

PSICHOLOGINIAI POKYČIŲ POLICIJOJE VALDYMO VEIKSNIAI

Lektorius Saulius Baliutavičius

Lietuvos teisės universiteto Socialinio darbo fakulteto Psichologijos katedra
Valakupių g. 5, 2000 Vilnius
Telefonas 2740609
Elektroninis paštas psk@ltu.lt

Kristina Choromanskienė

Lietuvos policijos mokymo centras
Giraitės g. 3, 2000 Vilnius
Telefonas 2719569
Elektroninis paštas vilnius.pd.pt.pp@vrm.lt

Pateikta 2003 m. spalio 6 d.

Parengta spausdinti 2003 m. spalio 21 d.

*Recenzavo Lietuvos teisės universiteto Policijos fakulteto Policijos teisės katedros vedėjas docentas
dr. Alvydas Šakočius ir Lietuvos teisės universiteto Socialinio darbo fakulteto Psichologijos katedros docentė
Aistė Diržytė*

S a n t r a u k a

Organizacijos pokyčių valdymas – aktuali tema reformų ir reorganizacijų laikotarpi išgyvenančiai Lietuvos policijai. Siekiant efektyvių pokyčių reikalingas organizacijoje dirbančių žmonių pritarimas ir parama, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas pokyčių metu įgauna ypatingą svarbą.

Šio straipsnio tikslas – apžvelgti psichologinius policijos pokyčių valdymo veiksnius. Ši tema Lietuvoje nenagrinėta. Straipsnyje atskleidžiami bendri pokyčius patiriančių organizacijos narių reakcijų dėsningumai ir specifiniai policijos organizacijos kultūros ypatumai bei jų įtaka pokyčiams policijoje. Apžvelgiami policijos pareigūnų profesinės ir organizacijos aplinkos ypatumai bei jų nulemti įveikos mechanizmai (įtarumas, suvokiamas pranašumas, „saugok savo kailį“ ir kovotojo su nusikaltimais orientacija), taip pat policijos organizacijos kultūrai būdingos atskirties ir solidarumo savybės. Daromos išvados apie šių kultūros ypatumų galimą įtaką įgyvendinant planuotus pokyčius policijos organizacijoje.

Įvadas

Pokyčiai organizacijoje – labai plati sąvoka. Ji apima daugelį sričių ir pasireiškia skirtingomis formomis, pavyzdžiui, transformacija, metamorfozėmis, mutacijomis, evoliucija, atsinaujinimu, inovacijomis, revoliucija ir t. t. [1]. Skiriasi pokyčių laipsniai – nuo nedidelių procedūrų, veiklos arba personalo pokyčių iki viską apimančios reformos, kurios metu keičiasi organizacijos tikslai, struktūra ir vertybės [2; 3; 4; 5]; pokyčių tikslai – pakeisti struktūrą, strategiją, procesus, valdymo stilių, organizacijos vertybes, technologijas ir pan. [3; 4; 6]; pokyčių planingumas – nuo tikslingai suplanuotų pokyčių iki nuolatinės, neplanuotos, dėl kintančios aplinkos vykstančios organizacijos kaitos [1; 7; 8].

Pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo efektyvumo veiksniai yra pačių pokyčių ir jų įgyvendinimo būdų charakteristikos, išorinė organizacijos darbo aplinka (politiniai, ekonominiai, technologiniai ir sociokultūriniai veiksniai, būdingi išorinei organizaciją supančiai aplinkai),

pačios organizacijos formalioji (strategija, tikslai, struktūra, operacijos, technologijos) ir neformalioji (organizacijos kultūra) posistemės bei individualūs veiksniai (darbuotojų emocinės ir elgesio reakcijos į pokyčius, socialinė bei pokyčių valdymo kompetencija) [1; 5; 4; 7].

Vadybos moksle daugiausia nagrinėjami išorinės organizacijos aplinkos bei formaliosios organizacijos posistemės veiksniai. Tuo tarpu mūsų tikslas – policijos pokyčių įgyvendinimą apžvelgti per psichologinę planuotų pokyčių organizacijoje tyrimų dimensiją, apimančią organizacijos kultūros ir individo lygmens reiškinius bei jų įtaką palaikant arba priešinant organizacijos kaitai. Psichologiniai pokyčių veiksniai yra mažai policijos pokyčių kontekste nagrinėta ir ypač aktuali tema. Pastarojo meto policijos pokyčiai susiję ne tik su jos struktūros, bet ir su elgesio bei nuostatų lygmens pokyčiais [9; 10]. Mechaninius, formalius policijos pokyčius struktūriniu lygmeniu pasiekti sąlyginai nesunku. Tačiau šie pokyčiai ne visada paskatina pareigūnus keisti savo elgesį ir įsitikinimus apie savo darbą ir aplinką. Tai turi įtakos elgesio pokyčių priklausomybei nuo aplinkybių bei tiesioginės priežiūros ir vadovavimo, nes nesikeičia giluminis vertybių, nuostatų ir įsitikinimų lygmuo [9; 11]. Su tuo susijęs vidinis pareigūnų pasipriešinimas pokyčiams, dažnai lemiantis planuotų pokyčių nesėkmes [9; 10; 12].

1. Organizaciniai Lietuvos policijos pokyčiai

Lietuvos policija, kaip ir kitos teisėsaugos organizacijos, pastaruosius trylika metų išgyvena nuolatinių permainų ir reorganizacijų laikotarpį. 1990–1997 m. suformuluoti nauji policijos uždaviniai, funkcijos, veiklos principai, teisės ir pareigos, nauji darbo organizavimo modeliai ir paslaugos gyventojams teikimo standartai (Lietuvos policijos Valdymo tarnybos informacija). 1998 m. Vidaus reikalų ministerijos Policijos departamentas tapo savarankiškesnis [13], vėliau buvo plečiamos apskričių centrų policijos komisariatų, o įsigaliojus naujam Policijos veiklos įstatymui [14] – ir aukštesnės pakopos policijos komisariatų kompetencijos ribos. Reorganizuotos Policijos departamento valdymo ir administravimo tarnybos, atskirtos darbo ir valdymo funkcijas atliekančios tarnybos. 2000 m. priimtas Policijos veiklos įstatymas įpareigojo pradėti naują policijos sistemos reformą. 2001–2003 m. buvo vykdomos reformos siekiant decentralizuoti policijos valdymą, optimizuoti policijos sistemą. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarimu Nr. 120 „Dėl Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ir Tardymo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo“ [15] Tardymo ir Policijos departamentai reorganizuoti į ikiteisminio tyrimo įstaigą – Policijos departamentą prie Vidaus reikalų ministerijos; panaikinti Lietuvos viešosios policijos biuras bei Lietuvos policijos informacijos centras; Lietuvos policijos materialinio aprūpinimo centras reorganizuotas į Lietuvos policijos aptarnavimo paslaugų centrą; įsteigtos atskiros specializuotos policijos įstaigos: Lietuvos policijos operatyvinės veiklos tarnyba, Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras, Lietuvos policijos liudytojų ir nukentėjusiųjų apsaugos tarnyba bei Lietuvos policijos eskortavimo rinktinė. Teritorinėse policijos įstaigose neliko savarankiškų (atskirų) tardymo padalinių, jie buvo integruoti į teritorinių policijos įstaigų sudėtį.

Nuo 1999 iki 2003 m. buvo mažinamas Policijos departamento biudžetas. Pradėjus vykdyti valstybės lėšų taupymo programą pakeistos arba panaikinta didžioji dalis pareigūnų socialinių garantijų, susijusių su pinigineis išmokomis, kompensacijomis, lengvatomis [16]. Nesibaigiantis policijos reorganizavimas sukėlė darbuotojų nerimą, motyvacijos dirbti mažėjimą. Iš Policijos išėjo nemažai patyrusių ir kompetentingų pareigūnų. Nuo 1999 iki 2001 m. dėl restruktūrizavimo iš policijos organizacijos pasitraukė 2500 pareigūnų, dėl lėšų stygiaus beveik neberengiami pareigūnų mokymo, kvalifikacijos kėlimo kursai. Su policijos reformomis susijęs policijos sistemos nestabilumas, dažna aukštų policijos vadovų kaita¹.

Lietuvos policijos reformos tik pradėtos. 2003 – 2005 m. Policijos departamento prie VRM strateginiame veiklos plane nurodyta: „Policijos sistema tiesiogiai arba netiesiogiai susijusi su kitomis valstybės institucijomis bei organizacijomis, todėl būtina bendromis valsty-

¹ Europos Komisijos ekspertų raporto projektas, įvertinantis Lietuvos pažangą, 24 derybiniame skyriuje apie Lietuvos pažangą „Teisingumo ir vidaus reikalų srityje“ 2001m. nepublikuotas.

bės institucijų ir visuomenės pastangomis padidinti policijos sistemos Lietuvoje veiksmingumą, vertybiškai perorientuoti policijos veiklą į žmogaus, visuomenės, valstybės saugumo bei saugios aplinkos užtikrinimo prioritetus, sukurti naują vadovavimo policijai, jos organizavimo, bendradarbiavimo su socialiniais partneriais pilietinėje visuomenėje būdų ir formų sistemos modelį, kurį panaudojus būtų sudarytos didesnės galimybės tenkinti visuomenės interesus ir poreikius viešojo saugumo užtikrinimo srityje, remtis racionalesniais visuomenės ir policijos finansinių bei žmogiškųjų resursų naudojimo būdais“ [16]. Lietuvos mokslininkai (prof. V. Justickis, doc. dr. A. Šakočius, doc. dr. A. Laurinavičius) taip pat pabrėžia policijos reformos būtinybę persiorientuojant į bendruomenės policijos, policijos kaip paslaugos gyventojams modelius [17; 18; 19]. Taigi Lietuvos policijos dar laukia ilgas sunkių reformų ir pokyčių kelias.

2. Žmogiškasis organizacijos pokyčių veiksnys

Pokyčiai organizacijos nariams gali reikšti kontrolės, žinojimo, ko tikėtis, kompetencijos jausmo, statuso arba autoriteto netektį, kitaip tariant, saugumo praradimą, grėsmę [3; 5; 20; 21]. Nemažą dalį apžvelgtų policijos organizacijos pokyčių galima sieti su šiomis grėsmėmis, ypač su socialinių garantijų praradimu ir dėl restruktūrizavimo atsiradusiu etatų mažinimu. Pokyčiai organizacijoje jos nariams taip pat dažnai reiškia netikrumą dėl ateities po įvykusių pokyčių, informacinį vakuumą, būtinybę pripažinti, kad tai, kas buvo daroma anksčiau, dabar netinka ir kad reikia keisti nusistovėjusius elgesio būdus ir įpročius, taip pat papildomų pastangų reikalingumą [3; 4; 20; 21; 22]. Policijos departamento prie VRM strateginiame veiklos plane numatomas pagrindinių policijos prioritetų ir vertybių perorientavimas implikuoja būtinybę keisti ir pareigūnų požiūriams, vertybėms, savęs vaizdai, o pokyčiai šiose srityse dažnai suvokiami kaip skausmingi ir keliantys grėsmę [1; 23].

Susidūrę su šiais sunkumais pareigūnai gali į juos reaguoti labai įvairiai. Apžvelgsime pagrindines literatūroje išskiriamas galimas tipines reakcijas į pokyčius.

2.1. Emocinės reakcijos ir išgyvenimai

Organizacijoje vykstančių pokyčių metu jos nariai dažnai patiria tokias emocijas kaip nerimas, pyktis, liūdesys [3; 7; 10; 24]. Su patiriamomis neigiamomis emocijomis susijusios frustracijos reakcijos, išgyvenamos, kai darbuotojai negali turimais ištekliais arba įgūdžiais patenkinti pokyčių keliamų reikalavimų [1] arba kai tiksliai nežino, ko nauja sistema reikalauja ir ką reikia daryti [3]¹. Dažnos sutrikimo, baimės ir net depresijos reakcijos, padidėjęs ciniškumas [1; 5].

2.2. Pasipriešinimas pokyčiams

Pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia kaip bet koks elgesys, kuriuo stabdomas pokyčių įgyvendinimas ir kuriuo siekiama išsaugoti organizacijos esamą situaciją [21]. Pokyčių metu išgyvenamos neigiamos emocijos, objektyvi arba subjektyvi pokyčių keliama grėsmė gali suaktyvinti gynybinius mechanizmus ir sukelti pasipriešinimą pokyčiams [1; 3; 24]. Gynybiniai mechanizmai ir pasipriešinimas pokyčiams dažnai yra nesąmoninga reakcija, atliekanti apsaugos nuo minėtos pokyčių keliamos grėsmės bei patiriamų neigiamų išgyvenimų funkciją. Pokyčių metu gali būti naudojami tokie gynybiniai mechanizmai kaip neigimas, humoras arba projekcija [24].

Tikėtina, kad pokyčiai Lietuvos policijoje gali būti vienas iš pareigūnų patiriamų neigiamų emocinių išgyvenimų veiksnių, turintis įtakos pasipriešinimui pokyčiams. Šioms hipotezėms patikrinti reikalingi papildomi tyrimai, kurie Lietuvoje dar nėra atlikti.

¹ Tinkamas pavyzdys galėtų būti 1998 m. susiklosčiusi situacija, kai išplėtus patrulinės ir kelių policijos tarnybų veiklos sritis pareigūnai susidūrė su papildomų reikalavimų sukelta kompetencijos stoka.

3. Atsakas į pokyčius – pagrindiniai veiksniai

Apžvelgtos galimos darbuotojų reakcijos į organizacijos pokyčius labai įvairios ir veikiamos daugelio veiksnių.

Pasipriešinimo pokyčiams stiprumas ir patiriami išgyvenimai jų metu priklauso nuo pačių pokyčių charakteristikų. Pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai didesnis esant neplanuotiems [1] ir strateginiams, visą organizaciją transformuojantiems pokyčiams [21].

Svarbu, kaip organizacijos nariai vertina pokyčių reikalingumą. Jei pokyčių tikslai ir įgyvendinimo būdai iš esmės atitinka pačių darbuotojų įsitikinimus, labiau tikėtinos palankumo, o ne pasipriešinimo pokyčiams reakcijos [1; 3].

Individualūs organizacijos pokyčius patiriančių darbuotojų ypatumai taip pat turi įtakos jų atsakui į pokyčius. Ankstesnė pokyčių patirtis [3; 5], socialinė ir emocinė kompetencija [1; 3], asmeniniame gyvenime patiriamos įtampos ir nerimo lygis [24] turi įtakos pasipriešinimui pokyčiams. Įdomu tai, kad kuo konstruktyvesni individui įprasti nesąmoningi gynybiniai mechanizmai, tuo mažesnis jo pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje [24].

Kalbant apie pagrindinius atsako į pokyčius veiksnius atskirai derėtų paminėti patį pokyčių įgyvendinimo būdą. Neigiamas emocijas bei pasipriešinimą pokyčiams mažina pokyčių sąlygų aiškumas ir planingumas [3; 22], todėl ypač svarbu suteikti išsamią informaciją apie pokyčių tikslus, įgyvendinimo būdus ir eigą. Netikrumas, nepasitikėjimas ir pasipriešinimas pokyčiams gali atsirasti dėl neapkankamos vidinės organizacijos komunikacijos. Per mažas parengimas pokyčiams ir per menka komunikacija jų metu, nesudarymas galimybių eksperimentuoti saugioje aplinkoje sukuria nepasitikėjimą savo galimybėmis atlikti savo pareigas pagal naujus reikalavimus ir gali būti ganėtinais stiprus veiksnys, stabdantis efektyvų pokyčių įgyvendinimą ir priėmimą.

Konkrečių organizacijos darbuotojų ir jų grupių pokyčių palaikymas ypač priklauso nuo jų vaidmens pokyčiams. Galimybė turėti įtakos pokyčiams ir jų procesui (pvz., darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą) mažina pasipriešinimą jiems. Net kai darbuotojų įtaka nėra didelė, bet darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti pačiame pokyčių planavimo procese, darbuotojų palankumas pokyčiams labai padidėja [1; 3; 22; 24].

Neigiamas emocijas ir pasipriešinimą pokyčiams mažina ir kartu pokyčių efektyvumą didina galimybė darbuotojams kalbėti apie jas. Jei organizacijos vadovai sukuria aplinką, kurioje yra galimybė išreikšti su vykstančiais pokyčiais susijusias emocijas ir kalbėti apie jas, didėja tikimybė, kad pokyčiai bus palaikomi. Informacijos apie pokyčių metu vykstančias atsako į pokyčius reakcijas suteikimas ir konsultacinių pokyčių programų įgyvendinimas taip pat gali būti veiksmingas būdas sumažinti neigiamas reakcijas į pokyčius [24].

Pokyčiai organizacijoje dažnai susiję su naujų įgūdžių poreikiu. Veiksmingos mokymo programos gali ne tik suteikti reikiamą kvalifikaciją, bet ir atlikti pokyčių komunikacijos funkciją ir taip padidinti pokyčių palaikymo tikimybę [5; 21].

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai policijos pokyčių įgyvendinimo strategijos akcentai turėtų apimti ne tik procedūras ir formas, bet ir reakcijų į pokyčius valdymą. Ypač daug dėmesio turėtų būti skiriama veiksniams, padedantiems valdyti pasipriešinimą pokyčiams, – pareigūnų įtraukimui į pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesą, informavimui apie pokyčių tikslus ir eigą, galimybių kūrybiškai spręsti problemas sudarymui, pareigūnų kompetencijos lavinimo programoms [11].

Tiek pačios organizacijos narių reakcijos į pokyčius, tiek jų valdymo galimybės labai priklauso nuo pačios organizacijos kultūros. Siekiant efektyviai valdyti pasipriešinimą pokyčiams, vadovams vertėtų atsižvelgti į organizacijos kultūros ir pokyčių tikslų suderinamumą [21].

4. Policijos organizacijos kultūra ir pokyčiai policijoje

Daugelis policijos vadovų, bandydami diegti vienokius arba kitokius pokyčius organizacijoje, yra susidūrę su vidiniu pasipriešinimu. Policijos organizacijose susiformavusi kultūra dažnai traktuojama kaip pagrindinė kliūtis, trukdanti šią organizaciją reformuoti [9; 12; 25; 26;

27]. Metcalfe'o [11] tyrimai taip pat atskleidė stiprų policijos kultūros pasipriešinimą įgyvendinamai policijos reformai. Policijos pareigūnai dažnai yra priešiški pokyčiams dėl policijos organizacijos kultūros, kurios vertybės pabrėžia stabilumą, griežtai įgyvendinamas ir standartizuotas elgesio normas, labiau išbandytų ir tradicinių nei naujų problemų sprendimo būdų naudojimą. Policijos pareigūnai yra įsitikinę savo darbo unikalumu. Jie tiki, kad jų darbas – tai misijos vykdymas, dėl to policijos kultūra yra stipri ir ją sunku keisti [28].

4.1. Policijos organizacijų kultūra

Organizacijos kultūra apibūdinama kaip socialinės sąveikos metu sukurta realybė – įsitikinimai, vertybės, lūkesčiai, kurie yra organizacijos narių išmokti būdai, kaip reaguoti į išorinės arba vidinės aplinkos įvykius. Kitaip tariant, organizacijos kultūra yra tarsi organizacijos žemėlapis, kuriuo naudojantis įprasminami įvairūs organizacijos reiškiniai [29]. Susiformavusi organizacijos kultūra suteikia organizacijos nariams identiškumo, saugumo ir stabilumo jausmus [30].

Tam tikrų profesijų organizacijoms būdinga savita, visoms tos profesijos organizacijoms būdinga kultūra. Specifiniai profesinės aplinkos veiksniai turi įtakos tam tikros profesinės kultūros susiformavimui [31; 32]. Taigi kultūra peržengia vienos organizacijos ribas ir tampa bendra visiems vienos profesijos atstovams. Galime teigti, kad profesinė policijos kultūra sudaro tam tikrą visų policijos organizacijų kultūrų pamatą ir yra neatsiejama policijos organizacijos kultūros dalis.

Policijos kultūrą veikia visos socialinės aplinkos vertybės ir nuostatos, vadovų filosofija bei susiklostę policininkų ir piliečių santykiai [33], todėl organizacijos kultūra skirtinguose policijos komisariatuose gali būti nevienoda. Be to, dauguma policijos kultūros tyrimų yra atlikti JAV dideliuose policijos departamentuose, todėl tikėtina, kad nustatyti kultūros ypatumai nėra absoliučiai teisingi kalbant apie Lietuvos policiją, tačiau, kaip teigia J. P. Crankas, pareigūnai visur susiduria su panašia aplinka, sprendžia panašias problemas, todėl nenuostabu, kad visur susiformuoja iš esmės panaši policijos kultūra [34].

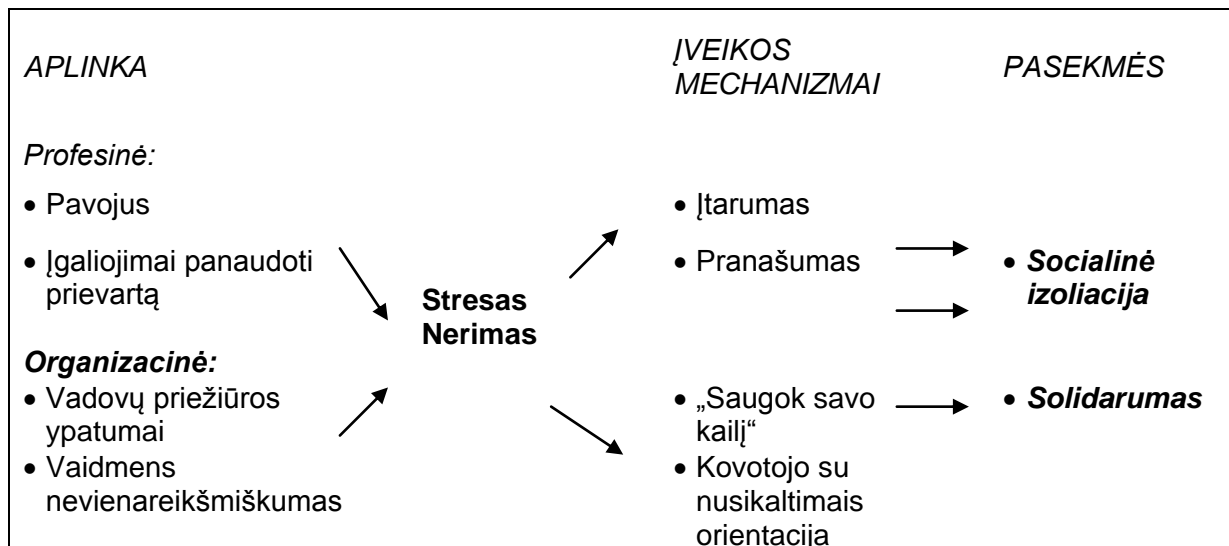
4.2. Policijos kultūros susiformavimo priežastys

Norėdami suprasti policijos organizacijų kultūrą ir jos įtaką organizacijos pokyčiams turime išnagrinėti šioms organizacijoms būdingą socialinę aplinką ir būtent čia ieškoti specifinės kultūros susiformavimo priežasčių. Kaip teigia E. A. Paoline'as, galima išskirti dvi policijos pareigūnų socialinės aplinkos sudedamąsias dalis – profesinę ir organizacijos aplinką [36] (žr. 1 pav.).

4.2.1. Profesinė policijos pareigūnų aplinkos ypatumai

Profesinę policijos pareigūnų aplinką sudaro vyraujantys pareigūnų ir visuomenės santykiai [36]. Paprastai mokslininkai išskiria dvi pagrindines šių santykių charakteristikas (žr. 1 pav.):

- 1) policijos pareigūnams būdinga didelė galimo pavojaus anticipacija [35; 36; 37];
- 2) policijos pareigūnams suteikti įgaliojimai panaudoti prievartą [36; 37, 38].



1 pav. Policijos organizacijų kultūros modelis [35].

Policijos pareigūnai dirba padidėjusio pavojaus aplinkoje. Manoma, kad policininkai nuolat mąsto apie jiems gresiantį pavojų ir smurtą [37]. Faktinis policijos pareigūnams gresiantis pavojus gali būti mažesnis nei jų subjektyviai suvokiamas [39]. Galbūt yra pavojingesnių nei policijos pareigūno profesijų, tačiau ši profesija ypatinga tuo, kad pavojaus nuojauta čia visuomet tvyro tarp darbuotojų [35]¹. Suvokiamo galimo pavojaus rizikos dydžiu įtakos turi ir kitas profesinės aplinkos ypatumas – policijos pareigūnams suteikti įgaliojimai panaudoti prievartą [37; 40].

4.2.2. Organizacinės aplinkos ypatumai

Policijos pareigūnus supančią organizacinę aplinką sudaro jų santykiai su oficialia organizacija ir jos atstovais (t.y. vadovais) [35]. Išskiriamos dvi pagrindinės šiai aplinkai būdingos savybės (žr. 1 pav.):

- 1) vadovaujančių policijos pareigūnų neprognozuojamumas ir polinkis bausti [35; 37; 40];
- 2) policijos pareigūno vaidmens nevienareikšmiškumas [35; 36].

Eilinių ir vadovaujančių policijos pareigūnų santykiai įtemti ir neapibrėžti [33; 35; 41]. Lietuvoje eiliniai pareigūnai dažnai skundžiasi, kad aukštesnio rango pareigūnai neatsižvelgia į jų nuomonę, mažai bendrauja skirtingo rango pareigūnai². Policijos pareigūnai yra įpareigoti užtikrinti įstatymų vykdymą laikantis griežtų procedūrinių taisyklių ir nurodymų. Bet koks šių taisyklių pažeidimas arba netinkamas panaudojimas tiek nusižengusiam pareigūnui, tiek visam policijos komisariatui lemia nemalonumus ir drausmines nuobaudas. Taigi, viena vertus, iš policijos pareigūno reikalaujama aktyvios įstatymų vykdymo priežiūros, kita vertus, – skrupulingo nustatytų taisyklių laikymosi, o tai lemia tam tikrą pavaldinių vertinimo nenuspėjamumą [35]. Rodoma iniciatyva ir aktyvus darbas neabejotinai didina tikimybę pažeisti procedūrines taisykles ir susilaukti neigiamo vadovų įvertinimo. Vadovai, norėdami išvengti šių taisyklių pažeidimo pasekmių, dažnai linkę kruopščiai ir priekabiajai prižiūrėti savo pavaldinių veiklą ir griežtai bausti už nusižengimus [33; 37]. Visa tai dar padidina pareigūnų suvokiamo pavojaus riziką [35]. Tikėtina, kad pokyčių keliamą grėsmę gali dar labiau sustiprinti šį pavojaus suvokimą.

¹ Net 98,4 proc. Lietuvoje apklaustų patrulinės ir kelių policijos tarnybų pareigūnų visiškai sutiko arba sutiko su teiginiu, kad jų darbas labai rizikingas (Šakočius A., Van Reenen P., Uildriks N. Police and Violence in Lithuania. – COLPI, 2002, nepublikuota).

² Šakočius A., Van Reenen P., Uildriks N. Police and Violence in Lithuania. – COLPI, 2002, nepublikuota.

Policijos pareigūnai neapibrėžtumą patiria ne tik bendraudami su savo vadovais, bet ir išgyvendami policininko vaidmens nevienareikšmiškumą. Tyrimais nustatytos mažiausiai trys pagrindinės policijos funkcijos: paslaugų teikimas, viešosios tvarkos užtikrinimas, įstatymų vykdymo priežiūra – nusikalstamų veikų bei kitų teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas [36]. Policijos organizacija tradiciškai pabrėžia tikrai pastarąją funkciją – nusikalstamų veikų bei kitų teisės pažeidimų atskleidimą ir tyrimą. Organizuojant policijos mokymus, kuriant specializuotus padalinius, tvarkant nusikaltimų statistiką, įvertinant atliktą darbą ir nustatant paaugštinimo kriterijus paprastai pabrėžiama tik viena iš funkcijų – įstatymų priežiūra. Kasdieniniame pareigūno darbe gausu visas tris išvardytas funkcijas apimančių darbų. Policija, kaip organizacija, pastiprina ir apdovanoja tik už vienos iš šių funkcijų vykdymą, o tiesioginiai vadovai reikalauja iš savo pavaldinių vienodai gerai atlikti visas užduotis, o tai ir sukelia neapibrėžtumą bei vaidmens nevienareikšmiškumą.

Visi aptarti socialinės aplinkos ypatumai, t. y.: 1) didelė galimo pavojaus anticipacija; 2) įgaliojimai panaudoti prievartą; 3) vadovaujančių policijos pareigūnų neprognozuojamumas ir polinkis bausti; 4) policijos pareigūno vaidmens nevienareikšmiškumas, sukelia policijos pareigūnams stresą ir nerimą bei suaktyvina įveikos mechanizmų, tam tikrų nuostatų, vertybių ir lūkesčių formavimąsi [35].

4.3. Streso ir nerimo įveikos mechanizmai

Policijos organizacijų kultūrai būdingos nuostatos, vertybės ir lūkesčiai dažnai formuojasi tam, kad sumažintų policijos darbe egzistuojančią riziką ir pavojų bei apsaugotų darbuotojus [36, p. 85]. Kitaip tariant, aplinkos ypatumų sukeltas nerimas ir stresas yra sumažinamas tam tikrais įveikos mechanizmais, policijos pareigūnų nuostatų ir elgesio pokyčiais [35]. Išskiriami keturi pagrindiniai įveikos mechanizmų nulemti policijos kultūros ypatumai (žr. 1 pav.): įtarumas ir pranašumas – kylantys iš profesinės aplinkos ypatumų [37; 41], bei „saugok savo kailį“ ir kovotojo su nusikaltimais orientacija – susiformavę dėl organizacinės aplinkos specifikos [36; 41].

Įtarumas. Pareigūnai dirba padidėjusio pavojaus aplinkoje. Norėdami efektyviai dirbti ir sėkmingai įveikti pavojus, jie priversti būti visuomet budrūs. Tai lemia nepasitikėjimą kitais ir įtarumą. Nepasitikima ne tik piliečiais, bet ir naujais pareigūnais, bent jau tol, kol jie pavojingoje situacijoje (tai gali būti fizinis užpuolimas, susišaudymas ar kita) neįrodo savo patikimumo [41].

Pranašumas. Policijos pareigūnai, bendraudami su visuomene, laikosi tam tikros pranašumo arba pasirengimo reaguoti nuostatos [35]. Siekdami sumažinti galimo pavojus riziką ir tinkamai bei laiku įgyvendinti savo įgaliojimus naudoti prievartą jie linkę sutiktus žmones tipologizuoti pagal jų potencialiai keliamo pavojaus dydį (įtartini asmenys, „nieko nežinau“ asmenys ir kt.) [37].

„Saugok savo kailį“. Nuostata „saugok savo kailį“ atsiranda kaip atsakas į policijos vadovų neprognozuojamumą ir polinkį bausti [35]. Šis nerašytas įstatymas įspėja pareigūnus nerodyti per daug iniciatyvos, neatkreipti be reikalo vadovų dėmesio į save – neįsitraukti į rizikingą, nevienaprasmiškai interpretuojamą veiklą [36]. Taigi siekiama išvengti neigiamo vadovų įvertinimo.

Kovotojo su nusikaltimais orientacija. Policininko vaidmens nevienareikšmiškumo sukeliamas stresas ir nerimas yra sumažinamas sureikšminant nusikalstamų veikų bei kitų teisės pažeidimų atskleidimą bei tyrimą (kuris tradiciškai yra pripažįstamas kaip „tikrasis“ policijos darbas) ir visiškai ignoruojant kitas policijai priskiriamas funkcijas [35]. Taigi aktyvus ir agresyvus gatvės policininkas tampa tam tikru idealu, į kurį kaip į etaloną orientuojasi kiti [36]. Tačiau šis etalonas konfrontuoja su nuostata „saugok savo kailį“ ir yra jos šiek tiek modifikuojamas – kovos tikslu pasirenkami aiškesni, sunkūs kriminaliniai nusikaltimai [35]. Jei konkrečioje policijos organizacijoje kovotojo su nusikaltimais orientacija yra labai stipri ir vyraujanti, ji gali prieštarauti šiuolaikinės policijos, kaip socialiai orientuotos į gyventojus institucijos, modeliui ir būti veiksnyms, stabdantis jo įgyvendinimą.

4.4. Atskirtis ir solidarumas

Pareigūnai dirba socialinėje aplinkoje, kurios specifinės charakteristikos sukelia pareigūnams stresą ir nerimą, o tai lemia tam tikrų nuostatų, vertybių ir lūkesčių formavimąsi (žr. 1 pav.). Minėti policijos darbo ypatumai formuoja vadinamąją pareigūnų „mes – jie“ požiūrį į pasaulį, vienoje pusėje „mes“ – policijos pareigūnai, kitoje „jie“ – likusi visuomenės dalis, niekada nesuprasianti, koks šis darbas sunkus ir ypatingas. Tai lemia susvetimėjimą ir atsiribojimą nuo ne policininkų aplinkos ir solidarumą bei grupės sutelktumą tarp policininkų.

Tyrimuose užfiksuota, kad policininkai linkę atsiriboti nuo savo ankstesnių draugų, bendruomenės ir netgi nuo savo sutuoktinių bei šeimos [42]. Nors atskirtis atsiranda ir dėl tam tikrų specifinių darbo sąlygų (pamaininio darbo grafiko ir kt.) vis dėlto pagrindinė jos priežastis – profesinės aplinkos ypatumai [35]. Tiek didelė galimo pavojaus iš aplinkos anticipacija, tiek įgaliojimai padidina prievartą, lemia policijos pareigūnų ir visuomenės atskirtį (žr. 1 pav.). Šioje aplinkoje susiformavusios įtarumo ir pranašumo nuostatos dar labiau padidina atsiribojimą nuo visuomenės [35].

Atskirtis sustiprina vidinį grupės sutelktumą ir padidina policijos pareigūnų tarpusavio solidarumą. Kaip teigia Skolnickas, nė vienos kitos profesijos atstovai nėra taip glaudžiai tarpusavyje susiję, tokie vieningi ir taip linkę identifikuotis savo profesijos viduje [42]. Policininkai turi vieną bendrą darbdavį, nešioja uniformas – tai iš dalies padidina identifikaciją, tačiau pagrindinės solidarumo ištakos glūdi policininkų profesinėje ir organizacinėje aplinkoje [35]. Pareigūnams dėl juos supančios aplinkos specifinių charakteristikų – darbo pavojingumo ir vadovų polinkio bausti reikalinga tiek fizinė, tiek emocinė kolegų parama. Todėl policijos pareigūnas savo kolegoms įsipareigoja būti lojalus¹, o mainais už tai jam siūlomas vieningas kolektyvas, kuris visada gali nuraminti po tariamai ar tikrai pavojingo darbo, apsaugoti nuo agresyvių vadovų ir suteikti emocinę paramą atliekant sunkias užduotis [36].

4.5. Policijos organizacijos kultūra kaip policijos pokyčių veiksnys

Efektyvus planuotų pokyčių organizacijoje įgyvendinimas reikalauja didelio darbuotojų ir vadovų tarpusavio pasitikėjimo. Tuo tarpu policijos organizacijos kultūrai būdingas įtarumas, nepasitikėjimas bei tam tikra vadovų ir eilinių pareigūnų priešprieša [35]. Metcalfe'o atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad konkrečius pokyčių įgyvendinimo metodus policija priima įtariai, rodydama stiprų kultūrinį pasipriešinimą. Nors pokyčių metu vieno rango pareigūnai bendravo pakankamai, tačiau tarp skirtingų rangų pareigūnų vyravo tam tikras nepasitikėjimas ir trūko atvirumo [11].

Siekiant įgyvendinti bendruomenės policijos modelį reikia glaudžiau bendradarbiauti su visuomene. Tuo tarpu tokie policijos organizacijos kultūros elementai kaip įtarumas ir suvokiamas pranašumas iš esmės ugdo išankstinį pasipriešinimą tokio pobūdžio pokyčiams. Dauguma policijos pokyčių susiję su pačių pareigūnų nuostatų, vertybių pokyčiais, kitaip tariant, reikalingas tam tikras „pareigūnų sąmonės lūžis“ [19, p. 6]. Nors pareigūnai sutinka su pagrindiniais strateginiais pokyčių tikslais, tačiau didelė dalis jų nesuvokia šių tikslų elgesio ir nuostatų terminais [11]. Tikėtina, kad sunkumus siekiant šių tikslų gali lemti ne tik bendri atsako į pokyčius veiksniai, bet ir policijos organizacijos kultūrai būdinga kovotojo su nusi-kaltimais orientacija, socialinė izoliacija.

Policijos organizacijos kultūrai būdingas didelis pareigūnų solidarumas įgyvendinant pokyčius gali turėti dvejopą įtaką. Pareigūnų vieningumas ir tarpusavio lojalumas gali padėti siekiant naujų organizacijos tikslų, tačiau tam reikia pareigūnus įtraukti į patį pokyčių valdymo procesą. Kita vertus, tai ganėtinai sunkus uždavinys atsižvelgiant į „saugok savo kailį“ orientaciją ir pareigūnų įtarumą, todėl pareigūnų solidarumas gali ir pastiprinti pasipriešinimą pokyčiams. Taigi siekiant tiksliau įvertinti policijos organizacijos kultūros įtaką policijos

¹ Tokio lojalumo pavyzdys galėtų būti faktas, kad tik 9,7 proc. apklaustų patulinės ir kelių policijos tarnybų pareigūnų visiškai sutiko arba sutiko su teiginiu, kad praneštų apie jų kolegų be reikalo pavartotą jėgą (Šakočius A., Van Reenen P., Uildriks N. Police and Violence in Lithuania. – COLPI, 2002, nepublikuota).

pokyčių įgyvendinimui būtų tikslinga atlikti šios srities tyrimus ir patikrinti straipsnyje keliamas hipotezes.

Išvados

1. Lietuvos policijos organizacija patiria struktūros, finansavimo, tikslų, vertybių, prioritetų pokyčius. Pokyčiai organizacijoje sunkiai įmanomi be efektyvaus žmogiškųjų pokyčių veiksmų valdymo. Realūs ir ilgalaikiai organizacijų pokyčiai vyksta tik per individų, tos organizacijos narių, pokyčius.

2. Pokyčiai organizacijoje dažnai suvokiami kaip keliantys grėsmę jos nariams ir sietini su neigiamais išgyvenimais ir emocijomis bei pasipriešinimu pokyčiams. Siekiant įvertinti Lietuvos policijos pareigūnų reakcijas į patiriamus pokyčius reikia atlikti tyrimus.

3. Neigiamus pokyčių sukeltus išgyvenimus bei pasipriešinimą pokyčiams mažina: pokyčių sąlygų aiškumas ir planingumas, jų atitiktis darbuotojų įsitikinimams, organizacijos narių socialinė ir emocinė kompetencija, pakankama vidinė informacija apie pokyčius, galimybė organizacijos nariams veikti pokyčius ir jų procesą, įtraukimas į pokyčių planavimą, galimybė išreikšti su vykstančiais pokyčiais susijusias emocijas ir naujų reikiamų įgūdžių poreikio patenkinimas.

4. Siekiant efektyviai įgyvendinti pokyčius policijos organizacijoje būtina atsižvelgti į policijos organizacijos kultūros ypatumus. Policijos pareigūnų profesinės ir organizacijos aplinkos ypatumai sąlygoja įveikos mechanizmus, pasireiškiančius įtarumu, suvokiamu pranašumu, nuostata „saugok savo kailį“ ir kovotojo su nusikaltimais orientacija, bei policijos organizacijos kultūrai būdingą atskirties ir solidarumo laipsnį. Šios kultūros savybės gali turėti įtakos sunkumams įgyvendinant planuotus policijos organizacijos pokyčius, tačiau tiksliai įvertinti šią įtaką bus galima tik atlikus atitinkamus tyrimus.



LITERATŪRA

1. **Pundzienė A.** Kaitos psichologinių veiksmų modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacija. – Kaunas: VDU, 2002.
2. **Dunphy D. Stace D.** The strategic Management of Corporate Change // Human Relationships. – 1993. Vol. 45. No. 5.
3. **Stuart R.** Experiencing organizational change: triggers, processes and outcomes of change journeys // Personnel Review. – 1995. Vol. 24. No. 2.
4. **Hartley J.** Organizational change // Psychology at work. Ed. by Warr P. – London: Penquin Books, 1996.
5. **Paton R. A. McCalman J.** Change management. – London: Sage Publications, 2000.
6. **Carnall C. A.** Managing change in organizations. – Hertfordshire: Prentice Hall, 1995.
7. **Steward J.** Managing change through training and development. London: Biddles Ltd., 1997.
8. **Weick K. E., Quinn R. E.** Organizational change and development // Annual Review of Psychology. – 1999. Vol. 50.
9. **Marks M.** Transforming robocops? A case study of police organizational change. // Society in transition. – 2000, Vol. 31.
10. **Lumb R. C., Breazeale R.** Police officer attitudes and community policing implementation: developing strategies for durable organizational change // Policing and society. – 2002. Vol. 13. No. 1.
11. **Metcalfe B.** The strategic integration of POP and performance management: a viable partnership? // Policing and society. – 2001. Vol. 11.
12. **Weisburd D., Shalev O., Amir M.** Community policing in Israel: Resistance and change // Policing: An International Journal of Police Strategies and Management. – 2002. Vol. 25. No. 1.
13. **Lietuvos Respublikos** vidaus reikalų ministerijos 1997 m. liepos 24 d. įsakymas Nr.351 „Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos laikinieji nuostatai“ // Valstybės žinios. 1997. Nr. 81–2044.

14. **Lietuvos Respublikos** policijos veiklos įstatymas // Valstybės Žinios. 2000. Nr. 90 – 2777.
15. **Lietuvos Respublikos** Vyriausybės nutarimas Nr. 120. „Dėl Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos ir Tardymo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo“ 2003 m. sausio 28 d. // Valstybės Žinios. 2003. Nr. 11–417.
16. **Policijos departamento** prie VRM 2003–2005 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymu Nr. V–46 // http://www.policija.lt/priedai/2003/Strateginis_veiklos_planas.doc
17. **Justickis V.** Prevencinė policijos veikla remiantis bendruomenės teisėtvarkos modeliu. – Vilnius: LTU, 2000.
18. **Šakočius A.** Kova su netvarka įgyvendinant bendruomenės teisėtvarką: mokymo metodinis leidinys, parengtas pagal Tempus Phare projektą „Valstybės pareigūnų rengimas teisinės sistemos reformai Lietuvoje“. – Vilnius: LTA Leidybos centras, 2000.
19. **Laurinavičius A.** Bendruomenės teisėtvarka: mokymo metodinis leidinys. – Vilnius: LTA Leidybos centras, 2001.
20. **Kanter R. M.** Managing the human side of change // Management Review. – 1985, Vol. 74. No. 4.
21. **Pardo del Val M., Fuentes C. M.** Resistance to change: a literature review and empirical study // Management Decision. – 2003, Vol. 41. No. 2.
22. **Plant R.** Managing change and making it stick. London: Fonetana Paperbacks, 1987.
23. **Schein, E. H.** Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey - Bass, 1992.
24. **Bovey W. H., Hede A.** Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms // Journal of Managerial Psychology. – 2001. Vol. 16. No. 7.
25. **Dean G.** Police Reform: Rethinking Operational Policing // Journal of Criminal Justice. 1995. No. 23.
26. **Goldsmith A.** Taking Police Culture Seriously: Police discretion and Limits of Law // Policing and Society. 1990. Nr. 1.
27. **Greene J. R.** Community policing in America: Changing the nature, structure, and function of the police // Ed. by Horney, J. Criminal justice 2000: Policies, processes, and decisions of the criminal justice system. – Washington DC: National Institute of Justice, 2000. Vol. 3.
28. **Reiner R.** The Politics of Police. – Toronto: University of Toronto Press, 1992.
29. **James L. R., James L. A., Ashe D. K.** The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values / In B. Schneider (Ed.). Organizational Climate and Culture. – San Francisco: Jossey - Bass, 1990.
30. **Pascale R., Millemann M., Gioja L.** Changing the Way We Change // Harvard Business Review, 1997. No. 6.
31. **Vaught C., Wiehagen W. W.** Escape from a mine fire: Emergent perspective and work group behavior // Journal of Applied Behavioral Science, 1991. No. 27.
32. **Farkas M. A., Manning P. K.** The occupational culture of corrections and police officers // Journal of Crime and Justice. 1997. No. 20.
33. **Brown M. K.** Working the Street: Police Discretion and the Dilemmas of Reform. – New York: Russell Sage Foundation, 1981.
34. **Crank J. P.** Understanding police culture. – Cincinnati: Anderson Publishing, 1998.
35. **Paoline E. A.** Taking stock: Toward a richer understanding of police culture // Journal of Criminal Justice. – 2003. Vol. 31. No. 3.
36. **Brown M. K.** Working the street: Police discretion and the dilemmas of reform. – New York: Russell Sage Foundation, 1988.
37. **Skolnick J. H.** Justice without trial: Law enforcement in democratic society. – New York: Wiley, 1994.
38. **Kelling G. L., Kliesmet R. B.** Police Unions, Police Culture, and Police Use of Force // Police Violence, Ed. Geller A., Toch H. – New Haven: Yale University Press, 1996.
39. **Cullen F. T., Link B. G., Travis III L. F., Lemming T.** Paradoxes in policing: A note on perceptions of danger // Journal of Police Science and Administration. 1983. No. 11.
40. **Manning P. K.** The police occupational culture in Anglo-American societies // The encyclopedia of police science. Ed. by Bailey W. – New York: Garland Publishing, 1995.
41. **Reuss-Ianni E.** Two Cultures of Policing. – New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1983.
42. **Skolnick J. H.** Justice Without Trial: Law Enforcement in a Democratic Society. – New York: John Wiley and Sons, 1966.



Police Change Management: Psychological Factors

Lecturer Saulius Baliutavičius

Law University of Lithuania

Kristina Chromanskienė

SUMMARY

Police of Lithuania face structure, resources, goals, values and priorities changes. Change management is needed and human side of change becomes critical for effective Lithuania police functioning. Change in organization can be implemented only through changes in individuals, organization members.

This article examines police organizational change, focusing on the individual and organizational culture factors. It is argued, that organizational change often means loss and threat for its members. Typical emotional anger, anxiety, frustration and depression reactions, defense mechanisms and behavioral resistance to change may arise. Negative experiences and resistance to change can be reduced by clarity of change plans, their congruence with attitudes of organizational members, sufficient internal communication, involvement of organization members to change planning process, their social and emotional competence, possibility to express change related feelings and appropriate trainings. Further research testing reactions to change in Lithuania police is needed.

Police organizational culture plays important role in change implementation process. Specific environment forms occupational police culture which becomes common for all police organizations and lay the foundations for police organizational culture. A conceptual model of the police organizational culture explains its causes, prescriptions, outcomes and their relationship with change implementation is presented. The values of the police culture derive from the hazards of police work and seek to minimize these hazards and protect members. Such coping mechanisms as suspiciousness, maintaining the edge, lay-low and crime fighter image prescribed by the police culture work to minimize the stress and anxiety created by the environments, guiding both attitudes and behaviors. These coping mechanisms together with high levels of social isolation and loyalty may affect difficulties in police change implementation process. Research investigating effects of police culture in change process is needful to test hypothesis.

