

Мр Светлана РИСТОВИЋ,
Криминалистичко-полицијска академија

СХВАТАЊА ИСАКА АДИЖЕСА О УПРАВЉАЊУ ПРОМЕНАМА И МОГУЋНОСТ ЊИХОВЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ У ПОЛИЦИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

Резиме: У овом раду се излаже један сегмент из богатог научног стваралаштва Исака Адигеса – конкретно, његова схватања изложена у књизи *Управљање променама*. Анализа наведених схватања показује да она могу бити одговарајуће полазиште за утемељење и изградњу теорије, као и за унапређење праксе полицијског менаџмента. Рада је условљен снажном потребом изналажења адекватних одговора савременим безбедносним изазовима и претњама, а посебно ефикаснијег сузбијања криминалитета и незаменљиве улоге полицијског менаџмента у томе.

Кључне речи: полиција, полицијски менаџмент, управљање променама.

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

У овом раду се приказује и показује да је незаобилазно извориште које може да допринесе заснивању и развоју научне мисли, те унапређењу праксе полицијског менаџмента, научно стваралаштво Исака Адигеса – гуруа савременог менаџмента.

Конкретно, у раду ће се изложити о Исаку Адигесу, резиме мисли Исака Адигеса изложене у књизи *Управљање променама*,¹ потребе и могућности имплементације мисли Исака Адигеса у полицијски менаџмент, а на крају рада даће се закључне напомене.

О ИСАКУ АДИЖЕСУ

Др Исак Адигес рођен је у Југославији, у Скопљу. Прва четири разреда основне школе је завршио у Београду и одрастао у Израелу. Дипломирао је на Hebrew University у Јерусалиму, а магистарске и

¹ Адигес, И., *Управљање променама*, Адигес, Нови Сад, 2005.

докторске студије је завршио на Columbia University у Њујорку. Професор је на последипломској школи за менаџмент на University of California, Los Angeles, као и професор по позиву на више универзитета у свету и главни предавач у бројним удружењима. Др Адигес је држао предавања на четири језика у 42 земље света.

Његове најзначајније књиге су: *Тежња ка топ-форми* (1998); *Адигесов буквар за предузетнике* (1994); *Управљање променама* (1991); *Животни циклуси предузећа* (1988); *Дијагноза стилова управљања* (1979). Осим тога аутор је многобројних студија и чланака у часописима. Његове књиге су преведене на готово све важније светске језике и данас се могу читати на деветнаест језика.

Др Исак Адигес је оснивач и председник Адигесовог института и творац метода који носи његово име. Адигесов метод познат је по свом јединственом приступу управљању организационим променама заснованом на процесу којим се изграђује узајамно поштовање и поверење. Овај метод примењен је у више од 500 познатих већих и мањих компанија, и то како оних које су се брзо развијале и које су прелазиле са предузетничког на професионални менаџмент, тако и бирократизованих организација које су покушавале да се ревитализују.²

РЕЗИМЕ МИСЛИ ИСАКА АДИЖЕСА О УПРАВЉАЊУ ПРОМЕНАМА

Мисли Исака Адигеса које смо за потребе овог рада селектовали из књиге *Управљање променама*, а које имају карактер поука и порука од значаја за заснивање теорије и унапређење праксе полицијског менаџмента, могу се сврстати у неколико основних група и то о: /1/ променама и проблемима, /2/ конфликтима, /3/ тимском раду, /4/ доношењу одлука, /5/ ефикасности и ефикасности и /6/ едукацији.

/1/ **Промене** су константне. **Проблеми** се јављају због промена. (103)³ Нико не може зауставити промене. Морамо брже да се прилагодимо променама. Начин да се брже адаптирамо на промене је да научимо како да пре решавамо проблеме. (108)

Управљање променама упућује нас не само да будемо будни док промене трају, него да узајамно користимо информације, знања и идеје других како бисмо брже доносили боље одлуке и ефикасније их спроводили путем обједињеног оваплоћења, моћи и утицаја. (12)

Кључно је то да људи схвате да се проблеми не могу заувек решити. Када се реши један низ проблема, појавиће се нова група проблема. Нећемо се више сусретати с проблемима када више не буде промена,

² Из текста о аутору из књиге: *Тежња ка топ-форми*, Исака Адигеса, Нови Сад, Адигес, 2004, стр. 231.

³ У резимеу ће се користити казивања Исака Адигеса, мање-више у изворном тексту, повезивати у наведене целине логичким следом, а у тексту ће се наводити (у заградама) на којој страни наведене књиге су те мисли штампане.

БЕЗБЕДНОСТ

а то ће бити само онда када будемо мртви. Сврха менаџмента је управо у томе: решити данашње проблеме и бити спреман да се суочиш са проблемима сутрашњице. Управљати значи живети, а живети значи пролазити кроз промене које са собом доносе проблеме и решавати их. Управљање променама укључује два процеса: 1) мораш да одлучиш шта ћеш да урадиш, а онда да 2) оствариш своје одлуке. (22)

Неодлучност или одлагање доношења одлуке је такође врста одлуке. Не може се побећи од чињенице да кад год се нешто промени, мора се донети одлука или ће сама та промена de facto „одлучити“ у наше име. (23)

Промене следе предвидљив шаблон, што значи да и проблеми имају предвидљив пут. Промена следи животни циклус а у свакој фази животног циклуса извесни проблеми су карактеристични. Неки од ових проблема су нормални, а неки нису. Улога менаџмента је у томе да отклони проблеме карактеристичне за ту фазу и да организацију припреми да се суочи са проблемима који ће се појавити у следећој фази. Потребно је доносити одлуке да би се решавали проблеми који долазе с променама. (108)

Начин да се ствари промене је да се прво прихвати реалност. Начин да кренете напред је да прихватите ситуацију и место на којем се налазите. Догод се борите против ваше садашњости, нећете имати енергије да кренете ка будућности. Кад једном прихватите реалност, имаћете целокупну вашу енергију за стварање промене. Тако промена мора почети са јесте. Сад у светлости овога што јесте, можете се запитати шта желимо да урадимо, а затим шта треба да урадимо. Редослед промене ситуације би био: јесте – желим – треба, док би за планирање било: желим – треба – јесте. (238)

/2/ **Конфликт** је нуспроизвод промена. Он може бити конструктиван или деструктиван зависно од тога да ли постоје узајамно поверење и поштовање. Узајамно поштовање је потребно да би конфликт био конструктиван, тако да можемо учити из међусобних разлика и стварати боље одлуке. Узајамно поверење је потребно да би се приметило хоће ли „добитно-добитна“ (win-win) клима постојати у будућности. (172)

Постоје два главна извора конфликта: 1) немогућност комуницирања и 2) интереси који се разилазе. (167)

Адигес сматра да конфликт треба искористити, а не решити га. Решавање конфликта значи борбу са њим. Треба га учинити функционалним, то јест ставити га у функцију, а не покушавати да се он елиминише. (168) Да би се потенцијално рушилачки конфликт преобразио у конструктивни конфликт, треба створити средину која негује симбиозу. То подразумева да учесници опажају предложену промену као да је од узајамне користи за све оне који су укључени у промену. (170)

Сваки пут кад се са неким не сложите, помно пазите како се не слажете и више на то обратите пажњу него због чега се не слажете. (181)

Добри менаџери прихватају своје слабости и врлине, јер први услов за прихватање слабости других је прихватање својих сопствених. Ако нисте у стању да прихватите себе, како ћете прихватити друге? Због тога добри менаџери имају уобличен стил. Они су у додиру са оним што раде, имају избалансиран поглед на саме себе, признају своје слабости и могу идентификовати снагу других у областима у којима су слаби. Осим тога, они прихватају друге који су бољи од њих у извесним менаџерским и стручним аспектима, јер признају чињеницу да нису добри у свему. Они могу да се успешно носе са конфликтима који проистичу из тих разлика. (197)

Учити од некога са ким се не слажемо могуће је само онда када поштујемо оно што та особа има да каже. Када тражите савет од неког то треба да буде неко ко вас допуњује и кога поштујете. Слушамо и учимо само од оних људи које поштујемо, а поштујемо само оне људе од којих можемо нешто да научимо. Конфликти су синергетски само када дође до нових сазнања, а то се дешава само онда када постоји међусобно поштовање. Ако се сви око свега слажу, онда очигледно нико много не размишља. Радити заједно упркос разликама није лако али је корисно. Када то једном схватите, наставићете да трагате за људима различитим од себе, не упркос разликама већ управо због њих. (113)

/3/ Адиджес је суштину менаџмента дефинисао као **тимски процес** доношења и спровођења одлука којима решавамо проблеме изазване променама. (10) Ово због тога што је свет исувише сложен да би ико могао да зна све о свему. Ако менаџери желе да дођу до праве дефиниције проблема и његовог правог решења, морају га дати правом тиму људи на решавање. Морају да створе окружење које ће тим људима омогућити правилну идентификацију проблема и проналажење правог решења. (31)

И поред тога што нико не може бити савршен менаџер, може постојати савршени тим. Комплементарни тим. У менаџменту, потребан је један комплементаран тим који има смисао за заједништво у различитости. Ако би све компоненте биле истоветне, организација би била рањива. Ако би компоненте биле различите, исто би била рањива јер би компоненте производиле супротне ефекте. Снага долази од уједињених разлика. Овде се не ради о комплементарним способностима и знању, већ о комплементарним стилевима и начину расуђивања. (110)

Савршенство менаџмента кроз тимски рад се огледа у сарадњи, комуницирању, узајамном поверењу и поштовању. (181)

На дуге стазе, диктаторска власт менаџерима неће дати контролу. Они морају престати да сањају о тоталној власти и диктаторском менаџменту. Уместо тога треба да науче како да раде реално под нормалним околностима у којима немају сву моћ, овлашћење и утицај који су им потребни. (149) У вишим слојевима организације, има више овлашћења, а не моћи. Можда ту постоји нека овлашћена моћ, али

БЕЗБЕДНОСТ

права, непосредна моћ без овлашћења налази се у рукама оних који су вам најпотребнији да бисте извршили задатке у домену ваше надлежности – запослени, радници, сарадници. Они могу ускратити сарадњу и немајући овлашћење да то учине. Ако то учине, ви нећете моћи да извршите своју обавезу. Многи менаџери треба да науче што се више пењу то више морају да поштују оно што је „тамо доле“. Јер тамо ће њихови снови и планови бити испуњени или уништени. (138) Менаџерима је потребна сарадња са сарадницима ништа мање него са шефом. Чак би требало да више воде рачуна о томе како се односе према подређеним јер обично узимају олако оне за које мисле да их могу контролисати. (212)

Менаџер мора да учини људе вољним да сарађују. Најважније је да се треба усредсредити на сопствени и заједнички интерес. (60)

/4/ Добро **одлучивање** представља половину доброг управљања. (49) Да би се управљало проблемима насталим услед промена, морају се донети добре одлуке и ефикасно спровести у дело. Квалитет управљања директно зависи од квалитета одлука које се доносе и количине енергије која се утроши на њихово спровођење. (71) Да би се могле доносити добре одлуке не смеју постојати предрасуде. Менаџер мора бити демократичан према себи и другима. Али када једном донесе одлуку, мора бити диктатор, што значи да га одлука мора обавезивати, да мора бити одлучан и спровести је до краја. Многи менаџери погрешно руководе јер обрћу овај процес: они диктаторски доносе одлуке а демократски их спроводе. (25) Када се доноси одлука, треба да се одлучи: 1) шта да чинимо; 2) како то да чинимо; 3) када да то учинимо, и 4) ко да то учини. Одлука није добро дефинирана док како, шта, када и ко нису саопштени и схваћени. (124)

Квалитет одлуке се процењује на основу последица које је имала на систем због кога је донета. Тако, добра одлука организацију чини ефикасном и ефикасном и на дуге и на кратке стазе. (32) Оне организацију чине функционалном, систематизованом, проактивном и дају јој организмичну свест. (66) У ствари, не постоји добра одлука, већ само добра одлука овог тренутка. (127)

То што нам омогућава да предвидимо квалитет одлука јесте стил људи који их чине и квалитет њихових међусобних односа (119), односно да ли је била донета од стране комплементарног тима и да ли је постојало узајамно поштовање између чланова тима. (123) Ипак, да би се одлуке извршиле, узајамно поштовање није довољно. Ми морамо имати и узајамно поверење. За спровођење одлуке нам је потребно заједништво интереса које се заснива на узајамном поверењу. Треба да верујемо да ћемо дугорочно сви ми заједно имати користи. Тек тада ћемо бити вољни да сарађујемо краткорочно упркос појављивању краткорочних сукоба интереса. (169)

Добри менаџери морају бити мотивисани зналци, а не само мотивисани или само зналци, да би могли да доносе ефективне одлуке. (47)

/5/ Да бисте били **ефикасни**, потребно је да систематизујете организацију и стандардизујете њене процесе. Праве ствари морају бити урађене у право време, правим редоследом, интензитетом и правилно распоређене. Није довољно урадити праве ствари, већ урадити их на прави начин. Систематизација вас чини ефикасним. Она захтева посвећеност детаљима, темељност и добро памћење. Потребно је да се дисциплинујете, а не да више радите. (50) Да би се постигла дугорочна ефикасност, најпре се треба интегрисати, а то значи трансформисати свест организације – њен идентитет, систем вредности, начин понашања и филозофију – од механистичке ка организмичне. (60) Краткорочна ефикасност значи најмању могућу употребу средстава, укључујући ту и менаџерско време, да би се нешто постигло. Зато организација треба да буде администрирана, систематизирана и организована. За постизање тога је потребна дисциплина.

За постизање дугорочне ефективности организацији је потребна проактивност. Она мора да предвиди будуће потребе и припреми се за њихово задовољавање у будућности. Зато она мора бити креативна и спремна да преузме ризик. (66) Када нико није незаменљив, организација је дугорочно ефикасна. (64) Краткорочно, организација је ефективна ако су њене краткорочне активности функционалне. Краткорочна ефективност је када нешто радимо ради задовољавања тренутних потреба. (35)

Менаџери морају бити проактивни, а не реактивни. Да би били проактивни, потребне су им две ствари. Најпре треба да замисле каква ће бити будућност. Морају бити креативни и замислити шта ће се дешавати у будућности. Морају да сакупе расположиве информације, а да празнине попуне користећи се сопственом имагинацијом. То је креативност: попуњавање информационог рупа не би ли се створила потпуна слика. Морају ризиковати. (55)

Према Адигесу идеалан менаџер је онај ко је савестан и организован, систематичан и целовит човек. Он или она морају имати широке видике, бити креативни и спремни да преузму ризик. Поред тога, морају бити свесни туђих потреба, знати да изграде тим и бити замењиви. Ипак Адигес сматра да овакав менаџер у реалности не постоји. Јер менаџерски процес је исувише компликован да би ико могао да га сам обавља. (109)

/6/ **Учење** није одредиште. То је путовање. Кад једном нешто научите ви се нађете пред другим вратима за која нисте знали да постоје. Никада нећете стићи до краја. (211) Адигес се залаже за образовање само кроз напоран и истрајан рад, а не кроз инстант курсеве, што није баш много популарно и прихватљиво за људе чија је опсесија да улажу мало а очекују или траже много. (11)

Успех није одредиште већ стање нашег пута. Зато образовање наше деце треба пре свега да значи усађивање поверења и поштовања. Развијање самоповерења и самопоштовања. (185) Важније је образовати децу да „буду“ него да „знају“. Оно што деца знају ће често

БЕЗБЕДНОСТ

постати застарело током њиховог живота. Оно што су они у својој личности то ће трајати током читавог њиховог живота. (186)

За стручно особље је важније шта знају него ко су. Али, када људи постану менаџери важније је ко су они него шта знају. Ако они нешто не знају, моћи ће да изнајме људе који знају оно шта им треба и узму неког од стручњака да их посаветује. (192) Експертско знање (Know-how, знати како) се лако набавља, то се просто може купити. „Бити“ је много теже. Ако људи нису достојни поверења, није важно колико они знају, јер не могу успети као менаџери. Дobar менаџер се не цени по ономе шта зна већ по ономе какав је. Лакше је запослити некога ко је личност од интегритета и научити га да зна, него запослити некога ко зна и учити га да буде неко. (193)

Сврха обуке менаџера и њихов развој су ти који у основи повећавају способност неке личности да се носи са болом који потиче од конфликта. (249)

ПОТРЕБЕ И МОГУЋНОСТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ МИСЛИ ИСАКА АДИЖЕСА У ПОЛИЦИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

/1/ Већ прва промишљања могућности имплементације напред изложених ставова и мишљења Исака Адигеса о месту и улози менаџмента у управљању променама указују да они имају значајну вредност не само за менаџере у сферама привредног и друштвеног организовања, већ и за менаџере у полицији. Шта више, значај поука и порука Исака Адигеса за остваривање полицијског менаџмента неће опасти нити стагнирати током времена, већ напротив. Из простог разлога што промене никад не стају, могу бити само интензивније услед научно-технолошког и друштвеног развоја. То има за последицу појаву нових и савременијих облика криминалитета и других видова угрожавања безбедности грађана и државе. Промене изазивају стање у коме ће настајати и „производити се“ безбедносни изазови, ризици и претње, те утицајни фактори од значаја за функционисање и организацију полиције и њеног менаџмента.

Уколико жели да добије битку у смислу да овлада претњама које носе изазови сутрашњице полицијска организација мора показати већу прилагодљивост и предусретљивост према променама. Стога, менаџери у полицији морају бити свесни одговорности и дугорочних последица у остваривању својих улога и функција у новонасталим и измењеним ситуацијама. Полицијски менаџери морају енергично и стручно да се ухвате у коштац са актуелним проблемима, да не чекају политичке ставове и одлуке, јер ће их прегазити време и промене затећи неспремне, а сама та промена de facto ће одлучити уместо њих. Проблем (промена) се не сме остављати за сутра, јер ће се сутра појавити нови проблем (промена) исто тако компликован и тежак, али никако нерешив. Менаџери морају постати агенти иновација и промена.

Ово сазнање представља једну од значајних основа за креирање и развијање полицијског менаџмента. У ствари, менаџмент полиције мора да зна да од ефикасности (и ефективности) решавања актуелних проблема које изазивају промене зависи да ли ће постојати или не плодно тле за бујање криминала и његових тешких облика.

/2/ Један од најтежих и незаобилазних задатака које морају извршавати менаџери у полицији у склопу управљања људским ресурсима је решавање и управљање конфликтима.

Стратегија управљања и решавања конфликта разликује се зависно од тога да ли је конфликт конструктиван или је деструктиван. Са становишта присталица управљања конфликтима, конструктивне конфликте не треба сасвим елиминисати, већ их треба одржавати, јер је полазни став да управо овакви конфликти доприносе ефикасности групе. Обично се каже да „радна свађа“ не штети у полицији, као и иначе у сваком раду. Када овај конфликт пређе у стање апатичности, тада се чак предузимају акције да се конфронтација међу супротним странама заштри. То се постиже, најчешће, организовањем расправе у којој се износе и супротстављају опречна гледишта. Наравно, никако се не доводи у питање неопходност смањивања агресије и нетрпељивости. Има, међутим, и присталица схватања да сваки конфликт са појачаним нивоом нетрпељивости мора бити решаван, и ако је могуће, сасвим елиминисан.

Када је реч о деструктивним конфликтима дилеме тада уопште нема. Њих, свакако треба решавати, са циљем да буду елиминисани, јер изазивају стање фрустрације, незадовољства, патње и губитка самопоштовања. У супротном доћи ће до смањења квалитета и ефикасности сузбијања криминалитета и других појава угрожавања безбедности, па чак и до незаконитог рада и поступања полиције и њених припадника.

Расправа, договарање, преговарање, јесте онај први, често пресудни корак, који је неопходно прећи да би конфликт био превазиђен. Несклоност преговорима најчешће указује на то да супротне стране ни су склоне да нађу компромисно решење.

За превазилажење постојећих конфликта у полицији, извесних антагонизама, ривалитета, па и анимозитета, нпр. између криминалистичке и униформисане полиције, или између ових оперативних састава и логистичких структура, корисно могу послужити разни стручни састанци, стручне расправе, тзв. годишњи и други периодични радно-стручни скупови.

Проблем је у томе што хијерархијска структура наше полиције и непостојање неговоња традиције толеранције отежавају позитивне вредности ове методе.

У полицији најчешће улогу судије игра надлежни менаџер. Којим ће се стилем менаџер служити ради разрешавања конфликтних ситуација у својој средини зависи од структуре његове личности, његовог

БЕЗБЕДНОСТ

искуства и способности, од околности у којима ради и живи, од климе и културе у радној средини и низа других чинилаца. У сваком случају много је проблема, тешких ситуација и одлука које менаџер мора да доноси и решава ако жели да успешно обавља послове менаџера.

/3/ Сталне промене на локалном и глобалном нивоу доносе нове и савременије безбедносне изазове, ризике и претње који условљавају промену метода рада полиције и њеног менаџмента у чијем средишту неће више бити сила и примарна примена полицијских специјалних радних вештина већ и све више знање, искуство и мудрост, те вредносне оријентације полиције и њена организациона култура и клима који су примерени достигнутим стандардима друштвеног развоја. Овакав развој ситуације ставља све веће изазове пред полицијски менаџмент. Друго, и исто тако важно сазнање, казује да нико више, па ни полиција и њен менаџмент, не може сам да функционише. Модерни облици организације инсистирају на тимском раду. Да би се изборио са потешкоћама изазваним све бројнијим променама, менаџеру у полицији су све више потребни партнери – сарадници, и то како међу надређенима, тако, можда и више, међу подређенима. Ово због тога што лични и професионални успех менаџера непосредно зависи од његовог кадровског окружења, било да су то њему субординирани припадници полиције или надређене старешине. Тиме, као и немогућношћу да један човек зна све, потенцира се потреба стварања тимова и све већег развоја тимског рада као примарног начина решавања професионалних задужења. У том смислу, менаџер у полицији мора да организује добре радне тимове састављене од квалитетних и способних људе, које ће развијати са тежњом постизања изузетних резултата. Тимски начин рада захтева и неке посебне, пожељне способности полицијског менаџера као што су, на пример, да има сазнајно-опажајне способности (мора стално да прикупља информације), затим способност да сложене појаве поједностави и прилагоди их спознајним могућностима чланова тима, да уме јасно и прецизно да презентује радне задатке својим колегама и своја очекивања од њих, да у томе буде интересантан, сугестиван, убедљив и елоквентан. Уколико менаџер није у стању да убеди своје сараднике у нешто, онда он не може и не треба да руководи њима.

/4/ У остваривању полицијског менаџмента пуну афирмацију добија Адигесово схватање да је за успешан менаџмент потребно доношење добрих, квалитетних одлука и њихово ефикасно спровођење, и то њихово демократско доношење (у мери у којој то природа и начин обављања полицијских послова допуштају), а диктаторско спровођење.

Менаџери у полицији, као и у другим сферама друштвеног деловања, морају спознати моћи које им обезбеђује менаџерска позиција и тога да им таква позиција омогућава да доносе одлуке којима ће, у већој или мањој мери, утицати на дешавања у њиховој организацији и изван ње. Због тога морају бити свесни своје одговорности и тога да својим одлукама припремају сусретање организације са променама, односно њено прилагођавање перманентним променама у окружењу.

Динамичне промене у савременом свету захтевају да полицијски менаџер буде способан да доноси брзе и исправне одлуке и да буде спреман да се суочи са доношењем тешких одлука које намећу непредвидиве ситуације изазване променама. Што је виши ниво у полицијској хијерархији који полицијски менаџер заузима, то ће проблеми са којима се суочава бити све комплекснији и непредвидљивији, а доношење одлука теже. Способност доношења ефикасних одлука је кључна карактеристика успешног менаџера у полицији.

Доношење одлука није резервизано само за „топ“ менаџмент, већ то право имају сви нивои полицијског менаџмента. Сваки менаџер може да делегира доношење неких одлука на ниже нивое тј. себи подређене менаџере и извршиоце. Приликом уступања задатака и препуштања решавања проблема подређеним структурама, менаџери морају пажљиво поступати. Делегирање овлашћења менаџери морају учинити у складу са надлежностима, квалитетима и квалификацијама субординираних припадника полиције и имати пуно поверење да ће донети добре одлуке и ефикасно их спровести у дело. Добри менаџери су они који су кооперативни, поштују своје колеге и имају поверења у њих и зато им уступају доношење одлука и решавање проблема.

/5/ Полицијски менаџмент не сме заборавити ни то да стицање знања није једини услов успешног обављања менаџерског и полицијског посла, већ да, како истиче Адигес: између знања и стварања постоји велики повор преко кога треба изградити мост. Овде полицијски менаџмент, такође, има кључну улогу и треба да испољи све своје позитивне карактеристике ради савлађивања овог повора. Менаџер мора да је едукован да би био ефикасан и ефективан, треба да зна да организује и систематизује обављање послова на тај начин што ће се праве ствари радити у право време, правим редоследом и интензитетом. Морају доћи до пуног изражаја његове способности јасног и прецизног презентовања проблема, затим, интерперсоналног организовања, као и способност да зна да мотивише људе и пренесе им своје знање и искуство, да буде проактиван, креативан и сме да преузме ризик.

Менаџерски процес, онакав какав се учи или примењује у пракси, заправо је вредносни процес. Он није само наука или умеће, већ је и одраз друштвених и политичких вредности. То је политички процес оптерећен вредносним критеријумима. Полиција, као и друге државне институције, биће приморана да у складу са променама и изазовима сутрашњице врши перманентне организационе иновације до нивоа реформе. Полиција мора да систематизује организацију и стандардизује њене процесе, зато што развој организације подразумева сусретање организације са променама, односно развој организације је процес прилагођавања организације перманентним променама које се дешавају у њеном окружењу.

Овакве промене се одражавају и на полицијски менаџмент, зато што промене увек утичу на појаву новог понашања. Његов мандат, и у складу са тим његове компетенције, редесфинираће се у складу са актуелним и предвиђајућим променама безбедносне проблематике, те

БЕЗБЕДНОСТ

другим факторима од значаја за функционисање и организацију полиције, с циљем прилагођавања променама у окружењу. Ово због тога што је понашање људи условљено углавном околином. Зато не треба мењати људе, већ средину која проузрокује понашање људи. А ако се не промени средина, службеници ће се понашати слично онима које су заменили. Начин да се побољша рад компаније, државе или неке личности није промена стратегије већ промена унутрашње средине.

/6/ Стање научне мисли у нас условљава да се полицијски менаџмент у пракси углавном заснива на схватањима носилаца функције менаџмента ослањањем на сопствену праксу и интуицију. Прво и основно је да полицијски менаџмент, па и полиција у целини, не могу успешно функционисати ако се не посвећује пажња перманентној обуци менаџера, због тога што се знање не може заснивати само на практичним, већ и све више на уопштавању релевантних искустава – теоријским основама. Незаобилазно извориште стицања нових знања о менаџменту, које се не сме никако заобићи, свакако су схватања твораца савремених теорија менаџмента попут Исака Адигеса, Питера Дракера и других.

Велика је одговорност на полицијском менаџменту у погледу образовања, било свог сопственог или других припадника полиције, као основне премисе за успешну борбу против криминала и остваривања свих других функција полиције. „Само животиња може да се тренира док је млада. Човек је спреман да учи, прихвата нове ставове и сазнања, да се мења – током целог живота. Према томе, директор (менаџер) може да се образује, да учи и да примењује нова сазнања – до краја своје професионалне каријере“.⁴ Не само у погледу подстицања формалног образовања, које временом губи своју моћ и заостаје за стварним потребама службе, менаџери у полицији посебну пажњу морају посвећивати стварању средине (климе) у којој се током обављања свакодневних послова непрекидно учи и стичу нова знања. Претпоставка за то је стварање радних (оперативних) тимова састављених од људи који пружају и уливају поштовање и поверење, без обзира на различитости које постоје између њих. Полицијски менаџери посебну пажњу морају посветити несвесном и стихијном, тј. неформалном учењу.

ЗАКЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

Изложено у овом раду казује да научно стваралаштво Исака Адигеса представља незаобилазан извор за развој теорије и унапређење праксе полицијског менаџмента.

Један број налаза Исака Адигеса од посебног је значаја за полицијски менаџмент попут оних који казују о изграђивању климе узјамног поверења и поштовања између полицијских менаџера и

⁴ Јовановић, М., *Интеркултурни менаџмент*, Београд, Мегатренд, 2001, стр. 293.

осталих припадника полиције унутар полицијске организације; затим, о тимском раду и отворености ка променама, као и то да менаџери треба да анализирају резултате својих одлука, да их проверавају и уче из искуства. Менаџери треба својим радом да допринесу да се полицијска организација успешно прилагођава променама у окружењу, уз потпуно ангажовање свих запослених припадника полиције. Овакав приступ полицијски менаџмент чини значајнијим у остваривању мандата полиције и препознатљивијим у њеним успесима и неуспесима.

Потенцирање и у раду изложене могућности имплементације напред изнетих поука и порука Исака Адихеса има за крајњи циљ стварање компетентног полицијског менаџмента и полиције чији ће примарни задатак бити да служи грађанима. То условљава потребу за стварањем нове филозофије, организације и стила рада полиције, чији је крајњи циљ изградња једног професионалног односа полиције према грађанима, пристојно и одговорно опхођење према њима, као и поштовање људске личности и достојанства.

Спознаја о неминовности промена од стране полицијског менаџмента је значајна, јер су безбедносни изазови, ризици и претње условљени друштвеним променама и утичу на њих, те су они веома динамични и променљиви. Они продукују читав низ безбедносних проблема за шта је задужена полиција, а полицијски менаџмент треба да пронађе решења за те проблеме, тј. да доноси адекватне одлуке и обезбеди њихово ефикасно спровођење. Стога у ред знања које полицијски менаџмент треба да има спада и познавање теоријских схватања о променама и могућност њихове примене у пракси.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Адихес, И., *Управљање променама*, Адихес, Нови Сад, 2005.
2. Адихес, И., *Стилови доброг и лошег управљања*, Адихес, Нови Сад, 2004.
3. Адихес, И., *Тежња ка топ форми*, Адихес, Нови Сад, 2004.
4. Дракер, П. (2005) *Управљање у новом друштву*, Адихес, Нови Сад.
5. Јовановић, М., *Интеркултурни менаџмент*, Београд, Мегатренд, 2001.
6. Милетић, С., *Полицијско право* – први део, ПА, Београд, 1997.
7. Милосављевић, Б., *Увод у полицијске науке*, ПА, Београд, 1994.
8. Ристовић, С., *Полицијски менаџмент у сузбијању криминалитета*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2006.
9. Стевановић, О., *Руковођење и командовање*, ПА, Београд, 1999.
10. Талијан, М., *Руковођење унутрашњим пословима*, Друго измењено и допуњено издање, репринт, ВШУП, Београд, 2004.

БЕЗБЕДНОСТ

11. Талијан, М., Ристовић, С., *Потребе и могућности имплементације у полицијски менаџмент, сазнања Питера Дракера о менаџменту у новом друштву*, Безбједност, полиција, грађани, Бања Лука, МУП Републике Српске, бр. 1, 2006, стр. 461–472.
-

ISAAC ADIGES' IDEAS ABOUT THE CONTROL OF CHANGES AND THE POSSIBILITY OF THEIR IMPLEMENTATION IN THE POLICE MANAGEMENT

Abstract: The paper deals with only one segment of Isaac Adiges' copious scientific work placing special emphasis on his ideas presented in his book „Control of Changes“. The analysis of these ideas suggests that they may be used as an adequate starting point for the foundation and development of the theory as well as the promotion of the police management practice. The author has tried to find adequate answers related to the current security challenges and threats emphasizing an irreplaceable role of the police management in a more efficient control of crime.

Key words: police, police management, control of changes.
