditelj prije davanja kritike osvijesti *što je cilj kritike: da li da policijski službenik ode od njega razmišljajući kako da popravi svoje ponašanje i rad ili da ode razmišljajući kako je rukovoditelj loš čovjek ili loš menadžer?*

Također, i pri davanju kritika, postoje pravila:

1. Kritiku treba izreći što je moguće prije nakon lošeg ponašanja.
2. Kritika mora biti specifična i određena.
3. Ne smije se kritizirati policijskog službenika za nešto što je izvan njegove kontrole.
4. Kritika mora biti usmjerena na ponašanje, a ne na osobnost.
5. Rukovoditelj može reći kako se osjećao kad je policijski službenik učinio nešto loše, npr. "Bio sam ljut ili razočaran ili ogorčen i sl."
6. Kritiku treba dati u četiri oka.
7. U kritici moraju biti sadržani prijedlozi za način rješavanja problema.

Pri davanju kritike treba se sjetiti izreke: ***"Čovjek koji ne pravi greške, obično ne radi ništa."***

2.3. Metoda sendviča (kombinacija pohvala i kritike)

Jedna od učinkovitih metoda davanja povratne informacije je tzv. metoda sendviča. Ona se sastoji od kombinacije pohvala i kritike. Za razliku od davanja samo pohvale i samo kritike, davanje povratne informacije metodom sendviča iziskuje više vremena. Smisao navedene metode sadržan je u tome da se kritika daje između dviju pohvala. Na taj način rukovoditelj pokazuje da istodobno sagledava i potencijal i deficite svog podređenog.

"Meso" sendviča je konstruktivna kritika dobro vremenski tempirana (ubrzo nakon učinjene pogreške: što se dulje čeka, manje je učinkovita), usmjerena na ponašanje, a ne na osobnost te uključuje prijedlog što se može napraviti da ponašanje bude drugačije ili poboljšano.

Takva kritika daje se između dviju pohvala: prva, prije kritike, odnosi se na određeni detalj ili specifičnost ponašanja, a druga nakon kritike, odnosi se na općenito pokazani trud, dobru suradnju ili razinu osobnosti.

Za bolje razumijevanje slijedi primjer ponašanja iz policijske prakse za koje treba dati povratnu informaciju, a potom i slikovit prikaz davanja povratne informacije metodom sendviča.

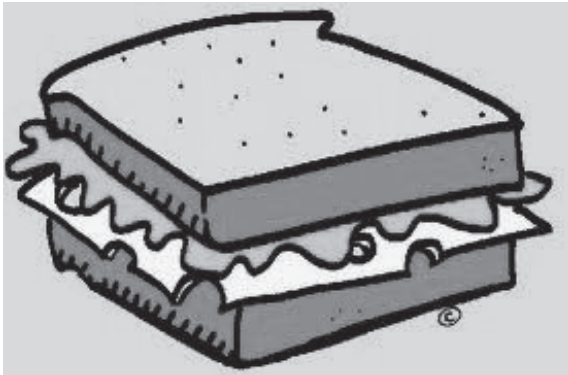
Primjer ponašanja

Policijski službenik je u roku dostavio traženo izvješće, koje je pregledno i uredno u formi, ali sadržajno nedostaje više elemenata. Inače, djelatnik pokazuje motiviranost i discipliniran je u radu.

Neke od preporuka pri davanju povratnih informacija metodom sendviča jesu:

- davati ih što češće
- davati ih odmah nakon ponašanja za koje se daje informacija

- pri davanju preporuka rukovoditelj treba kontrolirati svoje emocije
- razgovor se treba odvijati u povjerljivom okruženju, gdje neće biti ometanja te valja osigurati dovoljno vremena (nikako ne na hodniku i ne na brzini)
- povratna informacija mora biti jasna i konkretna
- provjeriti je li policijski službenik razumio povratnu informaciju i zna li što treba promijeniti.

	POZITIVNO I SPECIFIČNO (pohvala određenog detalja) Primjerice: "Vaše izvješće je vrlo uredno i pregledno te napravljeno u zadanom roku."
	KRITIKA S PRIJEDLOM RJEŠENJA (usmjereno na ponašanje) Primjerice: "... no vidim da sadržajno nedostaju neki elementi. Ja bih se još pozvao na Zakon o policiji i pokušao obrazložiti navedeno postupanje u skladu s istim."
	POZITIVNO I OPĆENITO (razina osobnosti, uvjerenja, vrijednosti) Primjerice: "S obzirom na Vašu pokazanu motivaciju i uloženi trud, siguran sam da ćete to lako riješiti."

3. PRAĆENJE POLICIJSKIH SLUŽBENIKA

Samo formalni autoritet rukovoditelja koji proizlazi iz položaja u hijerarhiji često nije dostatan. Policijski službenici prihvaćaju svjesno i dragovoljno rukovoditelja kao vođu, ako ima autoritet znanja i sposobnosti te ako ima razumijevanje i pomaže im da održe psihičku stabilnost te ih usmjerava u uspješnom obavljanju zadaća. Takav rukovoditelj ima "sluha" za njihove probleme i za pomaganje u njihovu rješavanju. Samo takav rukovoditelj ima i stvarni autoritet.

Jedna od nezaobilaznih zadaća rukovoditelja je i stalno praćenje psihičkog stanja policijskih službenika, što je propisano i člankom 170. Pravilnika o načinu postupanja policijskih službenika (NN 89/10.). Praćenje policijskih službenika važno je zbog preveniranja štetnih posljedica pod utjecajem stalnih izvora stresa prisutnih u svakodnevnom radu policijskih službenika, čiji se utjecaj kumulira te s vremenom mogu narušiti njihovu psihofizičku stabilnost. Predrasude o psihičkim problemima koje postoje i na individualnoj, ali i institucionalnoj razini, dovode do toga da se policijski službenik s takvim tegobama ne obraća za pomoć, što rezultira potiskivanjem i osobnom patnjom, te padom radne učinkovitosti. Upravo zbog takve "zatvorenosti", važno je da rukovoditelj uoči promjene i znakove koji mogu ukazivati na prije navedeno, te inicira komunikaciju s policijskim službenikom.

Zbog svih navedenih činjenica također je važno da rukovoditelj čim je moguće prije udovolji zamolbi za razgovor s policijskim službenikom koji je to službenim putem zatražio.

3.1. Komunikacija inicirana od rukovoditelja

Kad rukovoditelj uoči veće promjene u ponašanju policijskog službenika, npr. djelatnik koji nikada nije kasnio počinje učestalo kasniti ili djelatnik koji je bio uzoran u radu postaje nediscipliniran i sl., potrebno je inicirati razgovor s djelatnikom. No, izuzetno je važno da se u komunikaciji u prijateljskoj atmosferi iskaže zabrinutost zbog uočenih promjena u ponašanju, pokaže razumijevanje za nastale probleme i ponudi pomoć i podrška u njihovu rješavanju.

Još neki pokazatelji stresa ili drugih osobnih i zdravstvenih problema koji upućuju na potrebu za iniciranjem komunikacije jesu:

- korištenje bolovanja 6 ili više puta u posljednjih 12 mjeseci ili više puta tijekom jednog mjeseca
- smanjeno obavljanje profesionalnih obveza ili obavljanje koje ne ispunjava očekivanja u odnosu na prijašnje radno funkcioniranje
- učestale povrede radne discipline
- dvije prometne nezgode ili više prometnih nezgoda u proteklih godinu dana
- neopravdana uporaba sile i neprofesionalan pristup u obavljanju zadataka
- neopravdana ili upitna uporaba vatrenog oružja
- sklonost obiteljskom nasilju ili podaci koji ukazuju na značajne financijske probleme te sklonost prekomjernom konzumiranju alkohola
- direktni ili indirektni verbalni nagovještaji o mogućem počinjenju samoubojstva ili čudne promjene u ponašanju policijskog službenika.

Neophodno je napomenuti da je člankom 26. Zakona o policiji predviđeno pružanje psihološke pomoći policijskom službeniku koji je u obavljanju policijskih poslova, posredno ili neposredno sudjelovao u traumatskom događaju ili drugoj visokostresnoj i kriznoj situaciji.

3.2. Komunikacija inicirana od policijskih službenika

U istraživanju koje su 2011. godine proveli autori Borovec, Balgač i Karlović o internoj komunikaciji u MUP-u, utvrđeno je da su zaposlenici najmanje zadovoljni razinom razumijevanja na koju nailaze kod svojih nadređenih kada su u pitanju njihovi problemi, odnosno da očekuju da rukovoditelji ulože više truda, ali i vremena kako bi ih saslušali i razumjeli njihove probleme. Ovi rezultati između ostalog ukazuju na to da rukovoditelji, uz profesionalne kompetencije, moraju imati i adekvatne socijalne kompetencije za rukovođenje i upravljanje jer upravo će temeljem svojih socijalnih kompetencija imati dovoljno empatije i razumijevanja za svoje zaposlenike i probleme s kojima se zaposlenici susreću, a koji u konačnici utječu i na motivaciju zaposlenika za rad.

Kad se policijski službenik najavi na razgovor kod svog rukovoditelja, njegova je obveza da ga što prije primi jer je to također u funkciji praćenja njihova psihofizičkog stanja, ali i stjecanja stvarnog autoriteta i građenja odnosa povjerenja i uvažavanja, te jačanja motivacije za rad.

Iskustva dugogodišnjih rukovoditelja pokazuju da se barem polovica takvih problema djelatnika, radi kojih oni traže razgovor, može učinkovito riješiti samo **aktivnim slušanjem**, koje uključuje usredotočeno slušanje bez prekidanja sugovornika, slušanje s

empatijom i prihvaćanjem druge osobe, tj. ulaganje napora da se u potpunosti razumije što druga osoba govori.

Naravno, pri tome treba razlikovati djelatnika koji se žali i želi riješiti problem od onoga koji se stalno žali, a ne poduzima ništa. Takve osobe se najčešće žele osloboditi emocionalne napetosti zbog problema i žele da ih netko sasluša. Ako rukovoditelj želi spriječiti da se to ponavlja i ne želi više odvajati svoje vrijeme, dobro je takvog policijskog službenika koji dolazi sa svojim žalbama, usmjeriti na rješenje problema sa sljedeća tri pitanja:

1. Kako bi to što želite postići trebalo izgledati?
2. Što ste do sada poduzeli da to postignete i da li je to dalo rezultate?
3. Želite li da zajedno pronađemo neki drugi način za rješenje problema?

Ukoliko djelatnik i dalje ustraje na "jadanju" obrazlažući to izjavom da je problem nerješiv, rukovoditelj može pristati na to, ali uz unaprijed ograničeno vrijeme (npr. 10 minuta).

Ako rukovoditelj tijekom razgovora s policijskim službenikom detektira veći problem, na čije rješavanje ne može utjecati, a utječe na kvalitetu obavljanja službe djelatnika, uputit će ga ovisno o sadržaju problema, u nadležne institucije (Obiteljski centar Rijeka, Centar za socijalnu skrb, zdravstvene institucije, Dom zdravlja MUP-a).

4. MEĐULJUDSKI ODNOSI

Dobri međuljudski odnosi i suradnja podižu zadovoljstvo na radnome mjestu i djeluju motivirajuće. Stoga rukovoditeljima ne bi trebalo biti žao uložiti trud, vrijeme i određena sredstva u stvaranje takvog ozračja. Neformalna druženja, mogućnost redovitog ili povremenog sudjelovanja u nekim sportskim aktivnostima, tzv. *team building*, mogu povoljno utjecati na stvaranje zajedništva među zaposlenicima, poboljšati i njihovu međusobnu komunikaciju, što je naročito važno za razvijanje timskog rada.

Odgovornost rukovoditelja za dobre međuljudske odnose u kolektivu je presudna. Komunikacija prema podređenima treba biti otvorena i poštena. Nitko ne voli grubi ton, ogovaranje i nejasne poruke. Prirodno je da nam se ne sviđaju svi ljudi, ali to na radnome mjestu rukovoditelji ne bi smjeli pokazivati. **Rukovoditelji bi u tom smislu trebali biti neutralni, odnosno trebali bi paziti da njihov subjektivni dojam o policijskom službeniku ne dovede do pogrešne procjene njegova radnog učinka i nepoštenog odnosa prema njemu.**

Nekoliko je čimbenika koji mogu utjecati na subjektivnost rukovoditelja u procjeni radnog učinka policijskih službenika pa ih je dobro znati i osvijestiti:

- oslanjanje na glasine i pretpostavka da su se određene stvari dogodile, a da se prethodno ne provjeri
- favoriziranje djelatnika zbog razloga koji nemaju veze s radnim učinkom
- izbjegavanje iskrenog razgovora s djelatnicima o lošem radnom učinku te o poboljšanjima koja se mogu postići
- "halo-efekt" - na temelju općeg dojma o policijskom službeniku procjenjuje se njegov radni učinak bez obzira na činjenice

– "efekt roga" - na temelju lošeg rezultata na jednom području cjelokupno djelovanje tumači se kao loše.

Rukovoditelj koji profesionalno pristupa svom poslu mora se potruditi da njegov stav prema nekom zaposleniku ne utječe na komunikaciju s tom osobom.

5. PODJELA POSLOVA

U praksi se često događa da policijski službenik s lošim radnim rezultatima, od rukovoditelja, umjesto povratne informacije s objašnjenjem o problemu postupanja u radu, dobije manje odgovoran posao, a sve važnije zadatke dobit će provjereni članovi kolektiva. Kvalitetni djelatnici, ma koliko se trudili, ne mogu osobno nadoknaditi slab rad svojih kolega pa se osjećaju kažnjeno. Poruka koju rukovoditelj pritom šalje je da mu dobri i odgovorni djelatnici nisu važni, već da sva svoja nastojanja usmjerava na socijalno zbriježavanje loših djelatnika na račun dobrih.

Rukovoditelj treba adekvatno tretirati i nagrađivati najbolje djelatnike, te ih svakako nastojati motivirati da što dulje ostanu u timu i time pridonose njegovu uspjehu. Sa svima onima koji iz bilo kojeg razloga slabije rade treba aktivno rukovoditi, davati im sva potrebna znanja i upute, te ih hrabriti i poticati na dobar rad. Ukoliko nakon duljeg vremena ne postignu zadovoljavajući napredak, treba se s njima oprostiti. Rukovoditelj ne može na sebe preuzeti odgovornost za njihovu karijeru, ukoliko oni sami to odbijaju. Svatko se treba suočiti s posljedicama svog (ne)rada i poduzeti nešto po tom pitanju. Socijalna osjetljivost prema trajno slabim djelatnicima nužno podrazumijeva socijalnu neosjetljivost prema dobrim djelatnicima. Bez obzira koliko rukovoditelju bilo teško otvoreno razgovarati sa svojim članovima tima o njihovu slabom radu, to je nužno potrebno kako bi se povećala učinkovitost tima. Na taj način se stvara atmosfera u kojoj se dobri djelatnici osjećaju pravedno tretirani i sigurni, a kolektiv u kojem rade doživljavaju vrijednim svojeg povjerenja i lojalnosti.

LITERATURA

1. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011). *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova, Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom. Rezultati istraživanja*. Zagreb: MUP RH.
2. Orlović A., Pušeljić M. (2010). *Operativni menadžment ljudskih potencijala (SWOT analiza pozicije first-line menadžera u kriminalističkoj policiji)*. *Policija i sigurnost*, 19(1), 67.-90.
3. Pavlina, Ž., Komar, Z. (2003). *Vojna psihologija*. Zagreb: MORH.
4. Rijavec M., Miljković D. (1995). *Uspješan menadžer*. Zagreb: MEP Consult.
5. Rijavec M., Miljković D. (2010). *Positivna psihologija na poslu*. Zagreb: IEP – D2.