

*Чарлс А. ГРУБЕР* (Charles A. GRUBER), MS

*Скот ГРИФИТ* (Scott GRIFFITH), MS

*Стив Л. ВОТЛИ* (Steve L. WHATLEY), PhD

## **Бољи резултати у обављању полицијских послова\***

Полицијски руководиоци могу добити боље резултате у примени закона коришћењем побољшаних стратегија развијених у другим професијама. Иако спровођење закона можда изгледа сасвим другачије од других делатности, основни темељни елементи остају исти: комбинација система које је сачинила полиција и понашања људи у оквиру тих система одређиће исходе.

Као и лекари, инжењери, ватрогасци и пилоти, полицијски службеници су високо обучени професионалци који раде у сложеним окружењима где последице неуспеха могу бити катастрофалне. Међутим, за разлику од ових других настојања, професија је споро признала науку у основи предвидљивих организационих исхода. Другим речима, системи које сачињава полиција, укључујући ту и стратегије, процедуре и опрему, када се комбинују са људским понашањем, доводе до предвидљивих исхода. У већини случајева ове компоненте, посебно одлуке полицијских службеника (тј. избор понашања), разматрају се само када је исход негативан. Често, у ситуацијама где је штета замало избегнута и у ризичним ситуацијама, уради се мало или ништа у смислу разматрања овог система или избора понашања а у вези са њиховим доприносом тим негативним исходима. Нема штете, нема грешке, зар не?

На пример, шта је типична реакција на ситуацију када полицијски службеник обучен да не ставља руке у возило у којем је возач, учини управо то и буде повучен поред возила низ улицу? Реакција ће се вероватно усмерити на исход догађаја, а не на избор понашања службеника. Често је фокус на нападачу, а не на понашању службеника, нарочито ако је службеник повређен и ако је „безбедно“ привео нападача. Још један пример - шта ако више полицијских службеника појединачно крене у потеру за неколико осумњичених у бегу, остављајући своје партнере изложене нападу једног или више нападача? Да ли би резултат био бољи да су службеници остали заједно и фокусирали се на хапшење једног нападача? Да ли би „сигурност у бројевима“ у случају полицијских службеника резултирала мањим степеном силе, са већом вероватноћом избегавања повреда или смртних исхода? Не би ли требало да истрага почне испитивањем очекиване процедуре за ову ситуацију, па установљавањем да ли је одступање било оправдано или

\* Charles A. Gruber, Scott Griffith, and Steve L. Whatley, “Better Outcomes in Policing”, *The Police Chief*, 81 (March 2014): 26–29.

не, и затим усмеравањем пажње на понашање службеника?

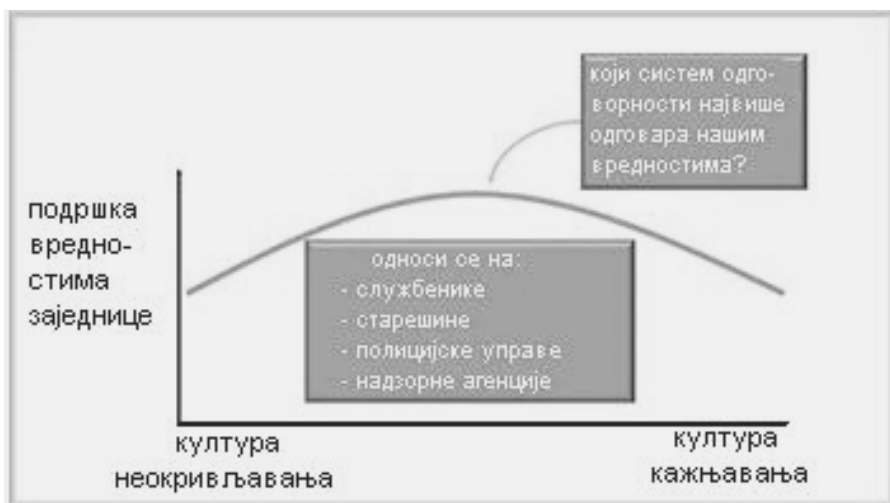
У принципу, темељнији научни приступ би почео испитивањем процедура у одељењима и понашања службеника пре приписивања кривице за исход било коме, био исход добар или лош. Опет, реакција на ситуацију се вероватно заснива на томе да ли је исход непожељан или не. Када је исход трагичан, често постоји спољни притисак да се спроведе дисциплинска одговорност, која понекад доводи до утиска једноставног „бацања полицијских службеника под аутобус“. Међутим, иста врста понашања без трагичног исхода ће у већини служби проћи практично незапажено.

### ***Фокусирање на систем и понашање***

Ради континуираног побољшања своје ефикасности, службе за спровођење закона морају увидети нове могућности за управљање како системима, тако и понашањем, што им је традиционално промицало. Многе од метода које се користе у данашњој култури спровођења закона изведене су из принципа војне команде и контроле. Исто тако, у савременој организацији полиције, у оквиру полицијских управа, као метода контроле понашања првенствено се користи кажњавање. Али, баш као што је успех у одржавању мира у заједницама еволуирао па превазишао употребу силе и обухвата разне ефикасне стратегије за рад полиције у заједници, тако и приступ управљању у оквиру полицијских система мора да се развија. Што је најважније, то укључује и потенцијал смањења броја нежељених и повремено штетних исхода, укључујући притужбе грађана на све, од непристојности до прекомерне употребе силе, судара аутомобила који се могу избећи, давања лажних изјава, незаконитих хапшења и погрешних осуда и кршења грађанских права - да поменемо само неке. Ако полиција жели да побољша резултате у овим и другим областима, то ће изисковати дубље разумевање управљања ризицима и друштвено-техничким системима.



Слика 1 - Друштвено-техничка пирамида и главни фокус на структурирању система и избору понашања



Слика 2 - Избалансиран приступ праведности на радном месту

Термин „друштвено-технички“ односи се на људе који раде унутар техничких система. Ови системи се састоје од усвојених стратегија полицијских управа, процедура, обука и опреме. Управљање ризицима друштвено-техничких система укључује разумевање сложеног односа између људи и тих система (видети слику 1). Другим речима, системи које је направила полиција треба у великој мери да зависе од схватања способности службеника да реагују у ризичним ситуацијама; обрнуто, поступци и одлуке (тј. избор понашања) службеника често зависе од њиховог знања, вештина и способности да користе оруђа која су им на располагању. Успех у спречавању нежељених исхода ће зависити од тога како је друштвено-технички систем, који обухвата политике, процедуре и опрему, осмишљен, и способности да га се придржавају, као и од полицијских службеника, одговорних и за добре и за лоше резултате.

Ефикасна организација ће препознати да структура система обезбеђује образац за успех, али да не може превазићи ограничења која су саставни део самог тог уређења. Успех у изградњи и руковођењу нуклеарне електране подразумева вишеструке слојеве заштите, резервне механизаме и стратегије опоравка, које ће обезбедити прихватљив ниво ризика. Међутим, многе организације изван нуклеарне индустрије често очекују да запослени буду савршени, не препознајући значај ових стратегија уређења система. У области нуклеарне енергије и авијације успех почиње са контролом процедура и израде, укључујући и људски фактор у уређењу, што је неопходно за постизање позитивних исхода.

Дакле, која је улога људског понашања у систему? У суштини, полицајци су кључна компонента система, а пројектовање система и људско понашање је међусобно повезано. То јест, међу њима често постоји однос међусобног подржавања – или, у другим приликама, може довести до безбрижности. У савршеном систему ни механички делови ни људи не би заказали; међутим, ако се очекује да се механички делови временом истроше и да се понекад покваре, зар не би требало размотрити и ограничења службеника? Машина се можда неће уморити, заборавити, бити растројена, брзоплета, надражена или уплашена, али полицијски службеник сваког датог дана може бити у свим овим стањима свести.

Због неопходности, службеници су и даље кључни за начин на који се управља ризиком. У оквиру полицијских управа и у одређеним ситуацијама високог ризика полиција је изградила комплексне системе за управљање ризиком, али, на крају, управљање ризиком неминовно и даље почива на доброј процени и искуству професионалаца запослених и обучених за ове ситуације. Иако службеници и даље раде посао на начин на који ниједан рачунар није у стању да их достигне, они праве предвидљиве грешке: ометања, страх, умор, расејаност, перцепција ниског ризика, као

и недостатак свести о ситуацији - све то доприноси нежељеним исходима. Инжењерски системи у другим професијама које могу имати значајне последице предвиђају варијабилност понашања људи у критичним околностима. У раду полиције неопходно је схватити да се спровођење закона састоји од несавршених система повезаних људима који праве предвидљиве грешке. Чак се ни тимови високо обучених специјалаца, који користе специјализовану опрему, никада не шаљу на задатак без ризика од неуспеха операције. Изазов је не ослањати се на то да ће службеник бити савршен, већ идентификовати где су системи и људи рањиви и радити на оптимизацији поузданости у тим областима.

Добро структуриране организације које се баве високо ризичним делатностима препознају да је рањивост њиховог система једна људска грешка или ризично понашање пре изазивања штете. У раду полиције то би могао да буде службеник који врши хапшење користећи силу и грешком потеже смртоносно ватрено оружје уместо мање смртоносног средства. Исто тако су важни и фактори за обликовање личног учинка, где су испитивани и спољни и унутрашњи утицаји на људске ресурсе и њихову поузданост. Коначно, лична перцепција ризика који су саставни део одређеног понашања ће, у многим случајевима, одредити колико добро службеник обавља посао.

Раније је била заблуда да ће позивање људи на одговорност за своје резултате кроз казне осигурати да они никада не направе грешку или залутају у ризично понашање. На пример, све службе имају процедуре према којој се ухапшени, при транспорту на било коју дестинацију, вежу сигурносним појасом на задњем седишту службеног возила. Ипак, колико се полицијских службеника доследно придржава ове процедуре? Мање саобраћајне незгоде можда неће подићи узбуну, али ако ухапшени задобије тешке повреде након што није правилно био везан сигурносним појасом, службеник ће вероватно бити дисциплински кажњен или ће му бити прекинут радни однос. Организациона одговорност захтева разумевање структуре система, људског понашања, као и како да се постигне поузданост у сваком од њих.

### ***Системи учења - способност да јасно видимо ризике***

Како људи перципирају ризик у вези са понашањем у директној је вези са њиховом перцепцијом последица сопствених поступака. Непосредне и сигурне последице дају јаку мотивацију; нејасне и неизвесне последице су слаби мотиватори; правила и процедуре често најмање ефикасно утичу на понашање. На пример, већина одраслих разуме ризике који се тичу придржавања ограничења брзине у сваком тренутку, али људи често

возе нешто брже од дозвољене брзине због перцепције да штеде време и да „сви остали то раде“. Међутим, када грађани виде полицију паркирану поред пута они упоравају, макар до тренутка када изађу из видокруга патроле и настављају са вожњом изнад прописаних граница.

Ова илустрација има за циљ да покаже да су од три могућа подстицаја за вожњу дозвољеном брзином или испод те границе, а то су прописи, могућност изазивања судара и казна за брзу вожњу, често прва два на „задњем седишту“ у односу на чак и само привремено повећану вероватноћу добијања полицијске казне. У том смислу, полицајци се не разликују од других људи у друштву. Свако успори или следи прописе када га надгледају, а онда се често полако врати устаљеним обрасцима, када сматра да је безбедно да то учини (тј., када су потенцијалне последице мање непосредне). Узмите, на пример, службеника који одлучи да укључи сирену на рутински позив или изврши хапшење не следећи одговарајућу процедуру када везује осумњиченог. Да ли би службеник поступао овако ризично у присуству надређеног или надзорника?

Како претходно наведено утиче на способност полиције да управља друштвено-техничким системом? Одговор је да „од онога што се не надгледа не треба много ни очекивати“. Другим речима, понашање које није у видном пољу надзорника највероватније ће бити ризично. За добро управљање друштвено-техничким системом организација мора бити у стању да јасно види ризике и буде у могућности да учи како из позитивних, тако и из негативних искустава својих службеника. Често једини начин да се то постигне јесте да се разуме и учи из перспективе текућих послова службеника. Међутим, да би се то постигло, службеници морају да осећају да је безбедно да се јаве или да признају грешке и ризично понашање.

### ***Праведност на радном месту - избалансирана одговорност***

У срцу овог приступа постизању бољих резултата лежи основно питање правичности на радном месту: који систем одговорности најбоље подржава циљеве полиције и њену дужност да штити заједницу? У стварном свету полиције, ни култура „нико није крив“ ни „казнена“ култура није оптимална. Одговор лежи у уравнотеженом, сарадничком приступу правичности на радном месту, где се оба система (тј., политике, процедуре, обука, и опрема) и појединци, на одговарајући начин позивају на одговорност – приступ често називан „култура праведности“.

Модел културе праведности односи се на систем подршке безбед-

ности и подељене одговорности, у којем су организације одговорне за системе које су сачиниле и за фер и праведно реаговање на понашање запослених. Запослени су, заузврат, одговорни за квалитет својих избора и поштено пријављивање својих поступака, пропуста, грешака и мањкавости система. Овај модел је осмишљен тако да помогне да се промени култура једне организације, мање се усредсређујући на инциденте, грешке и исходе, а више на ризике, структуру система и управљање избором понашања својих кадрова. У овом моделу, грешке и исходи су излазне компоненте које се прате; осмишљање система и избори понашања су улазне компоненте којима се управља.

Област људског фактора у психологији допринео је напретку у управљању понашањем људи. На основу ових научних достигнућа, организације засноване на сарадњи препознају три главне категорије понашања и значај адекватног реаговања на сваку:

### **1. категорија понашања: људска грешка**

Људска грешка се јавља када појединац нехотице чини нешто друго а не оно што је требало да се уради; омашка, пропуст или грешка.

Када дође до људске грешке, треба утешити оног ко је направио грешку; радити са том особом, када је то примерено помоћи јој да прави боље изборе који ће смањити вероватноћу грешке; размотрити репројектовање система како би боље управљао ризицима. Организације које практикују културу праведности испитују стопу људске грешке и других појединаца у овим околностима и гледају да уче из извештаја, ревизија и ситуација где је штета замало избегнута, пре него што дође до незгода.

### **2. категорија понашања: ризично понашање**

Ризично понашање подразумева доношење одлуке која повећава ризик тамо где ризик није препознат или се погрешно верује да је оправдан.

Одговор на ризично понашање је сличан одговору на људске грешке, али овде постоји могућност да се ближе испитају сами избори. Када дође до ризичног понашања, треба оне који су укључени образовати и оствестити о опасности, уклонити баријере или недостатак подстицаја за поступање у складу са правилима и процедурама и нагласити подстицаје који дају жељено понашање. Култура праведности испитује норме, и индивидуално и групно, и коју улогу су оне можда имале у избору понашања. Зашто једноставно не кажњавати људе који се ризично понашају? Јер је могуће да су поступци као што је награђивање учинка на бази исхода или

гледање на другу страну када није било штетних последица допринели присуству ризичног понашања. Поред тога, кажњавање ризичног понашања служи да признавање или пријављивање таквог избора погура под тепих. Ако је у организацији казна вероватна последица, онда се такво понашање пријављује само када се оно не може сакрити.

### **3. категорија понашања: безобзирно понашање**

Безобзирно понашање је избор свесног занемаривања значајне и неоправдане опасности.

Одговор културе праведности на безобзирно понашање јесте да казни или дисциплинује особу која свесно занемарује значајно и неоправдано ризиковање, без обзира на стварни исход. Неопходно је препознати вероватни исход и показати одсечну нетолеранцију за безобзирно понашање пре него што заиста дође до штете.

#### *Избегавање вероватног исхода*

Ефекти вероватног исхода погађају свакога на индивидуалном, организационом и друштвеном нивоу. И док прва реакција људи на нежељени догађај може бити емотивна, рационално искуство их може довести до бољег резултата. Бављење квалитетом структурирања система и избора понашања, а не стварним исходима догађаја и понашања, доведиће до побољшања резултата. Постизање бољих исхода захтева посвећеност и доследно реаговање и према систему и према понашању, а избегавање вероватног исхода кључна је компонента тог успеха.

У највећем броју случајева ризично понашање ће довести до успешног исхода (већина људи који се понашају ризично разговарајући мобилним телефоном током вожње не доживи судар сваки пут кад користи мобилни телефон). Када се незгода догоди, међутим, људи су често изненађени оним што би требало да је предвидљив резултат. Улози могу бити још већи када је у питању безобзирно понашање. Вожња под дејством алкохола само у Сједињеним Државама изазива приближно 12.000 смртних случајева сваке године. Ипак, неке државе дозвољавају да појединци буду ухапшени до пет пута за вожњу под утицајем алкохола пре изрицања кривичне казне, осим ако не дође до смртог случаја. Просечни пијани возач је возио пијан 80 пута пре него што је први пут ухапшен.<sup>1</sup> Ако је

---

<sup>1</sup> Центри за контролу болести, „Витални знаци: Вожња у алкохолисаном стању међу одраслима – Сједињене Америчке Државе, 2010”, Недељни извештај о стопи морбидитета и морталитета, 4. октобар 2011, <http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm6039a4.htm> (приступљено 1. априла 2014).



смањење броја смртних случајева, које је могуће спречити, озбиљан похват, треба ли чекати да се пети пут то догоди да би се увеле значајне мере одвраћања? Ако је тако, зашто би онда било изненађујуће када пијани возач са више кривичних дела на крају прође кроз црвено светло и убије породицу која није ни сумњала шта је им се може десити?

Слично томе, ако полиција треба да управља ризиком од нежељених исхода у оквиру полицијских управа, као и ризиком својственим раду полиције у заједници, онда јој је задатак да препозна вероватни исход и избегне га по сваку цену. Резултат ће бити праведнија управа орјентисана на учење са бољим исходима.

### *Сарадњом до бољих исхода у полицији*

У спровођењу закона изазов је учити из других професија и прихватити науку ефикасног управљања ризицима. Рад полиције у 21. веку мора да обухвати побољшане научне методе управљања и системима и понашањем људи, а не да се ослања на исходе како би усмерила реакцију на нежељене догађаје, као што се показало много пута у прошлости. То мора да се уради у оквиру полицијских управа – као и унутар заједнице. Кључ успостављања свега овога је побољшана сарадња. Сараднички приступ се показао као најефикаснији и најодрживији темељ који наука и закон могу да пруже. Спровођење закона има прилику да поново дефинише одговорност у јасном, практичном смислу, што може да доведе до бољих исхода за све. Сараднички темељи ће учинити сигурнијим исходе за полицијске службенике, управе и јавност. Као они који су прихватили обавезу да служе и штите, службе за спровођење закона и службеници и не треба да пруже ништа мање онима који су им поверили своје животе.

### **Предности друштвено-техничког сарадничког приступа**

Предности за службенике.

- Полицијски и административни службеници раде у праведном система који није ни казнени ни без кривице, него систем заједничке одговорности радника, руководства и органа надзора полицијске управе;
- Полицијски и административни службеници имају објективан образац за праведан и конструктиван одговор на грешке и догађаје;
- Командири и старешине имају практично оруђе да усмере доследну, објективну и праведну евалуацију понашања која

доводе до грешака;

- Појединци имају образац за процену сопствених избора у понашању.

Предности за полицијску управу:

- Створено је окружење транспарентности око ризика;
- Управа је смањила ризик и приоритетизовала интервенције. То је могуће у организацијама са културом отворености, поштења и учења, а у објектима који сачињавају безбедне системе и управљају изборима понашања свих који раде у полицијској управи и за њу;
- Пружа се образац за проактивно управљање пројектовању система и управљање избором понашања;
- Када се штетни догађаји дешавају, организација има објективан образац за праведан и конструктиван одговор на грешке и догађаје.

Предности за јавност:

- Побољшано управљање ризиком доводи до бољих резултата у свим основним вредностима јавности;
- Заједнице су безбедније када их штите полицијске организације са културом учења, где се сви полицијски и административни службеници третирају отворено и праведно. Јавност има корист од организације која пројектује безбедне системе и управља избором понашања свих у тој организацији.

Постоје јасна очекивања шта треба да се догоди када крене наопако и разумевање како најбоље позвати организацију и појединце на одговорност.

Превод:

*Снежана ВЛА*

Управа за стручно образовање,  
оспособљавање, усавршавање и науку МУП-а РС