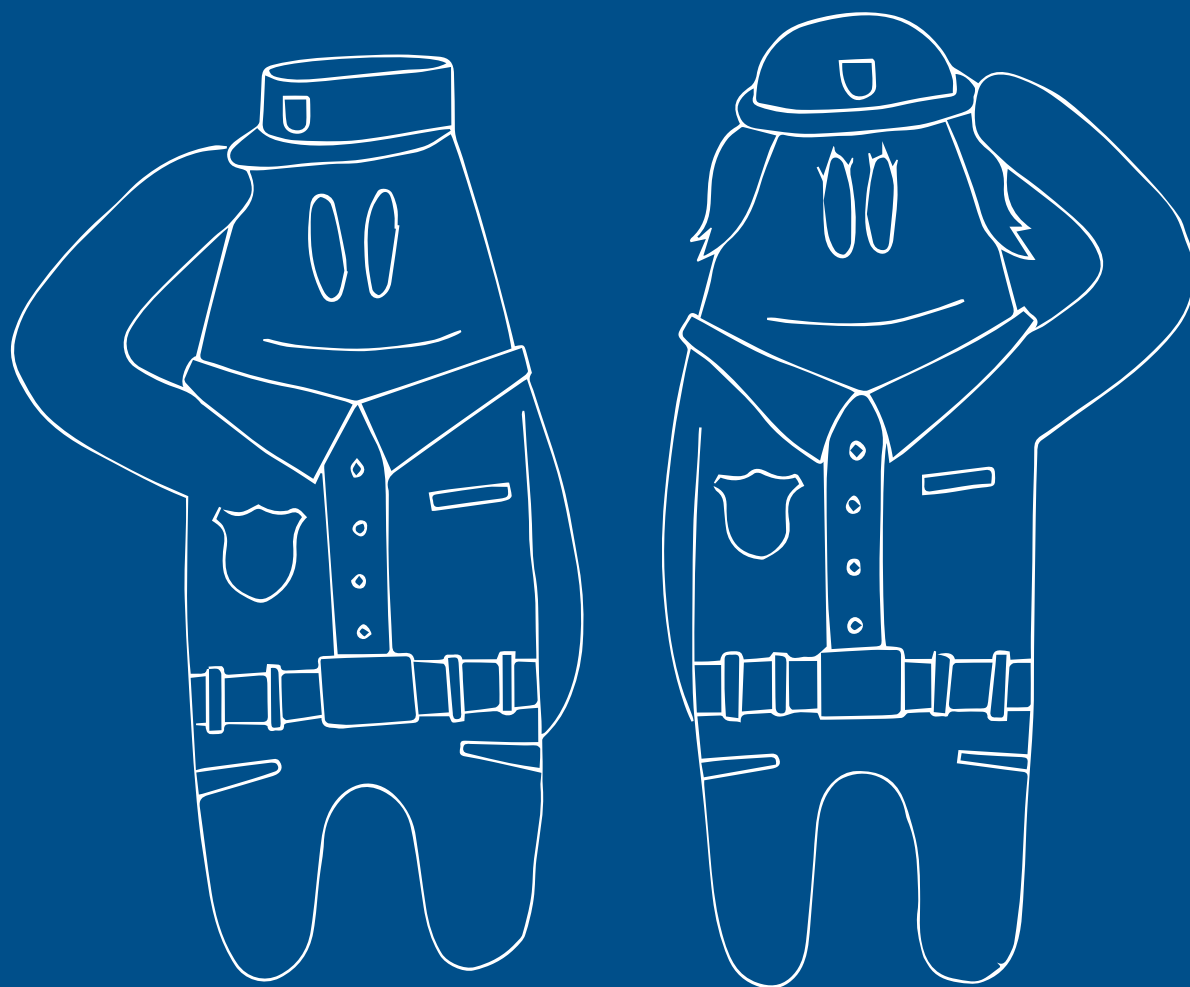




Priručnik za obuku o policijskom integritetu



DCAF

a centre for security,
development and
the rule of law

Priručnik za obuku o policijskom integritetu



DCAF

a centre for security,
development and
the rule of law

DCAF

Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga (engl. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces - DCAF) je međunarodna fondacija čija je misija pomoć međunarodnoj zajednici u ostvarivanju dobre uprave i reforme sektora bezbednosti. Centar pruža savetodavnu podršku u zemlji i programe praktične pomoći, razvija i promoviše norme i standarde, sprovodi namenska istraživanja politika, i identifikuje dobre prakse i preporuke za promovisanje demokratskog upravljanja sektorom bezbednosti.

Program za izgradnju integriteta policije

Program za izgradnju integriteta policije (engl. Police Integrity Building Programme - PIBP) sa zemljama koje to traže, radi na razvoju, implementaciji i evaluaciji projekata čiji je cilj uspostavljanje i održavanje policijskih službi koje funkcionišu uz poštovanje najviših nivoa integriteta i profesionalizma. Ovaj program funkcioniše u širem okviru DCAF-ove podrške policijama u Jugoistočnoj Evropi, sa ciljem promovisanja i pružanja pomoći u razvoju policijskih službi koje obavljaju svoje dužnosti uz poštovanje integriteta.

DCAF se zahvaljuje Švajcarskoj agenciji za razvoj i saradnju (engl. SDC) na finansijskoj podršci u izradi Priručnika za obuku o policijskom integritetu.

Navedeni stavovi su isključivo stavovi autora i ni na koji način ne odražavaju stavove pomenutih institucija ili institucija predstavljenih u ovom Priručniku za obuku.

© DCAF, 2015.godina
Sva prava rezervisana.

ISBN: 978-92-9222-402-8

Dizajn: Lio Felder i Jan Demon
Štampa: VALEUR, s.r.o.
Jezička redakcija: Sesilija Miler
Objavio DCAF
(Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces)
PO Box 1360
1211 Geneva 1
Switzerland
www.dcaf.ch

Zahvalnica

Paulo Kosta, šef DCAF-ovog Policijskog programa - Operacije I, i Isalina Torens, asistent na projektu DCAF-a Operacije I, pokrenuli su ovaj projekat, razvili koncept i sadržaj ovog priručnika i koordinisali njegovo pisanje i proces recenzije.

Posebnu zahvalnost dugujemo Darku Stančiću, pomoćniku direktora i šefu Operacija I u DCAF-u, koji je projektu pružio podršku i strateške smernice.

Velika zahvalnost našim DCAF kolegama, Nevenki Tomović i Artemis Papavasileiou na dragocenom doprinosu u različitim fazama razvoja i procesima revizije teksta.

Takođe, želeli bismo da iskažemo zahvalnost našim saradnicima na korisnim komentarima i preporukama: Teodori Fuior, Heder Huhtanen, Franciski Klopfer, Oliviji Rajder i Andrei Vud.

Posebnu zahvalnost dugujemo spoljnim ekspertima i recezentima ovog priručnika: Pjeru Epliju, Filipu Gitcu, Leslie Templman Holms, Aureliji Manjin, Timu Prencleru i Džuliji Rains.

DCAF se takođe zahvaljuje na saradnji ministarstvima unutrašnjih poslova Republike Makedonije i Crne Gore koja su dozvolila da ovaj priručnik bude sproveden kao pilot projekat u njihovim zemljama.

Predgovor

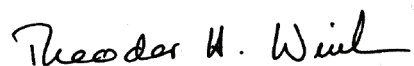
Ambasadora Teodora Vinklera (Theodor Winkler), Direktora DCAF-a

Osnovan 2000. godine kao „Ženevski centar za demokratsku kontrolu oružanih snaga“, DCAF jača upravljanje bezbednosnim sektorom (UBS) putem reforme bezbednosnog sektora (RBS). Rad Centra pruža podršku delotvornom, efikasnom bezbednosnom sektoru koji je odgovoran državi i njenim građanima, i zasniva se na principu da su bezbednost, razvoj i vladavina prava ključni preduslovi za održivi mir. Izgradnja integriteta je pitanje koje se prirodno nameće u radu DCAF-a.

DCAF ostaje posvećen pružanju podrške lokalnim institucijama i međunarodnoj zajednici u njihovim nastojanjima da izgrade, ojačaju i održe integritet u policiji i drugim institucijama bezbednosnog sektora. U ovom cilju 2010. godine DCAF je objavio jezgrovit pregled najboljih praksi "Building Integrity and Reducing Corruption in Defence" (Izgradnja integriteta i smanjenje korupcije u sistemu odbrane). Ova publikacija, koja je proizvod saradnje između Transparensi internešenala (engl. UK Transparency International, NATO-a i DCAF-a, fokusira se na koncepte i instrumente za smanjivanje rizika od korupcije u sektoru odbrane.)

DCAF je 2012. godine objavio „Uputstva za očuvanje policijskog integriteta“ (engl. Toolkit on Police Integrity) i uspostavio Program za izgradnju integriteta policije. Oba predstavljaju značajan doprinos ostvarivanju DCAF-ovih ciljeva koji se odnose na izgradnju integriteta u policiji.

Nadamo se da ćemo objavljivanjem ovog priručnika dodatno ojačati kapacitete zainteresovanih strana u bezbednosnom sektoru i njihovih partnera kako bi mogli da ojačaju dobre prakse upravljanja u policijskim institucijama kroz poštovanje integriteta kao fundamentalnog principa njihovog sistema vrednosti.



Sadržaj /Redosled u okviru priručnik za obuku o policijskom integritetu

- ▶ Uvod u Priručnik
- ▶ Uvod u module
- ▶ Početni modul: Pregled kursa i očekivanja
- ▶ Modul 1: Razumevanje pojma integritet
- ▶ Modul 2: Demokratski rad policije i integritet
- ▶ Modul 3: Vrednosti i stavovi
- ▶ Modul 4: Pravni i regulatorni okvir policijskog integriteta
- ▶ Modul 5: Neprimereno postupanje policije
- ▶ Modul 6: Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja
- ▶ Modul 7: Odgovornost policije
- ▶ Modul 8: Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i integritet policije
- ▶ Modul 9: Etičke dileme u policiji
- ▶ Dodaci modulima: Razumevanje integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije
- ▶ Dodatak modulu 5: Policijska diskreciona ovlašćenja: Uticaj na integritet i strategije kontrole
- ▶ Primer formulara za evaluaciju kursa
- ▶ Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore
- ▶ Poglavlje 2: Upravljanje ljudskim resursima i integritet
- ▶ Dodatak 1 Poglavlju 2: Upravljanje ljudskim resursima i integritet – Moć i liderstvo
- ▶ Poglavlje 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma
- ▶ Dodatak 1 Poglavlju 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma – Obrazac za plan očuvanja integriteta
- ▶ Dodatak 2 Poglavlju 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma - Smernice za prikupljanje i analizu podataka
- ▶ Rečnik termina
- ▶ Bibliografija po vrsti publikacije
- ▶ Bibliografija po temi
- ▶ Lista resursa

DCAF – Program za izgradnju integriteta policije – Priručnik za obuku o policijskom integritetu

Dosadašnji rad:

DCAF je 2012. godine objavio „Uputstva za očuvanje policijskog integriteta“ (engl. Toolkit on Police Integrity) (Uputstva) kao svoj prvi doprinos ovom specifičnom području. Uputstva daju pregled ključnih strateških oblasti koje policijske organizacije moraju da uzmu u obzir u svojim nastojanjima da uspešno sprečavaju, otkrivaju i rešavaju slučajeve korupcije u svojim redovima. Ona su prvenstveno namenjena policijskim rukovodiocima i donosiocima odluka. Uputstva naglašavaju značaj stateškog procenijavanja i planiranja, organizacione kulture, etičke podrške policijskim službenicima, kontrole, i istrage. Kako bi se problem korupcije uvrstio u integrisani pristup reformi policije, Uputstva se takođe bave i ulogom spoljnih aktera u nadzoru i kontroli policije.

Gradeći dalje na značajnom interesu koji je izazvalo objavljivanje Uputstava, DCAF je konceptualizovao i osnovao Program za izgradnju integriteta policije. Fokus ovog programa je integritet, koji treba da se shvati u širem smislu od korupcije, a koji obuhvata, između ostalog, etiku, poštovanje ljudskih prava, profesionalizam, uzdržavanje od upotrebe fizičke sile, poštovanje građana/javnosti, i nediskriminisanje.

Program za izgradnju integriteta policije osmišljen je kako bi pomogao zemljama u njihovim nastojanjima da razviju i održe policiju koja funkcioniše uz poštovanje najviših standarda integriteta. Cilj im je da pruže smernice velikom broju učesnika u procesu – vladinim zvaničnicima, onima koji donose odluke, rukovodiocima na srednjem/visokom nivou, organima nadzora i civilnom društvu – o tome kako da razviju i održe policijske službe koje funkcionišu u skladu sa demokratskim standardima odgovornosti, transparentnosti i poštovanja ljudskih prava. Strategija i instrumenti razvijeni u okviru Programa za izgradnju integriteta policije imaju potencijal da budu korisni svim policijskim službama, a posebno onima u postkonfliktnim zemljama kao i zemljama u tranziciji širom sveta, uz prilagođavanje različitim lokalnim kontekstima.

Strategija Programa za izgradnju integriteta policije (PGIP):

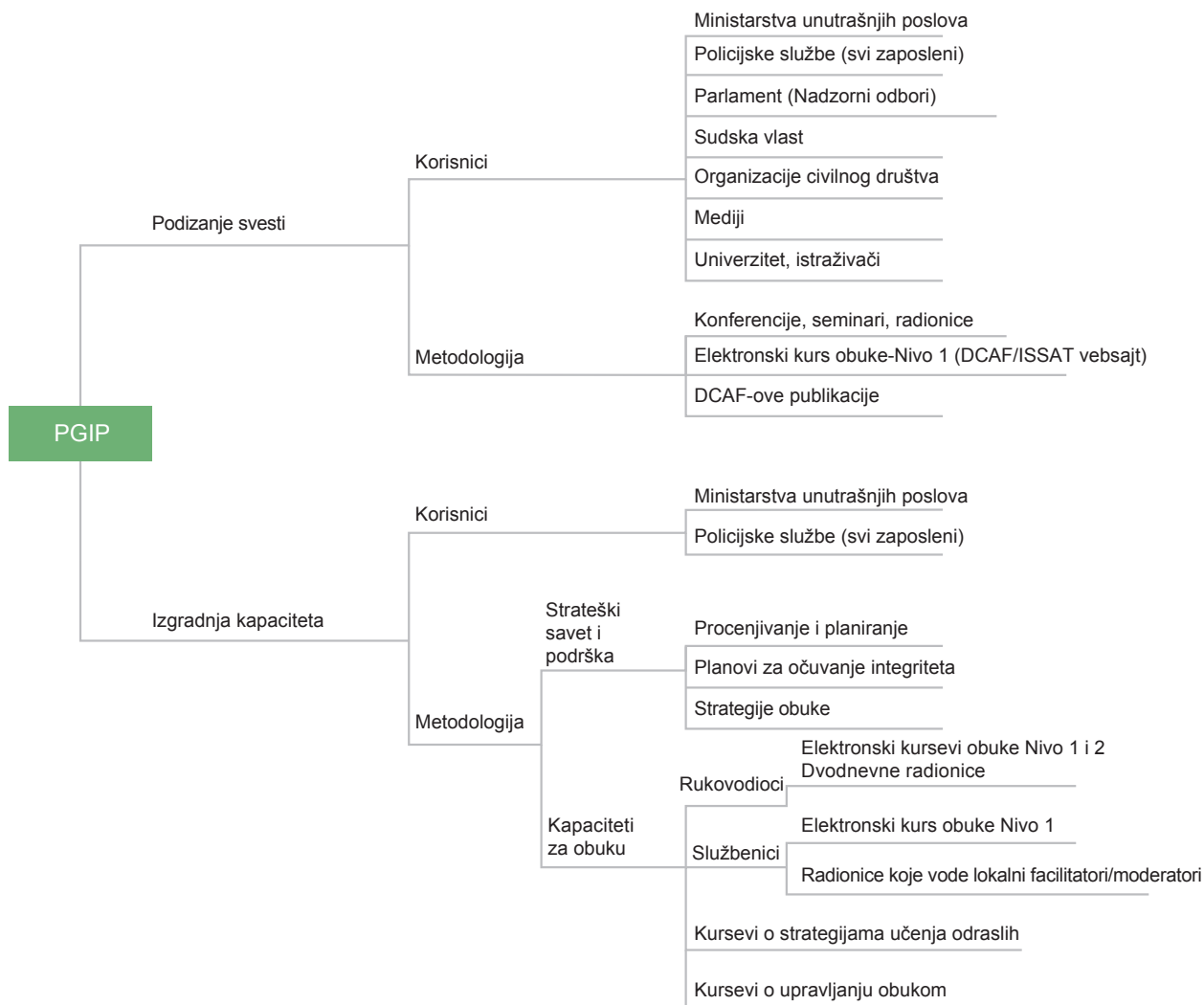
Strategiju Programa za izgradnju integriteta policije čine dva sastavna dela koja se kombinuju kako bi pružili podršku policijskim službama u njihovim razvojnim merama relevantnim za njihove potrebe i kontekst.

Prvi deo obuhvata različite aktivnosti **za podizanje nivoa svesti**, čiji je cilj stimulisanje javne debate na temu integriteta policije u različitim zemljama. U ovom cilju, DCAF je osmislio i organizovao okrugle stolove na nacionalnom nivou koji su okupili različite zainteresovane strane, kao što su predstavnici Ministarstava unutrašnjih poslova i policije, parlamentarnih odbora, tužilaštva, nezavisnih civilnih organa nadzora, organizacija civilnog društva, i medija. Ovi sastanci su različitim zainteresovanim stranama omogućili da dođu do zajedničkog razumevanja obima i značaja integriteta policije. Uz to, učesnici su bili u prilici da nauče nešto o ulogama jedni drugih, i da zajednički identifikuju najveće izazove i glavne prioritete za jačanje integriteta policije u svojim zemljama.

Drugi sastavni deo aktivnosti Programa za **izgradnju** integriteta policije obuhvata razvoj prilagođenih **inicijativa za izgradnju kapaciteta** u tesnoj saradnji sa zemljama kojima je potrebna pomoć. Ovim delom, DCAF pruža podršku širokog obima, od sprovođenja procena; pružanja strateških smernica lokalnim zvaničnicima u razvoju plana policijskog integriteta, pa sve do širenja i implementiranja plana za poštovanje integriteta; pružanja pomoći u razvoju akcionih planova; sprovođenja obuke za policijske rukovodioce; ili razvijanja kapaciteta za obuku na radnom mestu koja se odnosi na integritet policije i koja je namenjena svim zaposlenima u policiji.

Kako bi se podržale i dopunile različite aktivnosti Programa za izgradnju integriteta policije, DCAF je razvio dva elektronska (onlajn) kursa obuke o integritetu policije. Elektronski kurs obuke Nivo 1 je uvodni kurs o policijskom integritetu koji podrazumeva učešće svih, uključujući policiju i sve druge relevantne zainteresovane strane, sa ciljem pružanja osnovnih informacija o toj temi kao i da se doprinese razvoju i inicijalnom razumevanju pitanja koja se odnose na integritet. Elektronski kurs obuke Nivo 2, fokusira se na ulogu policijskih rukovodilaca u izgradnji, održavanju i jačanju mehanizama ili sistema integriteta u okviru policijske organizacije.

Dijagram 1 – Strategija Programa za izgradnju integriteta policije



Obuka za policijske službenike:

Ovaj priručnik je razvijen da bi pružio konkretne smernice instruktorima i facilitatorima/moderatorima kako bi sa policijskim službenicima uspešno sproveli obuku na radnom mestu na temu integriteta. Strategija, metodologija i sadržaj (moduli predstavljeni u ovom priručniku) izabrani su na osnovu iskustva iz pilot projekata u Makedoniji. Ipak, metodologiju, sadržaje i pristup koji je predložen u ovom priručniku pregledalo je nekoliko DCAF-ovih kao i spoljnih eksperata iz različitih zemalja. Stoga se očekuje, da se ovaj priručnik može koristiti u svakoj zemlji uz neophodna prilagođavanja lokalnom kontekstu.

Što se tiče strategije u celosti, prvi korak bi uvek trebalo da čini procena potreba za obukom i procena kapaciteta za obuku. Kao i kod mnogih drugih organizacionih procesa, izuzetno je važno da se jasno identifikuju postojeći problemi, a zatim odluči o rešenjima. U ovu svrhu, posebno je važno poznavati metodologiju procene, ciklus planiranja i obuke, sa ciljem da se ova faza uspešno kompletira. Ovim temama se detaljnije bavimo u poglavljima: 2. planiranje izgradnje integriteta i reforma, i 1. Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore.

Prilikom korišćenja ovog priručnika, preporučujemo da se sledi pristup „obučimo instruktore” (engl. train-the-trainers) kako bi se maksimalno iskoristili efekti obuke. Treba uzeti u obzir sledeće korake ili aktivnosti:

1. **Odabir instruktora** – oni koji poseduju pravi profil za obuku o integritetu.
2. Organizovanje **kursa** vođenja obuke za odabrane instruktore.
3. Sprovođenje i pregled **pilot kursa od strane obučenih instruktora**.
4. **Konsolidovanje i prilagođavanje priručnika i metodologije** obuke, kako bi se omogućila daljnja implementacija obuke o integritetu za zaposlene u policiji.

1. Odabir instruktora:

Obuka o integritetu je veoma specifična u smislu sadržaja i metodologije sprovođenja. Ona zahteva da instruktori poseduju odgovarajući profil, kako bi policijski službenici koji će pohađati obuku maksimalno iskoristili mogućnosti učenja. Preporučuju se sledeći kriterijumi za odabir instruktora koji će sprovoditi obuku o policijskom integritetu zasnovanu na sadržaju koji je predložen u ovom priručniku:

- Voljnost/Dobrovoljnost: Instruktor treba da pokaže volju da vodi obuku o integritetu.
- Uzor: Instruktor mora da bude pozitivan uzor kolegama. On/ona mora da bude dobar primer integriteta, osobe koja je dobro prihvaćena od strane svojih kolega.
- Dobre komunikacijske veštine: Instruktor mora da ima dobre komunikacijske veštine, verbalne i neverbalne, i mora da se oseća prijatno kada govori u javnosti.
- Radno iskustvo: Instruktor mora da ima najmanje dve godine relevantnog iskustva u obavljanju operativnih dužnosti u policiji. Idealno bi bilo da on/ona bude policijski rukovodilac (srednjeg ili višeg nivoa).
- Raspoloživost u smislu vremena: U skladu sa potrebama, ali u početku to bi trebalo da bude posao sa punim radnom vremenom, bar u toku trajanja pilot kursa (kurseva) i dok se jedan ceo ciklus obuke ne završi.

2. Organizovanje kursa o vođenju obuke za odabrane instruktore:

Kurs o vođenju obuke treba da se prilagodi broju učesnika i njihovom prethodnom iskustvu u obuci ili facilitaciji. Ipak, preporučuje se minimum pet uzastopnih dana.

Kada je u pitanju sadržaj kursa o vođenju obuke preporučujemo ono što je odabrano iz tema koje se nalaze u poglavlju

1. Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/ moderatore i modulima iz ovog priručnika.

3. Sprovođenje i pregled pilot kursa od strane obučениh instruktora:

Nakon uspešnog završetka kursa o facilitaciji i pre upuštanja u daljnju implementaciju obuke za sve zaposlene u organizaciji, preporučuje se da obučeni facilitatori/moderatori sprovedu bar jedan pilot kurs za kolege. Ovaj pilot kurs predstavlja priliku za instruktore i organizatore obuke da procene da li su sadržaj i metodologija koji su korišćeni u toku kursa za vođenje obuke adekvatni za sprovođenje kursa u celini. Sadržaj i metodologiju facilitatori/moderator i organizatori obuke treba sami adekvatno da procene. Više informacija o proceni obuke, pregledu i evaluaciji uvršteno je u poglavlje 1. Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore. Takođe se preporučuje da se sprovođenje pilot kursa obavi odmah nakon kursa za vođenje obuke, u idealnom slučaju sledeće nedelje ili sa jednom nedeljom razmaka. To će omogućiti da se znanje i veštine stečene u toku kursa za vođenje obuke maksimalno iskoriste, tako što će se odmah sprovesti u praksu. Ukoliko prođe previše vremena između ove dve faze, postoji rizik da će se izgubiti na delotvornosti obuke.

4. Konsolidovanje i prilagođavanje priručnika za obuku i metodologije sa ciljem omogućavanja daljnje implementacije obuke za zaposlene u policiji:

Preporučuje se da se odmah nakon sprovođenja pilot kursa pokrene proces formalne revizije. Facilitatori/moderatori i organizatori obuke bi trebalo da se okupe i prodiskutuju o rezultatima pilot kursa, i da u skladu s tim izvrše reviziju sadržaja i metodologije. Ovaj proces će omogućiti da obuka odgovori na specifične potrebe organizacije.

Ipak, treba imati na umu da je proces obuke ciklus koji se nikada ne završava. To znači da postoji stalna potreba da se konstantno vrše procena, evaluacija i prilagođavanja na nove okolnosti.

Sva gore navedena pitanja koje se odnose na metodologiju obuke za datu organizaciju, kao i za njeno sprovođenje, detaljnije su obrađene u poglavlju 1. Učenje odraslih – Smernice za moderatore/facilitatore.

Obuka za rukovodioce

Program za izgradnju integriteta policije prepoznaje da rukovodioci igraju ključnu ulogu u izgradnji i održavanju integriteta u okviru organizacije. Oni konstantno treba da stiču sveobuhvatna znanja na tu temu; treba da pokazuju posvećenost očuvanju integriteta; da pokazuju veštine planiranja, organizovanja, kontrole i koordinisanja resursa; i treba da predstavljaju pozitivne uzore svojim kolegama. Funkcije i uloge policijskih rukovodilaca detaljnije su obrađene u Poglavlju 2. Upravljanje ljudskim resursima i integritet.

Iako je ova publikacija prvenstveno razvijena kako bi pružila podršku sprovođenju obuke za policijske službenike, ona je izuzetno važna za rukovodioce, uz izvesna prilagođavanja. Policijskim rukovodiocima, bez obzira na njihov položaj, potrebne su prilike za obuku o integritetu. Kada je u pitanju sadržaj obuke, neke od predloženih tema iz ovog priručnika o obuci policijskih službenika, takođe su korisne i za pokretanje diskusija sa rukovodiocima. Međutim, moraju se dodati i druge relevantne teme, kako bi se odgovorilo na specifične uloge i potrebe za učenjem rukovodilaca. Mora da se sprovede adekvatna procena potreba za obukom kako bi se te potrebe identifikovale.

I metodologija, takođe, mora da se prilagodi, kako bi zadovoljila potrebe koje proističu iz specifičnih uloga i odgovornosti rukovodilaca. Program za izgradnju integriteta policije predlaže kombinovano učenje kao primarnu metodologiju za obuku rukovodilaca, ili kombinaciju onlajn obuke koja se odvija po sopstvenom ritmu sa obukom u učionici (vidi (molimo vas vidite) Tabelu 1 – Pristup kombinovanog učenja Programa za izgradnju integriteta policije). Ovaj pristup je naročito podesan za rukovodioce, jer oni obično imaju manje vremena za obuku i oni obično više vole da osveže svoja znanja individualno, nego da rizikuju svoj kredibilitet pred kolegama.

TABELA 1 – PRISTUP KOMBINOVANOG UČENJA PROGRAMA ZA IZGRADNJU INTEGRITETA POLICIJE

	DCAF-ov elektronski kurs o policijskom integritetu NIVO 1 (E-L#1)	DCAF-ov elektronski kurs o policijskom integritetu NIVO 2 (E-L#2)	RADIONICA
Polaznici	Opšte (Zaposleni u policiji svih činova, donosioci odluka, civilno društvo, organi nadzora bezbednosnog sektora, međunarodna zajednica, istraživači itd.)	Policijski rukovodioci srednjeg i višeg nivoa	Policijski rukovodioci srednjeg i višeg nivoa
Stil	Informativni	Informativni/Preskriptivni	Debata i praktičan rad
Cilj	Razumevanje policijskog integriteta, ključni koncepti koji se na njega odnose i ono što je neophodno da bi se on održao.	Razumevanje uloga policijskih rukovodilaca u negovanju policijskog integriteta.	Diskusija o ključnim elementima elektronskih kurseva i praktične vežbe o specifičnim instrumentima procene, donošenja odluka, planiranja, upravljanja promenom i reformom.
Sadržaj	- Definicije i ključni principi i koncepti - Zašto je integritet važan - Uključene zainteresovane strane - Integritet i demokratski rad policije - Integritet pojedinaca – vrednosti, stavovi i ponašanja - Organizacioni integritet - Spoljni faktori uticaja	- Principi upravljanja i liderstvo - Uloge rukovodilaca u očuvanju integriteta - Procenjivanje, donošenje odluka, planiranje upravljanja promenom i reformom. - Upravljanje ljudskim resursima i razvoj - Nadzor i kontrola - Proces reforme	Dopunjavanje informacija datih u E-L#2 i DCAF-ovim Uputstvima za očuvanje policijskog integriteta.

Organizovanje obuke uz korišćenje modula predstavljenih u ovom priručniku

Strategija obuke u okviru službe za policijske službenike može da obuhvati sledeće teme (module):

1. *Razumevanje integriteta*
2. *Demokratski rad policije i integritet*
3. *Vrednosti i stavovi policijskih službenika*
4. *Pravni i regulatorni okvir integriteta policije*
5. *Neprimereno postupanje policije*
6. *Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja*
7. *Odgovornost policije*
8. *Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i policijski integritet*
9. *Etičke dileme u policiji*

Pregled ovih ciljeva, kao i opis ovih modula naći ćete na kraju ovog poglavlja. Teme su izabrane i razvijene na osnovu iskustva DCAF-a u sprovođenju obuke u vezi sa integritetom policije i informacija dobijenih od eksperata i onih koji se bave praktičnim radom. One ne obuhvataju sve aspekte koji se odnose na integritet policije, već one koje smatramo direktno relevantnim za policijske službenike od prvog do srednjeg nivoa upravljanja.

Ovi moduli su kreirani tako da dobro funkcionišu u redosledu. Stoga, ukoliko se uklapaju u vaš kontekst, preporučuje se da organizujete obuku od dva do tri dana za redom za svaku grupu učesnika kako bi obradili svih 9 tema. Na primer:

- Dan 1: Moduli 1-3
- Dan 2: Moduli 4-6
- Dan 3: Moduli 7-9

U zavisnosti od vašeg konteksta, ipak bi moglo biti nerealno očekivati da će policijski službenici da prisustvuju obuci o integritetu duže od jednog dana odjednom. Moglo bi se razmotriti organizovanje jednodnevnog kursa obuke za sve policijske službenike u zemlji, regionu ili sektoru uz pomoć uvodnih modula, a, kasnije, raditi nadogradnju na toj osnovi u okviru još jedne jednodnevne radionice o naprednijim temama.

Ali ipak, ovaj priručnik je zamišljen i kao skup instrumenta iz kog možete izabrati samo nekoliko modula i/ili možete ih reorganizovati i prilagoditi svojim potrebama. To znači da jednodnevni kurs obuke može takođe da se organizuje sa 1 do 3 modula odjednom.

Uvod u kurs

Pre plana za prvi modul, naći ćete predloženi sadržaj za uvod u kurs/obuku/radionicu. Pre nego što počnete sa modulom jedan, važno je da istaknete sledeće elemente:

- Objasnite kontekst ove obuke i objasnite zašto učesnici prolaze kurs obuke o integritetu.
- Objasnite dnevni raspored aktivnosti, redosled modula i veze između različitih modula kojima ćete se baviti.
- Ukoliko celokupna obuka traje više od jednog dana, zamolite učesnike da sumiraju sve ono o čemu se razgovaralo i ono što je zaključeno na prethodnim danima obuke. Ukoliko je neophodno, dopunite.

Struktura modula

U svakom od modula, naći ćete sledeće zajedničke elemente:

Pregled modula

Prva strana modula pomaže vam u sprovođenju. U okviru nje su predstavljeni ciljevi, trajanje, potrebna sredstva, kratak opis, i kratak pregled plana modula.

Plan modula

Planovi modula i predložene aktivnosti mogu se ili detaljno pratiti u nizu, ili se mogu koristiti kao skup instrumenata. Aktivnosti se mogu prilagođavati, preskakati, ili dopunjavati. Preporučuje se da dodate primere iz svoje zemlje i da prilagodite sadržaj kako bi osigurali da bude relevantan za vaš specifični kontekst. Korišćenje multimedijalnog materijala na vašem jeziku, takođe može biti koristan dodatak predloženim aktivnostima.

Kako bi se sprečilo da vremenska ograničenja postanu faktor koji ograničava političku volju i organizacioni kapacitet koji omogućava policijskim službenicima da prođu obuku o integritetu, moduli i aktivnosti u okviru njih skraćeni su koliko god je to moguće. Dati vremenski okviri odgovaraju minimalnom vremenskom okviru u kom predložena aktivnost može da se sprovede. Međutim, bilo bi veoma korisno kada bi se imalo više vremena na raspolaganju za svaku temu kako bi se omogućile duže diskusije između učesnika, kada za to postoji interes.

U toku sprovođenja modula, ostvarivanje ciljeva treba da bude prioritet u odnosu na strogo poštovanje vremenskog okvira. Ovaj simbol  na levoj margini ukazuje na to gde u okviru modula treba ispuniti cilj. Raspodela vremena po aktivnostima treba da se prilagodi u zavisnosti od toga koliki je interes učesnika za učešće u diskusiji na svaku temu i na konstruktivan način.

Postarajte se da uvedete svaki modul i svaku aktivnost, i sumirajte ključne poruke na kraju.

Materijali

Materijali se dele učesnicima za izvršavanje aktivnosti. Lako mogu da se fotokopiraju iz priručnika pre početka kursa.

Pomoćni materijali facilitatora/moderatora Pomoćni materijali /facilitatora/moderatora predstavljaju dodatni materijal koji ne mora da se podeli učesnicima, ali će vam pomoći u sprovođenju određenih aktivnosti i na osnovu njih se mogu povesti diskusije koje vode ka elementima odgovora.

Literatura za pripremu

Literatura za pripremu sadrži delove publikacija koje preporučujemo da pročitate pre nego što počnete da pripremate sprovođenje vaše radionice. Omogućiće vam da se osećate sigurno prilikom odgovaranja na pitanja učesnika i u toku sprovođenja aktivnosti i diskusija.

Dodatna literatura

Lista dodatne literature sadrži predložene odabrane publikacije koje bi bilo korisno da pročitate ukoliko mislite da niste dovoljno upoznati sa temama o kojima će se razgovarati u okviru modula, ili ako jednostavno želite da saznate više o temi modula.

Priručnici učesnika

Oni sadrže kratke preglede ključnih elemenata iz svakog modula, a koje učesnici treba da zapamte. Predlažemo da napravite primerke ovih priručnika koji se odnose na sprovedeni modul i da ih podelite sve zajedno učesnicima na kraju radionice/kurseva obuke, tako da oni mogu da ih sa sobom i ponesu. Takođe, ovim priručnicima možete dodati i primerke delova relevantnih zakona ili propisa.

Učesnici

To treba da budu policijski službenici od najnižeg ranga, pa sve do rukovodilaca na srednjem nivou. Iz iskustva, sprovođenje ovih modula najbolje je kada se odvija u malim grupama, sa najviše 15 učesnika. Grupe treba da budu mešovite u smislu pola, i mogu da budu mešovite u smislu specijalizacije i čina.

Facilitatori/Moderatori

Preporučujemo da ove module pripreme i sprovedu timovi sačinjeni od dva do tri facilitatora/moderatora. Te tako, jedan može da vodi aktivnost, i da u potpunosti bude fokusiran na učesnike, dok drugi može da mu bude podrška prikupljajući ideje nastale brejnstormingom, može da deli materijale, itd. Štaviše, različiti glasovi i stilovi sprovođenja imaju pozitivan uticaj na dinamiku kursa i na pažnju učesnika. Koliko god je to moguće, timovi facilitatora/moderatora treba da budu izbalansirani u smislu zastupljenosti polova.

Pripremanje za kurs

Postarajte se da na radionicu dođete u potpunosti pripremljeni, sa potrebnim sredstvima, fotokopiranim materijalom za deljenje, sa priručnicima za učesnike, itd. Predlažemo da pripremite raspored aktivnosti za obuku i da primerke tog rasporeda podelite učesnicima na početku radionice.

Kako biste zadržali pažnju učesnika, preporučujemo kraće dane za obuku ispresecane redovnim pauzama. Pauze takođe omogućuju učesnicima da nastave neformalnu diskusiju na temu koju su obrađivali na kursu i da razmene lična iskustva. Razmotrite opcije za organizovanje osveženja za učesnike u toku pauze, jer će na taj način duže imati energiju.

Uspostavljanje podsticajnog okruženja za učenje

Kao facilitator/moderator vaša odgovornost je da se postarate da i fizičko i psihičko okruženje budu podsticajni za učenje. Kada je u pitanju „fizičko okruženje“, preporučujemo da stolovi budu namešteni u obliku slova U, jer se na taj način podstiče učešće i razmena među učesnicima i time moderator postaju deo grupe. Takođe, treba da se postarate i da psihičko okruženje bude sigurno za učesnike, što znači da slobodno mogu da izraze svoju zabrinutost, i da otvoreno razgovaraju o svojim iskustvima.

Evaluacija kursa

Na kraju radionice/kursa obuke, treba da podelite i prikupite formulare za evaluaciju koji se dele učesnicima. To je prilika za vas da saznate koliko dobro je prihvaćen vaš kurs i to vam pomaže da poboljšate neke elemente u budućim radionicama. Ako sistem u vašoj zemlji omogućava da se povratne informacije sa ovih radionica čuju na nivou na kom se donose odluke i da se one uzmu u obzir u okviru strateškog planiranja, onda je to jedinstvena prilika da se prikupe podaci o onome što policijske službenike brine, kao i da se prikupe njihovi predlozi, čime se unapređuje i sistem integriteta organizacije.

Sva gorenavedena pitanja detaljnije su obrađene u Poglavlju 1 Učenje odraslih – Smernice za sprovođenje.

PREGLED MODULA, UKLJUČUJUĆI CILJEVE MODULA I OPIS

Naslov	Vreme	Cilj	Ishod Do kraja ovog modula učesnici će moći da:	Opis
1 Razumevanje integriteta	50'	Omogućite učesnicima da dođu do zajedničkog razumevanja integriteta.	1. Diskutuju o definicijama integriteta. 2. Da dovedu u vezu integritet i povezane termine. 3. Navedu komponente organizacionog integriteta.	Ovaj uvodni modul ima za cilj da razjasni opšti koncept integriteta, ne samo za policiju, nego i za sve pojedince i organizacije. Učesnici će razmisliti o različitim definicijama termina integritet kako bi identifikovali njegove ključne komponente. Nakon toga će definisati termine koji se često povezuju sa integritetom. Na kraju, razmisleće o komponentama organizacionog integriteta.
2 Demokratski rad policije i integritet	60'	Pružite mogućnost učesnicima da razjasne razloge zbog kojih je integritet od posebnog značaja za demokratski rad policije.	1. Objasne poziciju i funkcije policije u okviru demokratskog sistema. 2. Prepoznaju integritet kao jedan od demokratskih principa rada policije. 3. Objasne koristi od integriteta policije za društvo.	Ovaj modul naglašava razlog zbog koga je integritet ključan za policiju u demokratskom društvu/kontekstu. To se radi putem diskusija i vežbi o poziciji i funkcijama policije u demokratskom sistemu, o ključnim principima demokratskog rada policije i načinima na koji integritet u radu policije koristi društvu.
3 Vrednosti i stavovi policijskih službenika	80'	Pokrenite diskusije o vrednostima i stavovima koji se odnose na integritet koji policajac treba da poseduje na profesionalnom nivou.	1. Navedu i objasne ključne profesionalne vrednosti koje policijski službenici treba da imaju. 2. Prepoznaju one stavove koji negativno utiču na etičko ponašanje. 3. Opišu komponente onih stavova koje treba da pokazuju policijski službenici dok obavljaju svoje dužnosti. 4. Navedu ključne razloge zbog kojih je integritet policije važan i za policijske službenike, i za policijsku organizaciju.	Kako je definisano u modulu 1, integritet je usklađivanje ponašanja sa vrednostima. Glavni fokus ovog modula je na identifikovanju i razmišljanju o ključnim policijskim vrednostima koje leže u srcu policijskog integriteta. Ovaj modul, takođe, predlaže aktivnosti o načinima na koje stavovi utiču na integritet i na koristi od integriteta za policijske službenike i za organizaciju.
4 Pravni i regulatorni okvir integriteta policije	55'	Pomozite učesnicima da identifikuju i analiziraju međunarodne, nacionalne, i interne zakone, pravila, i propise relevantne za policijski integritet.	1. Navedu međunarodne, nacionalne, i interne zakone, pravila, i propise koji su relevantni za integritet policije. 2. Identifikuju relevantne delove iz navedenih dokumenata i njihove implikacije u praksi.	Ovaj modul ima za cilj da razjasni pravne osnove integriteta i organizovan je oko analize i predstavljanja zakona koji se odnose na integritet od strane male grupe učesnika. Ovaj modul zahteva dobru pripremu moderatora, koji moraju da odaberu relevantne zakone i poglavlja zakona.

5	Neprimerenopostupanje policije	65'	Pružite učesnicima mogućnost da razmisle o neprimerenom postupanju policije kako bi povezali integritet (i nedostatak istog) sa konkretnim ponašanjem.	1. Daju primer različitih oblika neprimerenog postupanja policije. 2. Kategorizuju neprimereno postupanje policije. 3. Razmisle o posledicama neprimerenog postupanja.	Fokus ovog modula je na neprimerenom postupanju policije, ili na ponašanju policije koje je rezultat nedostatka integriteta. Učesnici će razmisliti o izazovima pred integritetom pojedinca, a zatim će prodiskutovati o oblicima i posledicama neprimerenog postupanja na osnovu niza scenarija slučaja.
6	Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja	60'	Podignite nivo svesti o značaju i izazovima prijavljivanja u slučajevima kada se susretnu sa navodnim neprimerenim postupanjem kolega.	4. Vode diskusiju o potrebi za postojanjem kontrole kolega. 5. Razmisle o postojećim mehanizmima prijavljivanja i zaštite. 6. Diskutuju o negativnim i pozitivnim posledicama reagovanja na navodno neprimereno postupanje kolega.	Na osnovu stvarnih slučajeva, učesnici će razmisliti o kanalima i načinima koji su im na raspolaganju za reagovanje u slučaju da budu svedoci neprimerenog postupanja kolega, posledicama takvog postupanja, i njegovog značaja za integritet.
7	Odgovornost policije	60'	Omogućite učesnicima da prodiskutuju o funkcionisanju mehanizama odgovornosti policije i njihove važnosti za osiguravanje postojanja policijskog integriteta, sa posebnim fokusom na unutrašnju kontrolu.	1. Navedu mehanizme odgovornosti policije koji funkcionišu u zemlji. 2. Opišu misiju i funkcije unutrašnje kontrole. 3. Diskutuju o funkcionisanju unutrašnje kontrole. 4. Objasne zašto su odgovornost i unutrašnja kontrola ključni za građenje integriteta policije.	Ovaj modul govori o mehanizmima čiji je cilj da osiguraju da policija postupi onako kako bi trebalo u skladu sa svojim ovlašćenjima. Policijski službenici, kao i svaka druga profesionalna grupa, često imaju negativna osećanja prema kontroli. Ovaj modul ima za cilj da razjasni, na način koji ne izaziva sukobe, uloge i funkcionisanje ovih mehanizama, i da istakne da oni doprinose očuvanju integriteta pojedinaca kao lica koje sprovodi zakon, kao i očuvanju integriteta organizacije. Ovaj modul zahteva pripremu moderatora o mehanizmima odgovornosti i sistemima unutrašnje kontrole koji funkcionišu u njihovoj zemlji.
8	Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i policijski integritet	95'	Dajte učesnicima mogućnost da shvate uloge policijskih službenika u promovisanju principa rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja.	1. Definišu rodnu ravnopravnost i nediskriminisanje. 2. Identifikuju značaj rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja za integritet policije. 3. Opišu odgovornosti pojedinaca kao policijskih službenika u promovisanju rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja.	Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su neke od ključnih vrednosti za integritet koji policijski službenici treba da poštuju. Ovaj modul detaljnije razmatra zašto su ovi principi posebno značajni, i daje policijskim službenicima priliku da razmisle o tome šta oni mogu da urade da podrže ove vrednosti u svom poslu i na svom radnom mestu.
9	Policijske etičke dileme	60'	Vežbajte načine za rešavanje etičkih dilema.	1. Razumeju šta je etička dilema. 2. Uvežbaju rešenje etičke dileme kroz igranje uloga. 3. Analiziraju etičke dileme uz pomoć dva modela za rešavanje.	Ovaj modul prvo definiše šta čini etičku dilemu. Zatim, prikupljaju se primeri etičkih dilema sa kojima su se učesnici suočili. Na kraju, kroz igranje uloga, učesnici diskutuju o posledicama izbora koji su im dostupni, i o načinima za stvaranje boljih izbora.

Početni modul

Pregled kursa i očekivanja

Početni modul

Pregled kursa i očekivanja



Ciljevi modula:

- Uvod za učesnike
- Učesnicima predstaviti prikaz kursa
- Omogućiti učesnicima da se predstave
- Navesti očekivanja koja učesnici imaju od ovog kursa



Ciljevi učenja:

(nema ciljeva učenja koji se odnose na ovaj modul)



Vreme: 20/5 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri, traka

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod facilitatora/moderatora	3'	Prezentacija
2	Prikaz kursa	7'	Prezentacija
3	Predstavljanje učesnika i njihova očekivanja	10'	Razgovor
4	Dinamika grupe i pravila	(5')	Razgovor

Bilješke

3'

1. Uvod facilitatora/moderatora



- Predstavite se učesnicima.

7'

2. Prikaz kursa



- Ukratko pojasnite kontekst obuke.
- Razmotrite glavni razlog ove obuke (tj. da li je ona deo strategije obuke, ko je odlučio da je organizuje, da li je ona deo sistema za napredovanje u karijeri, itd.)
- Objasnite učesnicima zašto je ova obuka o integritetu važna.
- Razmotrite korišćenje elemenata datih ispod:

”

Kao što ćemo videti tokom obuke, integritet je karakteristika kojom se rukovode policijski službenici i policijska organizacija u obavljanju svog posla onoliko dobro koliko je to moguće, a za dobrobit društva.

Većina policijskih službenika su ljudi sa moralnim idealima i motivacijom. Oni su pristupili policiji jer žele da doprinesu unapređivanju života u zajednici, da je učine sigurnijom, i da pomognu ljudima. Većina njih je veoma predana svom poslu i često svoje živote izlažu riziku za dobrobit društva, na primer prilikom hapšenja kriminalaca.

Stoga, ova obuka ne podrazumeva da vi ne posedujete integritet, ili da postoje neki problemi u vezi sa vašim profesionalnim ponašanjem.

Niti ova obuka pokušava da vam nametne neku vrstu ponašanja, ili da vas promeni, jer samo vi možete da promenite sebe.

Cilj ove obuke je da vam pomogne da razmislite o svojim vrednostima, vašim postupcima, i o načinu na koji vas policijska organizacija podržava i omogućava vam da date sve od sebe na poslu. Cilj ove obuke je da vam, takođe, pomogne da razjasnite šta je vaše idealno profesionalno ja, koje su to vrste vrednosti i ponašanja koja biste hteli da izbegnete po svaku cenu, i šta vam može pomoći, ili šta vam može stajati na putu ostvarenja ovog ideala.

Ova obuka je prilika da podelite vaše profesionalno iskustvo sa ostalim kolegama, bilo da su u pitanju instruktori ili drugi učesnici. Kroz ovu profesionalnu razmenu, nadamo se da ćete biti u mogućnosti da identifikujete instrumente koji mogu da podrže vaše obavljanje dužnosti uz poštovanje integriteta, čak i kada je to teško. Na kraju, ova obuka bi mogla da osnaži vašu motivaciju za obavljanje posla na najbolji mogući način, uz poštovanje najviših standarda integriteta.

”

- Predstavite raspored aktivnosti za taj dan/te dane.

10'

3. Predstavljanje učesnika i njihova očekivanja



- ▶ U ovoj fazi zamolite učesnike da se predstave i da navedu bar jedno očekivanje koje imaju od ovog kursa.
- ▶ Razmotrite opciju da zabeležite odgovore na papirnoj tabli ili tabli.
- ▶ (Ukoliko je to moguće u učionici, obesite papirnu tablu na zid. Očekivanja treba da se ponovo pregledaju na kraju kursa.)

Bilješke

[illegible]

5'

4. Dinamika grupe ili pravila



- ▶ U ovoj fazi važno je informisati učesnike o dinamici grupe, kao i o nekim osnovnim pravilima koja moraju biti poštovana u toku obuke.
- ▶ Uzmite u obzir da učesnicima treba da kažete:

”

- Svaki deo ove obuke kreiran je i struktuisan oko „Teorija učenja odraslih” koje podstiču stalne diskusije i interakciju u grupi. Stoga je važno za uspeh ove obuke da aktivno učestvujete u toku svih faza ovog kursa.
- Ja nisam ovde da vas naučim. U stvari, integritet ne može da se nauči; o njemu samo može da se diskutuje.
- Moja uloga ovde je da pomognem diskusiju u nadi da ćete ostvariti ciljeve učenja ovog kursa.

”

- ▶ Razmotrite opciju da iskoristite ove citate kako biste ilustrovali ono što želite da kažete. Možete da napišete citat na papirnoj tabli ili da ga date u PowerPoint prezentaciji i kažete učesnicima:

„Nikada ne podučavam svoje đake; samo nastojim da stvorim uslove u kojima oni mogu da uče.”

Albert Ajnštaj

„Ničem ne možete da naučite čoveka; možete mu samo pomoći da to pronade u sebi.”

Galileo Galilej

„Ničem ne mogu da naučim nikog; samo mogu da ih nateram da misle.”

Sokrat

”

Integritet ne može da se nauči i o njemu ne mogu da se drže predavanja, i to je razlog što od vas očekujemo da aktivno učestvujete, da delite vaša iskustva, sumnje i mišljenja na jedan konstruktivan način.

”

Osnovna pravila koja treba da se poštuju u toku trajanja obuke

”

Budite svesni da je ova učionica sigurno okruženje u kom možete slobodno da govorite. Zahteva se diskrecija o onome o čemu se bude razgovaralo na obuci.

”

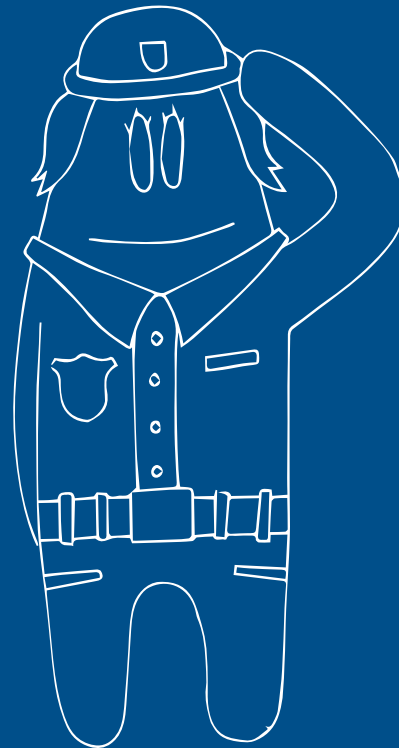
- ▶ Pojasnite učesnicima da sve ideje ili mišljenja koja nisu izvan etičkih normi i osnovnih kodeksa ponašanja, moraju da se poštuju.
- ▶ Razmotrite opciju da prodiskutujete neka od osnovnih pravila koje treba poštovati u toku trajanja obuke, na primer:
 - Dinamika postavljanja pitanja i davanja odgovora
 - Odgovarajuće poštovanje prema kolegama
 - Korišćenje mobilnih telefona u toku časa
 - Poštovanje satnice
 - Svako drugo pitanje koje bi moglo da bude relevantno kako bi se obezbedilo adekvatno okruženje

Integrity

Integritet

ИНТЕГРИТЕТ

清廉



ةماقتسا

Integridad

廉正

Ακεραιότητα

Ndershmëri

Modul 1

Razumevanje pojma integritet

Modul 1

Razumevanje pojma integritet



Cilj modula:

Omogućiti učesnicima da ostvare zajedničko poimanje integriteta.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog seminara učesnici će moći da:

1. Diskutuju o definicijama integriteta.
2. Povežu integritet sa terminima koji se na njega odnose.
3. Navedu komponente organizacionog integriteta.



Vreme: 50 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5' Prezentacija	
2	Definicije integriteta pojedinaca	15' Rad u grupi	Materijal 1
3	Srodni termini	15' Plenarna diskusija	Materijal 2
4	Integritet organizacije	10' Brejnstorming	
5	Zaključak	5' Prezentacija	

Kratak opis modula:

Ovaj uvodni modul ima za cilj da razjasni opšti koncept integriteta, ne samo za policiju, već i za sve pojedince i organizacije. Učesnici će razmatrati različite definicije termina „integritet” kako bi se identifikovale njegove ključne komponente. Zatim će definisati termine koji se često povezuju sa integritetom i ispitati na koji način su oni povezani sa integritetom. Na kraju, razmatraće komponente organizacionog integriteta.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja modula (Šta?)



- Objasniti učesnicima:

”

Ovaj modul ima za cilj da definiše šta je to integritet za pojedinca i za organizaciju.

”

Značaj modula (Zašto?)



- Reći učesnicima:

”

Integritet je širok koncept koji nema jednu jednostavnu i univerzalnu definiciju. Stoga, njegovo značenje nije uvek svima jasno. Na početku ove obuke, važno je da svi imamo zajedničko poimanje tog pojma. U narednim modulima, razmatraćemo integritet u kontekstu policije, ali u ovoj fazi, razjasnićemo to da je integritet ključna vrlina, ne samo za policiju, već i za sve pojedince i organizacije.

”

Ciljevi modula (Čemu?)



- Predstaviti ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasniti redosled u okviru modula.

Bilješke

15'

2. Definicije integriteta pojedinca



- ▶ Podeliti učesnike u male grupe od 2-5 ljudi za jednim stolom.
- ▶ Podeliti jedan list papira po grupi, sa listom od 8 definicija integriteta koju daju rečnici, naučnici i filozofi (**Materijal 1**).
- ▶ Dati učesnicima 5 minuta da prodiskutuju definicije u okviru svoje grupe, da se dogovore i izaberu svoju omiljenu najpogodniju definiciju, i da razmisle o tome zašto su je izabrali.
- ▶ Zamoliti svaku grupu da ostalima kažu koju su definiciju izabrali i zašto.
- ▶ Zapisati izabrane definicije na papirnoj tabli.
- ▶ Objasniti da ni jedna od ovih definicija nije pogrešna. Sve one definišu integritet pomalo različitim rečima, i naglašavaju donekle različite aspekte.
- ▶ Pokrenuti diskusiju postavljajući sledeća pitanja:



- Šta sve ove definicije imaju zajedničko?
- Kako biste ih sve sumirali, kako biste napravili svoju jednostavnu definiciju integriteta?
- Sve ove definicije pominju dva elementa, koji su to elementi?
- Koja veza bi trebalo da postoji između ova dva elementa?
- Da li je integritet nešto što neko može da nametne nekom drugom?



- ▶ Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim preporučenim elementima odgovora:

Sve definicije integriteta podrazumevaju dva elementa. Prvi je ono što je ispravno: etičke vrednosti, moralni principi, mudrost. Drugi je ono što radite: vaši postupci i ponašanje. Integritet predstavlja posjedovanje unutrašnje lične snage i hrabrosti da se ova dva elementa uvek povežu, čak i u teškim situacijama, čak i kada nemate koristi od toga, ili čak i ukoliko postoji rizik da može biti i nečeg nepovoljnog po vas, čak i ako drugi žele ili očekuju od vas da se ponašate drugačije: usaglasite svoje ponašanje sa etičkim vrednostima, uradite ono što je ispravno.

VREDNOSTI=POSTUPCI



- ▶ Ukoliko želite možete pokazati DCAF-ovu definiciju integriteta:

„Integritet je princip ponašanja stalno usklađenog sa etičkim vrednostima.”



Napomene:

- Možete da dodate definicije koje vi želite u Materijal 1, i da zamenite definicije integriteta iz rečnika onima koje daju rečnici lokalnog jezika.
- Umesto papira sa listom definicija, možete da napišete svaku definiciju na jednom malom parčetu papira.

15'



3. Srodni termini

- ▶ Uvedite aktivnost, na primer objašnjenjem:

”

Neki termini, kao što su etika ili antikorupcija, često se koriste u diskusijama o integritetu. U ovoj aktivnosti, razjasnićemo veze i razlike između ovih koncepata i integriteta.

”

- ▶ Podelite Materijal 2 sa definicijama etike, ljudskih prava, poštenja i korupcije.
- ▶ Kažite učesnicima da su ovo definicije iz rečnika i da se odnose na termine koji se često povezuju sa integritetom.
- ▶ Dajte učesnicima 3 minuta da sami pročitaju definicije.
- ▶ Podstaknite grupne diskusije sa dolenađenim pitanjima.
- ▶ Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim preporučenim elementima odgovora:

?

- Na koji način mislite da je etika povezana sa integritetom?

Integritet je komplikovan koncept obzirom da neko može misliti da on/ona čini pravu stvar, u skladu sa svojim vrednostima, ali da mnogi drugi smatraju ove vrednosti pogrešnima.

Etika je skup vrednosti i normi koje su opšteprihvate u jednom društvu ili profesiji kao ispravne (tj. policijska etika). Osoba koja poseduje integritet treba da ima vrednosti koje su u skladu sa etikom, i treba da se ponaša na etičan način.

?

- Na koji način mislite da su povezana ljudska prava sa integritetom?

Ljudska prava su povezana sa integritetom na dva načina. Prvo, ljudska prava, kao što je pravo na život, pravedan tretman, jednakost su vrednosti koje se smatraju univerzalnim i njima treba svi da se rukovode. Drugo, ljudska prava su i deo međunarodnog i domaćeg prava, a poštovanje zakona je karakteristika ponašanja onih ljudi koji poseduju integritet.

?

- Na koji način mislite da su poštenje i integritet povezani?

Poštenje je jedna vrednost i jedna karakteristika ponašanja onih koji poseduju integritet. Osoba koja ima integritet treba da ceni poštenje i treba da se ponaša pošteno.

?

- Na koji način mislite da su povezani korupcija i integritet?

Korupcija je jedna specifična vrsta kršenja moralnih normi i vrednosti, zajedno sa drugim vrstama kriminalnih aktivnosti, neprimerenog postupanja i neetičkog ponašanja. To je jedna vrsta manifestacije nedostatka integriteta.

Napomene:

- Ukoliko se učesnici dosete nekih drugih termina koji se odnose na integritet, treba prodiskutovati i njihovu povezanost sa integritetom.
- Preporučuje se da zamenite definicije povezanih termina iz **Materijala 2** definicijama iz rečnika lokalnog jezika.

10'

4. Integritet organizacije



- Uvedite temu tako što ćete povesti kratku grupnu diskusiju postavljajući sledeća pitanja:



- Razgovarali smo o tome šta je integritet pojedinca. Da li mislite da i organizacija može da ima integritet?
- Šta mislite, šta je organizacioni integritet? Razmišljajte o svim organizacijama, javnim i privatnim, ne samo o policiji.



- Sprovedite brejnstorming koristeći metod po vašem izboru, postavljajući sledeća pitanja:



- Šta jedna organizacija može da uradi kako bi ojačala svoj integritet?



- Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim preporučenim elementima odgovora:

- Vizija
- Misija
- Izjava o vrednostima
- Kodeks etike
- Kodeks ponašanja
- Strategija integriteta
- Politike
- Obuka zaposlenih
- Kontrola i disciplina
- Vođstvo i primer
- Savetovanje
- Unutrašnja i spoljna odgovornost (kontrola i nadzor)
- Unutrašnja i spoljna komunikacija i transparentnost



Napomena: Učesnici mogu dovesti u pitanje integritet privatnih organizacija. Naravno, integritet nosi specijalno značenje i značaj za državne organizacije; privatne organizacije često nemaju zakonske obaveze i ovlašćenja za rad uz poštovanje integriteta. Međutim, kao i pojedinci, sve organizacije treba da nastoje da ojačaju svoj integritet.



- Zaključite koristeći sledeće elemente:

Integritet pojedinca je moralna snaga usaglašavanja ponašanja sa etičkim vrednostima.

Integritet organizacije postoji kada organizacija funkcioniše u skladu sa jasno definisanim etičkim vrednostima.

Vrednosti mogu da se definišu na primer u viziji, misiji, i kodeksu etike te organizacije. Ove vrednosti su integrisane u unutrašnje procese, od strane zaposlenih, kao i u interakciji organizacije sa svojim okruženjem. Organizacija osigurava poštovanje i vidljivost ovih vrednosti adekvatnom komunikacijom, vođstvom strategijama, politikama, pravilima i kontrolom, odgovornošću i transparentnošću.



5'

5. Zaključak



- ▶ Sumirajte glavne zaključke diskusije.
- ▶ Ponovo istaknite ključne poruke.

Bilješke

[illegible]

Materijal 1 - Definicije Integriteta

Uputstva: Pojedinačno pročitajte sve definicije.

Izaberite jednu omiljenu definiciju putem zajedničke diskusije i potkrepite argumentima zašto vam se jedna definicija dopada više od drugih. Na kraju, podelite svoje nalaze sa ostalim kolegama.

1. „Integritet predstavlja činjenje prave stvar. Čak i kada niko ne gleda.” (C.S Luis (Lewis))
2. „Mudrost je znati kojim putem krenuti. Integritet podrazumeva i krenuti njim.” (M.H. Mek Ki (McKee))
3. „Birati svoje misli i dela na osnovu vrednosti, a ne na osnovu lične koristi.” (Nepoznati autor)
4. „Imaću moralnu snagu da svoja dela činim u skladu sa mojim poznavanjem dobrog i ispravnog.” (Hrišćanska tradicija)
5. „Činiti ono što je ispravno, čak i kada je teško.” (Nepoznati autor)
6. „Integritet je koncept usaglašenosti dela, vrednosti, metoda, mera, principa, očekivanja i ishoda. Može se smatrati suprotnim licimerju.” (Vikipedija)
7. „Osobina poštenja i posedovanja jakih moralnih principa.” (Oksfodrov rečnik)
8. „Nepokolebljivo pridržavanje čvrstog moralnog ili etičkog kodeksa.” ('American Heritage' rečnik engleskog jezika)

Modul 1 - Razumevanje pojma integritet

Materijal 2 - Srodni Termini

Uputstva: Pročitajte definicije nekih koncepata koji se odnose na integritet.

Etika

- Sistem prihvaćenih uverenja koja kontrolišu ponašanje, naročito onaj sistem koji počiva na moralu.
(*onlajn Kembridž rečnici*)
- Društveni, religijski, ili građanski kodeks ponašanja koji se smatra ispravnim, a posebno onaj koji se odnosi na određenu grupu, profesiju, ili pojedinca.
(*Kolinsov rečnik engleskog jezika*)

Ljudska prava

- Osnovna prava i slobode na koja sva ljudska bića imaju pravo, za koja se često smatra da uključuju pravo na život i slobodu, slobodu mišljenja i govora, i jednakost pred zakonom.
(*The American Heritage*)

Pošten

- Neko ko ne laže, ne vara, ne krade, itd.; neko u koga se ima poverenja
- Pravedan ili fer
(*Kolinsov rečnik engleskog jezika*)

Korupcija

- Zloupotreba službenog položaja za ličnu korist, bilo materijalnu ili nematerijalnu.
(*PGIP definicija*)

Preporučena literature za facilitatore/moderatore

1. Organizacioni integritet

Nezavisna komisija za borbu protiv korupcije. Prva četiri koraka: Izgradnja integriteta organizacije ("The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001.)

„Organizacioni integritet je nešto više od sprečavanja korupcije ili od postojanja kodeksa ponašanja. Organizacioni integritet podrazumeva da su organizacioni operativni sistemi, strategije za sprečavanje korupcije i etički standardi, u potpunosti integrisani kako bi se ostvarila svrha organizacije. Svako ima lične etičke vrednosti, i velika većina javnih službenika i zaposlenih u javnom sektoru ima pozitivne etičke principe. Ali, zapravo, nije ovde u fokusu lični integritet. U organizacionom integritetu fokus je na formiranju skupa vrednosti koje leže u osnovi vaše organizacije u celini, i njegovog integrisanja sa oprobanim i istinskim strategijama za sprečavanje korupcije, i, zapravo, sa celokupnim poslovanjem vaše organizacije.”

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- ICAEW. «Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative.» ICAEW, 2007: 2-3.<http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>
- Nezavisna komisija za borbu protiv korupcije. «The First Four Steps: Building Organisational Integrity.» Sydney: Independent Commission Against Corruption, 2001.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, i Maria R. Haberfeld. «Chapter 1: The Idea of Police Integrity.» In Enhancing Police Integrity. New York: Springer, 2007.

Priručnik za učesnike

Integritet:

Integritet je princip konstantnog ponašanja u skladu sa etičkim vrednostima.

Integritet pojedinca je moralna snaga usklađivanja ponašanja sa etičkim vrednostima.

Organizacioni integritet postoji kada organizacija funkcioniše u skladu sa nizom jasno definisanih etičkih vrednosti. Vrednosti, na primer, mogu da se definišu u viziji organizacije, misiji i kodeksu etike. Ove vrednosti su integrisane u stalne procese, od strane zaposlenih, i u okviru interakcije organizacije sa svojim okruženjem. Organizacija osigurava poštovanje i vidljivost ovih vrednosti putem adekvatne komunikacije, rukovođenja, strategija, pravila i kontrole, odgovornosti i transparentnosti.

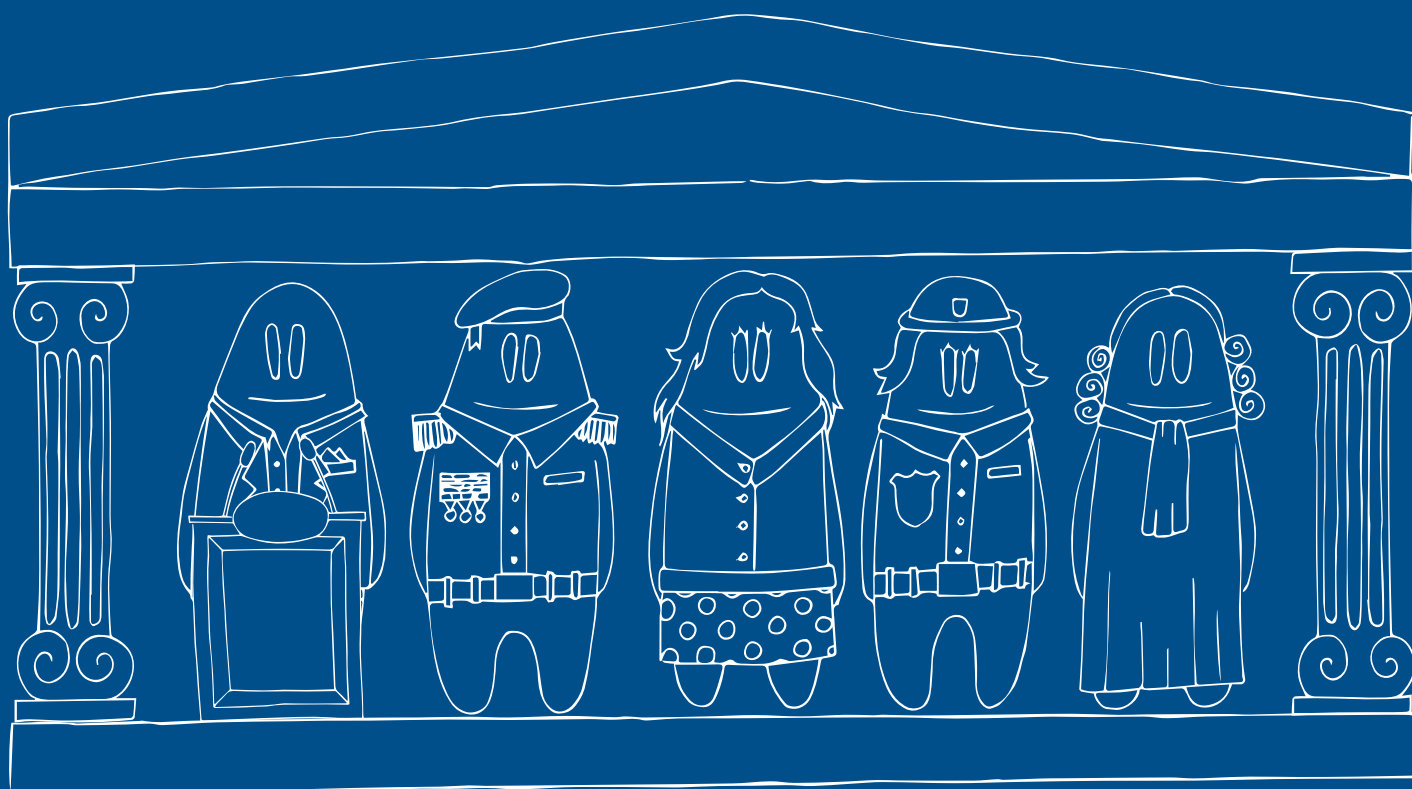
Srodni termini:

Etika je niz vrednosti i normi koje su sveprihvaćene kao ispravne u društvu ili u profesiji (tj. policijska etika). Stoga, osoba koja poseduje integritet treba da ima vrednosti koje su u skladu sa etikom, i treba da se ponaša na etičan način.

Ljudska prava su osnovna prava i slobode na koja sva ljudska bića imaju pravo, i često se smatra da uključuju pravo na život i slobodu, slobodu mišljenja i izražavanja, pravo na jednakost pred zakonom. Ona se odnose na integritet na dva načina. Prvi, ljudska prava su vrednosti koje se smatraju univerzalnim i njima treba da se rukovode svi u okviru svog delovanja. Ali, ljudska prava su i deo međunarodnog i nacionalnog zakona, a poštovanje zakona je jedna od karakteristika ponašanja osoba koje poseduju integritet.

Poštenje je kvalitet osobe koja je pravedna i istinoljubiva. To je jedna vrednost i jedna karakteristika ponašanja kod onih koji poseduju integritet. Osoba koja ima integritet treba visoko da vrednuje poštenje, i treba da se ponaša na pošten način.

Korupcija je zloupotreba javne službe u svrhu sticanja lične dobiti, bilo materijalne ili nematerijalne. To je jedan specifičan oblik kršenja moralnih normi i vrednosti, uz druge oblike kriminala, neprimerenog postupanja ili neetičkog ponašanja. Ona predstavlja jednu manifestaciju nedostatka integriteta.



Modul 2

Demokratski rad policije i integritet

Modul 2

Demokratski rad policije i integritet



Cilj modula:

Pružiti učesnicima priliku da razjasne razloge zbog kojih je integritet naročito značajan za demokratski rad policije.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog seminara učesnici će moći da:

1. Objasne položaj i funkcije policije u okviru demokratskog sistema.
2. Prepoznaju integritet kao jedan od demokratskih principa u radu policije.
3. Objasne koju korist ima društvo od integriteta policije.



Vreme: 60 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri, olovke

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5' Presentacija	
2	Položaj i funkcije policije u demokratskom sistemu	15' Diskusija	
3	Ključni demokratski principi u radu policije	15' Rad u grupi	Materijal 1 Pomoćni materijal facilitatora/moderatora 1
4	Korist od integriteta policije za demokratsko društvo	20' Rad u grupi Debriefing	Materijal 2 Pomoćni materijal facilitatora/moderatora 2
5	Zaključak	5' Presentacija	

Kratak opis modula:

Ovaj modul naglašava zašto je integritet od suštinskog značaja za policiju u demokratskom društvu/kontekstu. Za to se koriste diskusije i vežbe na temu položaja i funkcija policije u okviru demokratskog sistema, ključnih principa demokratskog rada policije i načina na koji integritet u radu policije koristi društvu.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja modula (Šta?)



- Objasnite učesnicima:

”

Kroz diskusiju o ključnim principima demokratskog rada policije i o ulozi policije u demokratskom sistemu, ovaj modul će istaći zašto je integritet jedan od ključnih aspekata rada policije u demokratskom društvu.

”

Značaj modula (Zašto?)



- Kažite učesnicima:

”

Kao što smo razgovarali u prethodnom modulu, integritet je jedna od najvećih vrlina za sve pojedince i organizacije. Policijski službenici i policijske organizacije nisu izuzetak. Zapravo, policija ima posebnu ulogu i poseban položaj u demokratskom društvu, što integritet čini još značajnijim za njih. U toku ovog modula, diskutovaćete o kontekstu i okviru vašeg posla, što integritet čini ključnim i neophodnim.

”

Ciljevi modula (Čemu?)



- Predstavite ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasnite redosled u okviru modula.

Bilješke

15'

2. Položaj i funkcije policije u demokratskom sistemu



- Povedite diskusiju sa učesnicima postavljajući sledeća pitanja:



- Šta je demokratski sistem?
- Koje su to tri vlasti, ili grane, u jednoj demokratskoj državi?
- Koje su njihove uloge?

- Dajte učesnicima malo vremena da porazmisle na ovu temu.
- Koristite sledeće elemente da dopunite i/ili sumirate njihove odgovore:

Demokratski sistem je sistem vladavine gde vlast daje narod, a putem slobodnih i pravednih izbora. Državne vlasti su predstavnici naroda kome služe i njihove volje. Poštuju se principi demokratije.



U demokratskom sistemu, postoje tri vrste vlasti, ili grane – zakonodavna, izvršna i sudska – i svaka ima jasnu ulogu. Te tri grane su definisale mogućnosti za proveru ovlašćenja ostalih grana. One sprovede ovlašćenja koja im je dao narod za dobrobit tog naroda.

Vlast	Uloga
Zakonodavna	Predlozi, nacrti, donošenje, izmene i dopune i ukidanje zakona Nadgleda aktivnosti izvršne vlasti
Izvršna	Dnevno upravljanje državom Izvršava ili sprovodi zakon
Sudska	Tumači i primenjuje zakon

Bilješke

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

- Onda postavite pitanja i prodiskutujte:



- Koje je mesto policije u ovom sistemu i kakav je njen odnos sa građanima?

- Dopunite i/ili sumirajte sledećim preporučenim elementima odgovora:



Policija je deo izvršne vlasti. Policiju su građani ovlastili preko izvršne vlasti da održava red, stabilnost i bezbednost. U obavezi je da primenjuje zakone koje je donela zakonodavna vlast u ime građana, i za dobrobit građana. Podržava sudstvo u njegovoj misiji, ali ne može da donosi presude u sudskom kontekstu.



- Sprovedite brejnstorming oko sledećih pitanja i napišite odgovore na papirnoj tabli ili tabli:



- Koje su to ključne funkcije ili uloge policije u demokratskom društvu?



- Dopunite sledećim elementima ukoliko je to potrebno:

- Sprečavanje kriminala
- Otkrivanje kriminala
- Upravljanje kriznim situacijama i merama u vanrednim situacijama
- Održavanje javnog reda i mira
- Pružanje pomoći građanima



- Na kraju, započeti diskusiju oko sledećih pitanja:



- Kao institucija koja služi građanima, mi kao policija stalno moramo da se prilagođavamo promenama u društvu i da odgovaramo na njegove nove potrebe. Da li mislite da je uloga i funkcija policije evoluirala u poslednjim decenijama? Da li ste primetili promene u načinu na koji policija obavlja svoje dužnosti i da li se drugačije percipira od kada ste vi stupili u službu? Na koji način?

Bilješke

15'

3. Ključni principi demokratskog rada policije



- Kažite učesnicima:

”

Kako bi na adekvatan način izvršavali svoje funkcije ili uloge u demokratskom društvu, policija mora da se pridržava određenih principa. U svrhu ovog priručnika nazvaćemo ih ključni principi demokratskog rada policije.

”



- Uvedite rad u grupi:

”

Cilj ove aktivnosti je identifikovanje 8 ključnih principa demokratskog rada policije.

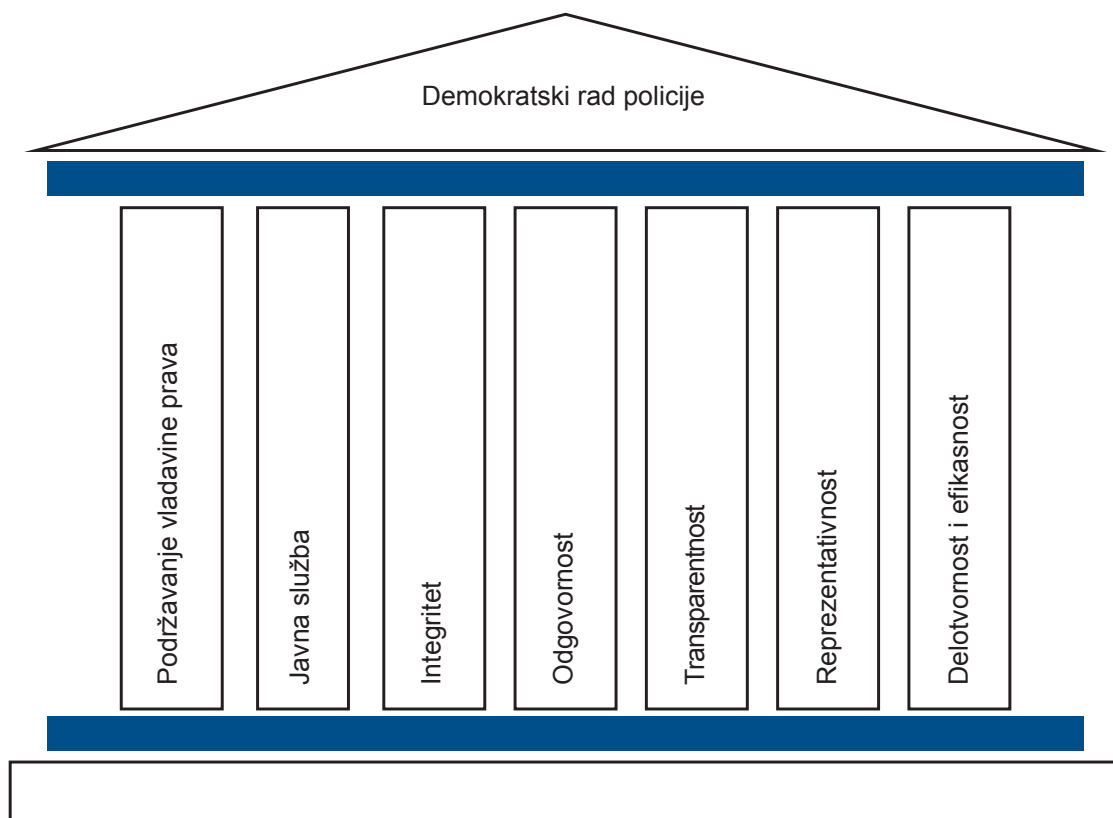
”



- Podelite učesnike u male grupe, pri čemu svaka grupa sedi za jednim stolom.
- Svakoj grupi podelite po jedan primerak **Materijala 1**. Dajte učesnicima 5-7 minuta da na stubovima upišu ključne principe demokratskog rada policije koji nedostaju.
- Objasnite da je prvi stub dat kao primer i da su citati tu kako bi im dali ideju i inspiraciju za preostale principe.
- Odradite debriefing sa grupom definisanjem i diskusijom o svakom „stubu” uz pomoć Pomoćnih materijala za facilitatora/moderatora 1.



2



20'

4. Korist od integriteta policije za demokratsko društvo



- ▶ Podelite učesnike u iste male grupe kao i ranije.
- ▶ Podelite Materijal 2.
- ▶ Kažite učesnicima da prodiskutuju u svojim grupama 10 minuta o tome kako integritet policije može da koristi demokratskom društvu uz pomoć elemenata iz slike u materijalu.
- ▶ Kažite im da se pripreme da podele svoje ideje sa ostalim grupama.
- ▶ Dajte učesnicima 10 minuta za diskusiju.
- ▶ Odradite debriefing sa celom grupom uz pomoć Pomoćnih materijala **facilitatora/moderatora 2**.



Napomena: Elementi uključeni u Materijal ne predstavljaju iscrpnu listu. Vi i učesnici možete da razmislite i o drugim koristima koje društvo ima od integriteta.

5'

5. Zaključak



- ▶ Ponovite ciljeve učenja kako biste osigurali da su ostvareni.
- ▶ Ponovo naglasite ključne poruke ovog modula.

Bilješke

Materijal 1 - Ključni principi demokratskog rada policije

Uputstva: Crpeći inspiraciju iz sledećih citata, napišite 6 dodatnih ključnih demokratskih principa u radu policije na 6 praznih stubova (jedan princip na jednom stubu). Delotvornost i efikasnost policije su već unete na poslednjem stubu kao primer.

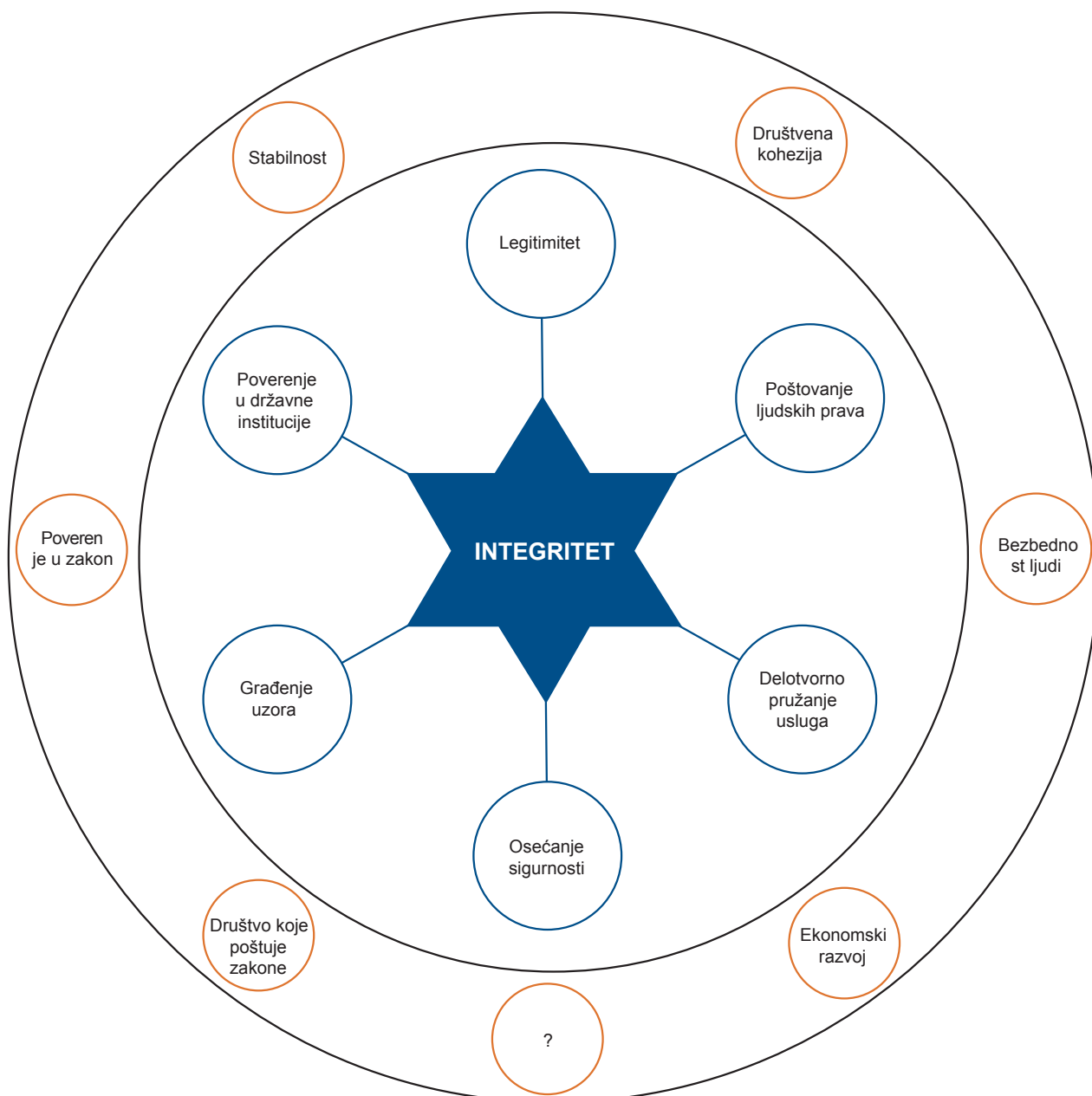
1. „Ni jedan čovek nije iznad zakona niti je ijedan ispod.” - Teodor Ruzvelt
2. „Policija je građanstvo i građanstvo je policija; policija predstavlja samo one pripadnike građanstva koji su plaćeni da s punom pažnjom obavljaju dužnosti koje su obaveza svakog građanina u interesu dobrobiti i postojanja zajednice.” - Robert Pil
3. „Ako nije ispravno, ne čini to; ako nije istina, ne govori.” - Mako Aurelije
4. „Čoveku koji prema nikom nije odgovoran ne treba niko ni da veruje.” - Tomas Pejn
5. „Slobode ljudi nikada nisu bile, niti će ikada biti, sigurne, ako su transakcije njihovih vladara sakrivene od njih.” - Patrik Henri
6. „Policijske snage treba da odražavaju raznolikost zajednica kojima služe.” - Erik Holder
7. „Efikasnost je ispravno činjenje stvari. Delotvornost je činjenje prave stvari.” - Piter Druker

The diagram shows a stylized classical building facade. It features a triangular pediment supported by seven vertical columns. The columns are arranged in a row. The rightmost column contains the text "Delotvornost i efikasnost" written vertically. Below the columns is a wide rectangular box, likely for additional notes or a signature.

Materijal 2 - Koristi koje društvo ima od integriteta policije

Uputstva:

- Dole možete videti sliku koja predstavlja, uz pomoć ključnih reči, razloge zbog kojih je integritet posebno značajan za društvo.
- U svojoj grupi, prodiskutujte ove elemente. Pokušajte da shvatite šta bi oni mogli da znače, kako su povezani sa integritetom policije i koje su moguće veze među njima.
- Prodiskutujte o tome da li ima nekih drugih elemenata koji nedostaju.
- Pripremite se da prodiskutujete o ovim elementima sa celom grupom.



Pomoćni materijal facilitatora/moderatora 1 - Ključni principi demokratskog rada policije

- *Podržavanje vladavine prava*: U demokratskom kontekstu, svi građani, uključujući i one koji rade u okviru zakonodavnih, izvršnih i sudskih grana, jednako su vezani i zaštićeni zakonom. Svi, uključujući i policiju, moraju da odlučuju i deluju na osnovu, i u skladu sa, postojećim zakonima, propisima i pravno obavezujućim principima ljudskih prava.

- *Državna služba*: Misija i funkcije policije imaju za cilj podsticanje koristi za građanstvo. Posebno policija mora da nastoji da odgovori na bezbednosne potrebe svih grupa građana.

- *Integritet*: U policijskom kontekstu, na organizacionom nivou, integritet ukazuje na to da je policijska organizacija uspostavljena i da funkcioniše u skladu sa etičkim vrednostima. Preciznije, integritet policije nameće to da se posao policije rukovodi ključnim, jasno definisanim, etičkim vrednostima, kao što su nepristrasnost, pravičnost, jednakost, pravda, poštenje i poštovanje ljudskih prava. Policijska organizacija treba da promoviše integritet na svim svojim nivouima. Na nivou pojedinca, policijski službenici se pridržavaju principa integriteta kada usklade svoje ponašanje sa etičkim vrednostima koje je uspostavila njihova organizacija.

- *Odgovornost*: Odgovornost znači da je policija odgovorna za svoje postupke i odluke. Stoga, policijski službenici i organizacije odgovaraju za svoje postupke i mogu da snose odgovornost za njih (npr. parlamentarnom nadzornom telu, nezavisnim nadzornim telima kao što su institucije ombudsmana, izbori, sankcije u slučaju arbitrarnih odluka).

- *Transparentnost*: Transparentnost podrazumeva da su politika, zakoni, budžeti, i informacije o odlukama i aktivnostima policije lako dostupne javnosti. Informacije treba da budu relevantne, dobrog kvaliteta i blagovremeno obezbeđene. Nepostojanje takvih informacija onemogućava preuzimanje odgovornosti, jer građani neće biti u mogućnosti da procene i detaljno ispituju načine na koje policija koristi specijalna ovlašćenja koja ima i koja su joj data od strane građana demokratske države.

Napomena: Obzirom na prirodu misije i funkcija policije, moguće je da je neophodan i određen nivo tajnosti kada su u pitanju određeni aspekti svakodnevnih operacija policije.

- *Reprezentativnost*: Radna snaga policije odražava socijalni sastav društva u kom ona funkcioniše. Pristup profesiji u policiji nije ograničen na pojedince koji pripadaju određenoj grupi (npr. većinskoj etničkoj grupi), ili na one koji imaju određenu osobinu (npr. pol, nivo obrazovanja) i nastojanje koje treba da se integriše i da se održi, koliko god je to moguće, jeste da u policiji budu zastupljene različite grupe populacije.

- *Delotvornost i efikasnost*: Policija je delotvorna kada može da vrši svoje ključne funkcije ili uloge i da ostvaruje svoje ciljeve. Policija je efikasna kada su resursi (vreme, budžet, ljudski i materijalni resursi) optimalno raspoređeni za vršenje policijskih funkcija i postizanje ciljeva policije.

Napomena: Princip efikasnosti ne funkcioniše u vakuumu. On mora da se posmatra u širem kontekstu ostalih principa demokratskog rada policije. Razmatrajući koji je to optimalan način da se ostvari funkcija policije, policijski službenici i policijska organizacija, u opštem smislu, moraju osigurati da ostali ključni principi demokratskog rada policije, kao što su integritet, vladavina prava i odgovornost, ne budu ugroženi.

Pomoćni materijal facilitatora/moderatora 2 - Značaj integriteta policije za društvo

Poštovanje ljudskih prava – Policija ima specijalna ovlašćenja kao što su hapšenje, zadržavanje u pritvoru, obuzdavanje i upotreba sile. Ukoliko se ona ne koriste uz najviši nivo ograničenja i integriteta, ova ovlašćenja lako mogu da dovedu do kršenja ljudskih prava.

Legitimitet – U demokratskom sistemu, od ključnog je značaja da državne institucije imaju legitimitet, tj. da ljudi doživljavaju državne organe kao predstavnike volje građana. Legitimitet policije se umnogome osnažuje ukoliko javnost prepoznaje da ovlašćenja policije služe građanima uz poštovanje integriteta, na nepristrasan i pravedan način.

Delotvorno pružanje usluga – Moderna društva se sve više oslanjaju na saradnju između policije i građana sa ciljem uspešnog obavljanja policijskih dužnosti. Integritet policije je ključan za stvaranje poverenja između građana i policije, a poverenje povećava spremnost građana da sarađuju sa policijom i da pružaju korisne informacije, što je vid podrške u sprečavanju i suzbijanju kriminala.

Osećanje bezbednosti – Kada ljudi veruju da je policija posvećena, da služi i štiti svakog od njih jednako, onda se oni osećaju sigurnije u svom svakodnevnom životu.

Građenje uzora – Policija je državni organ odgovoran za obezbeđivanje poštovanja zakona i održavanje moralnog reda u društvu. Pokazujući integritet u svom radu, policijski službenici predstavljaju uzor ostalim građanima i podstiču poštovanje zakona i etike.

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

Poverenje u državne institucije – Policijski službenici su najvidljiviji predstavnici države. Njihov imidž odražava se na imidž države i poverenje u njih utiče na poverenje javnosti u ostale državne institucije.

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

1. Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

Savet Evrope. "The European Code of Police Ethics." Strasbourg: Council of Europe, 2002.

III. Policija i pravosudni sistem

6. Treba da postoji jasna razlika između uloge policije i tužilaštva, sudskog i korekcionog sistema; policija ne sme da ima bilo kakvu kontrolu nad ovim telima.

7. Policija mora strogo da poštuje nezavisnost i nepristrasnost sudija; a naročito, policija ne sme da se protivi zakonskim presudama ili sudskim odlukama, niti da ometa njihovo sprovođenje.

8. Policija po pravilu nema sudske funkcije. Ma kakvo davanje sudskih ovlašćenja policiji treba da bude ograničeno i u skladu sa zakonom. Uvek mora biti moguće povesti spor zbog bilo kojeg postupka, odluke ili propusta policije kojima se negativno utiče na prava pojedinca pred sudom.

9. Treba da postoji funkcionalna i adekvatna saradnja između policije i javnog tužilaštva. U zemljama u kojima je policija u nadležnosti javnog tužilaštva ili istražnog sudijske, policija mora da dobije jasne instrukcije koje se odnose na prioritete kada je u pitanju vođenje istrage, kao i o toku istrage u pojedinačnim slučajevima. Policija nadležne organe treba da informiše o implementaciji njihovih instrukcija, a posebno, o razvoju krivičnih slučajeva o kojima treba redovno izveštavati.

10. Policija mora da poštuje ulogu branilaca u krivičnom postupku i, gde je to odgovarajuće, mora da pomogne u obezbeđivanju prava na pravnu pomoć, posebno za osobe koje su lišene slobode.

11. Policija ne preuzima ulogu zatvorskeg osoblja, osim u vanrednim situacijama.

12. Policija treba da se organizuje tako da zaslužuje poštovanje javnosti predstavljajući profesionalne čuvare zakona i one koji su u službi građana. . . .

15. Policija treba da ima dovoljno operativne nezavisnosti u odnosu na ostale državne organe u sprovođenju svojih policijskih zadataka, a za koje mora da ima punu odgovornost. . . .

18. Policija treba da bude organizovana na takav način da podstiče dobre odnose između policije i javnosti i, tamo gde je to odgovarajuće, da podstiče uspešnu saradnju sa ostalim agencijama, lokalnim zajednicima, nevladinim organizacijama i sa drugim predstavnicima građana, uključujući manjinske etničke grupe.

19. Policijske organizacije moraju biti spremne da javnosti daju objektivne informacije o svojim aktivnostima, bez otkrivanja poverljivih informacija. Uspostaviće se profesionalne smernice za kontakte sa medijima.

20. Policijska organizacija treba da ima efikasne mere kako bi se osigurao integritet i adekvatno vršenje dužnosti zaposlenih u policiji, posebno kako bi se garantovalo poštovanje fundamentalnih prava i sloboda pojedinaca kako je to i predviđeno Evropskom konvencijom o ljudskim pravima.

2. Principi demokratskog rada policije

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008: 9-17. (Vodič za demokratski rad policije)

Ključni principi demokratskog rada policije

I. Ciljevi demokratskog rada policije

Policija je najvidljivija manifestacija rada vladinih organa. Njene glavne dužnosti su da:

- održi javni, red i mir i poštovanje zakona;
- štiti i poštuje fundamentalna prava i slobode pojedinaca;
- sprečava i bori se protiv kriminala; i da
- pruži pomoć i usluge građanima.

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

Policijski službenici će uvećati legitimitet države ako u svom svakodnevnom radu pokažu da:

- odgovaraju na potrebe i očekivanja javnosti; i
- koriste ovlašćenja u interesu građana.

II. Podržavanje vladavine prava

Dok teži ostvarenju ovih ciljeva, policija mora da:

- funkcioniše u skladu sa domaćim zakonima i standardima za sprovođenje međunarodnih zakona koje su prihvatile zemlje članice OEBS-a; i
- u praksi demonstrira posvećenost vladavini prava.

Zakoni i pisane politike kojima se policija rukovodi treba da budu:

- jasni;
- precizni; i takođe
- dostupni javnosti.

III. Policijska etika i ljudska prava

Kako bi opravdala poverenje javnosti, policija mora da postupa u skladu sa kodeksom profesionalnog ponašanja i mora da pokazuje:

- profesionalizam; i
- integritet.

Ovaj kodeks treba da odražava najviše etičke vrednosti, izražene u:

- zabranama; i
- imperativima rada policije.

Policija ima posebna ovlašćenja da:

- privremeno liši ljude njihove slobode;
- ograniči puno korišćenje njihovih prava; i,
- i u ekstremnim slučajevima, da iskoristi smrtonosnu silu.

Stoga, policijski službenici moraju da obavljaju svoje dužnosti u skladu sa:

- univerzalno usvojenim standardima ljudskih prava; i
- civilnim i političkim pravima.

Zaštita i očuvanje života moraju da budu njihovi najviši prioriteti.

IV. Odgovornost i transparentnost policije

Demokratski rad policije zahteva da policija bude i da se smatra odgovornom za:

- građane;
- njihove predstavnike;
- državu; i
- zakon.

Stoga, njene aktivnosti – u rasponu od

- ponašanja policijskih službenika kao pojedinaca
- strategija za policijske operacije, do
- procedura za imenovanje ili do
- upravljanja budžetom – koje mora da bude otvoreno za detaljno ispitivanje od strane različitih institucija nadzora.

Štaviše, centralna karakteristika demokratskog rada policije je razumevanje da je neophodan pristanak građana. Pre-duslovi za dobijanje podrške javnosti su:

- obezbeđivanje transparentnosti u policijskim operacijama; i
- negovanje komunikacije i uzajamnog razumevanja sa građanima kojima policija služi i koje štiti.

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

V. Pitanja policijske organizacije i upravljanja

Države su u obavezi da stvore strukturalno i upravljačko okruženje koje će omogućiti policiji da delotvorno i efikasno implementira odredbe vladavine prava, domaćeg i međunarodnog prava, i prihvaćenih standarda ljudskih prava.

To uključuje pitanja kao što su:

- lanac komande;
- pravilnik o nadzoru;
- sastav policije;
- prava zaposlenih u policiji; i
- pružanje adekvatnih resursa i obuke

Rad policije kao državne službe

2. Glavne dužnosti policije su održavanje reda i mira, i poštovanje zakona; zaštita fundamentalnih prava i sloboda pojedinaca – naročito života; sprečavanje i otkrivanje kriminala; umanjivanje straha; kao i pružanje pomoći i usluga građanima. Napredak u pravcu demokratskog rada policije postiže se kada postoji promena „sa pristupa orijentisanog na kontrolu na pristup koji je usmeren ka uslugama”, gde je i dalje primarni fokus u okviru sprovođenju zakona na proaktivnom sprečavanju kriminala.

3. Demokratska policija razvija i implementira svoje aktivnosti u skladu sa potrebama građana i države, posebno pomaže onim članovima zajednice kojima je potrebna neodložna pomoć.

Policija mora da odgovara na potrebe zajednice u celini i da nastoji da brzo pruža svoje usluge, na jednak i nepristrasan način. Kroz svoje aktivnosti, policija treba da bude deo zajedničkog nastojanja celog društva da se podrži pravna zaštita i osećaj sigurnosti.

4. Na zahtev, policija pomaže drugim državnim institucijama u pružanju njihovih usluga kada je to propisano zakonom. Kada interveniše u konfliktima, policija mora da se rukovodi principom da „svako podleže ograničenjima na način na koji je to propisano zakonom isključivo sa ciljem da se obezbedi poštovanje prava i slobode drugih i sa ciljem ispunjenja zahteva morala, javnog reda i opšteg dobra u demokratskom društvu”. Policija se, stoga, može smatrati čuvarom jednakosti, integracije i povezanosti u vremenu kada se sastav populacije ubrzano menja u većini velikih gradova. . . .

6. Koje probleme policija treba da reši – i u kojim segmentima društva – kao i na koji način policija reaguje, su stvari koje predstavljaju jasne pokazatelje toga u kojoj meri su prakse demokratskog rada policije usvojene.

7. Policija će ojačati legitimitet države ukoliko u svom svakodnevnom poslu pokaže da odgovara na potrebe i očekivanja društva, i da koristi ovlašćenja koja joj je država dala u interesu građana. Ako policija izvršava svoje odgovornosti na način koji odražava demokratske vrednosti, načela demokratije i legitimitet države su napredni.

8. Poverenje javnosti u policiju je preduslov za uspešan rad policije. Bez ovog poverenja građani ne bi bili spremni da prijavljuju krivična dela i da policiju pružaju informacije koje su joj potrebne kako bi uspešno obavljala svoj posao.

9. Takođe, demokratski rad policije zahteva da policija istovremeno bude van politike i da štiti demokratske političke aktivnosti i procese (npr. sloboda govora, javna okupljanja, i demonstracije). U protivnom, demokratija će biti ugrožena.

III. Ljudska prava

34. Policija ima specijalna ovlašćenja (uključujući i ovlašćenje da eventualno iskoristi silu) da privremeno liši ljude njihove slobode, da ograniči puno korišćenje njihovih prava (na primer, da zaustavi, ispita, zadrži i uhapsi, zapleni imovinu, uzme otiske i fotografije i da izvrši telesni pretres) i, u ekstremnim slučajevima, da čak koristi i smrtonosnu silu. Takođe, policija, u mnogim slučajevima, ima diskreciono pravo da odluči da li, i kako da iskoristi ova ovlašćenja. Međutim, uvek mora da se pridržava vladavine prava, u skladu sa najboljim međunarodnim standardima, pravilima procedura i politikama a što je predviđeno nacionalnim i lokalnim zakonima koji se primenjuju.

35. U vršenju svojih dužnosti, zvaničnici policije moraju poštovati i štiti ljudsko dostojanstvo i podržavati i održavati osnovna ljudska prava, kao i civilna i politička prava.

UNODC. “Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity.” Vienna: United Nations, 2011: 5-8.

„Kako bi sprovela [svoje] funkcije, policija ima određena ovlašćenja, pre svega ovlašćenje da uhapsi ili zadrži u pritvoru i ovlašćenje da koristi silu. Upravo ovaj monopol na korišćenje sile i ovlašćenje da izvrši hapšenje i zadržavanje, stavlja policiju u jedinstven i delikatan položaj u okviru demokratske države, tako da su neophodni kontrolni mehanizmi kako bi se osiguralo da se ova ovlašćenja dosledno koriste u interesu građana. Kao i bilo koja druga državna služba, policija mora da funkcioniše nepristrasno. Opis policije kao čvrste ruke države odražava njeno ovlašćenje da sprovodi zakon i politiku koju definišu državne institucije. U nekim zemljama, to dovodi do toga da predstavnici države pokušavaju da utiču na policiju kako bi ona služila njihovim interesima, a ne interesima građana (poznato kao političko uplitanje). Stoga,

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

drugi više vole da posmatraju policiju kao organ koji služi građanima, naglašavajući zahtev da policija mora da odgovara na potrebe građana, obzirom da ona vrši svoje funkcije u ime građana. . . . Drugim rečima, dobar rad policije je rad policije koji je i delotvoran i pravedan. Policija koja nije delotvorna, ili koja nema legitimitet, ili je nepravedna u svojoj borbi protiv kriminala, gubi poverenje javnosti. Dobar rad policije je rad policije koji poseduje legitimitet na osnovu saglasnosti građana, a ne na osnovu represije. Ostvarivanje poverenja javnosti je ključno za delotvoran rad policije, pri čemu se funkcije policije mogu izvršavati na osnovu legitimiteta, a ne sile.

Dobar rad policije zahteva saradnju sa građanima. Građani mogu da budu svedoci i žrtve krivičnih dela, i oni policiji mogu pružiti relevantne informacije. Ipak, samo ako ljudi veruju policiji i ako je smatraju legitimnom, biće voljni da joj pomognu (na primer deljenjem informacija) i biće spremni da poslušaju njihove instrukcije, omogućujući policiji da uspešno sprovodi svoje ključne funkcije održavanja javnog reda i sprečavanje i otkrivanje kriminala. . . . Osnajivanje odgovornosti policije i integriteta prvenstveno ima za cilj da uspostavi, povрати, ili da poveća poverenje javnosti, i da (ponovo) izgradi legitimitet koji je preduslov za delotvoran rad policije. . . . Prihvatanje spoljnog, civilnog ispitivanje je simbol demokratske

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006.

ZAPOŠLJAVANJE/REGRUTACIJA I PREDSTAVLJANJE

4. Sastav policije – na lokalnim, regionalnim i nacionalnim nivoima uključujući više i niže položaje, kao i zaposlene civile – treba da odražava raznovrsnost populacije.

Javni imidž policije kao organa koji predstavlja sve etničke grupe treba aktivno da se podstiče.

Jednaka zastupljenost manjina u policijskoj organizaciji je važna zbog nekoliko razloga:

a) Kao pokazatelj toga da sve etničke grupe imaju jednake mogućnosti kao pojedinci da se pridruže policiji i da u okviru nje napreduju u svojim karijerama;

b) Kao način promovisanja integracije manjina kroz njihovo učešće u javnom životu države i njenih institucija;

c) Kao način da se u okviru policijske organizacije, na internom nivou, obezbedi čitav niz znanja i veština (uključujući znanje jezika) koji su neophodni za rad u etnički raznovrsnoj zajednici;

d) Kao sredstvo koje pomaže policiji da izgradi spoljne veze sa manjinskim zajednicama, a koje su zasnovane na dobroj komunikaciji, saradnji i uzajamnom poverenju.

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore

- Haberfield, Maria and Lior Gideon, "Chapter 1: Policing is Hard on Democracy, or Democracy is Hard on Policing?" In *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*, edited by Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Holmes, Leslie. "Chapter 1 Section 2.2: What are Police?" In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aeppli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights." In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- OSCE. "Guidebook on Democratic Policing." Vienna: OSCE, 2008. <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Prenzler, Tim. "Chapter 3: Setting Standards." In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009, pp.27-30; 33.
- Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10,(2000): 11-45. http://www.vera.org/sites/default/files/resources/downloads/stone_ward.pdf
- Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An international Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.
- UNODC. Introduction to "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. http://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

Priručnik za učesnike

Definicija demokratskog sistema:

Demokratski sistem je sistem vladavine u kome vlast dolazi od naroda, putem slobodnih i pravednih izbora. Državne vlasti su predstavnici naroda kom služe i predstavljaju njihovu volju. Poštuju principe demokratije.

Grane demokratskog sistema:

U demokratskom sistemu, postoje tri vlasti, ili grane – zakonodavna, izvršna i sudska – od kojih svaka ima jasnu ulogu. Svaka od te tri grane ima jasno definisane mogućnosti da proverava ovlašćenja ostalih grana. Izvršavaju ovlašćenja koja im je dao narod, za dobrobit tog naroda.

Vlast	Uloga
Zakonodavna	Predlaže, izrađuje nacрте, donosi zakone, unosi izmene, i ukida zakone Nadgleda aktivnosti izvršne vlasti
Izvršna	Svakodnevno upravljanje državom Izvršava i sprovodi zakone
Sudska	Tumači i primenjuje zakon

Položaj policije u okviru demokratskog sistema:

Policija je deo izvršne vlasti. Policiju je ovlastio narod preko izvršne vlasti da održava red, stabilnost i bezbednost. Mora da primenjuje zakone koje je donela zakonodavna vlast u ime naroda, za dobrobit naroda. Ona podržava sudsku vlast u njenoj misiji, ali ne može da donosi presude u sudskom kontekstu.

Ključne funkcije policije:

- Sprečavanje kriminala
- Detekcija kriminala
- Upravljanje kriznim situacijama i merama u vanrednim situacijama
- Održavanje javnog reda i mira.
- Pružanje pomoći građanima

Modul 2 - Demokratski rad policije i integritet

Ključni principi demokratskog rada policije:

- *Poštovanje vladavine prava*: U demokratskom kontekstu, sve građane, uključujući i one koji rade u zakonodavnoj, izvršnoj i sudskoj vlasti, jednako obavezuje i štiti zakon. Svi, uključujući i policiju, moraju da odlučuju i ponašaju se na osnovu, i u skladu sa postojećim zakonima, propisima i pravno obavezujućim principima ljudskih prava.

- *Državna služba*: Misija i funkcije policije za cilj imaju podsticanje koristi za građane. Posebno, policija mora da nastoji da odgovori na bezbednosne potrebe svih grupa građana.

- *Integritet*: U kontekstu rada policije, na organizacionom nivou, integritet ukazuje na to da je policijska organizacija uspostavila etičke vrednosti i da u skladu sa njima funkcioniše. Još preciznije, integritet policije nameće zaključak da se rad policije rukovodi ključnim, jasno definisanim etičkim vrednostima, kao što su nepristrasnost, pravednost, jednakost, pravda, poštenje i poštovanje ljudskih prava. Policijska organizacija treba da podstiče integritet na svim svojim nivoima. Na nivou pojedinca, policajci poštuju princip integriteta kada se ponašaju u skladu sa etičkim vrednostima koje je postavila njihova organizacija.

- *Odgovornost*: Odgovornost znači da je policija odgovorna za svoje postupke i odluke. Stoga, policijski službenici i organizacija odgovaraju za svoje postupke i mogu se za njih smatrati odgovornima (npr. od strane parlamentarnog nadzora, procene i nadzora od strane nezavisnih nadzornih organa kao što su ombuds-institucije, izbori, sankcije u slučaju arbitrarne odluke).

- *Transparentnost*: Transparentnost ukazuje na to da su politika, zakoni, budžet, i informacije o odlukama i aktivnostima policije lako dostupni javnosti. Informacije treba da bude relevantne, dobrog kvaliteta i treba da budu blagovremeno pružene. Nedostatak takvih informacija koči odgovornost, jer građani neće moći da procene i pažljivo ispituju način na koji policija koristi svoja specijalna ovlašćenja koja su im dali građani demokratske države.

Napomena: Zbog prirode policijske misije i funkcija, moguće je da je neophodan određen nivo tajnosti u nekim aspektima njenog svakodnevnog funkcionisanja.

- *Reprezentativnost*: Policijske snage odražavaju socijalni sastav društva u kom one funkcionišu. Pristup policijskoj profesiji nije ograničen na pojedince koji pripadaju određenoj grupi (npr. većinskoj etničkoj grupi), ili onima koji poseduju određenu karakteristiku (npr. pol, nivo obrazovanja) i važno je da se ulože napor da se integrišu i održe, koliko je to moguće, različite grupe populacije u radu policije.

- *Deletvornost i efikasnost*: Policija je uspešna kada može da obavlja svoje najvažnije funkcije ili uloge i da ostvaruje svoje ciljeve. Policija je efikasna kada su resursi (vreme, budžet, ljudski, i materijalni resursi) optimalno raspoređeni za obavljanje policijskih funkcija i za ostvarivanje ciljeva policije.

Napomena: Princip efikasnosti ne funkcioniše u vakuumu. Mora se razmotriti u širem kontekstu ostalih principa demokratskog rada policije. U razmatranju optimalnog načina za obavljanje policijskih funkcija, policajci i policijska organizacija u opštem smislu, moraju da osiguraju da i ostali ključni principi demokratskog rada policije, kao što su integritet, vladavina prava i odgovornost, ne budu kompromitovani.

Značaj integriteta policije za društvo:

Poštovanje ljudskih prava – Policija ima specijalna ovlašćenja kao što su hapšenje, zadržavanje, prisila i upotreba sile. Ukoliko se ona ne koriste uz najviši nivo ograničenja i uz poštovanje integriteta, ova ovlašćenja lako mogu da dovedu do kršenja ljudskih prava.

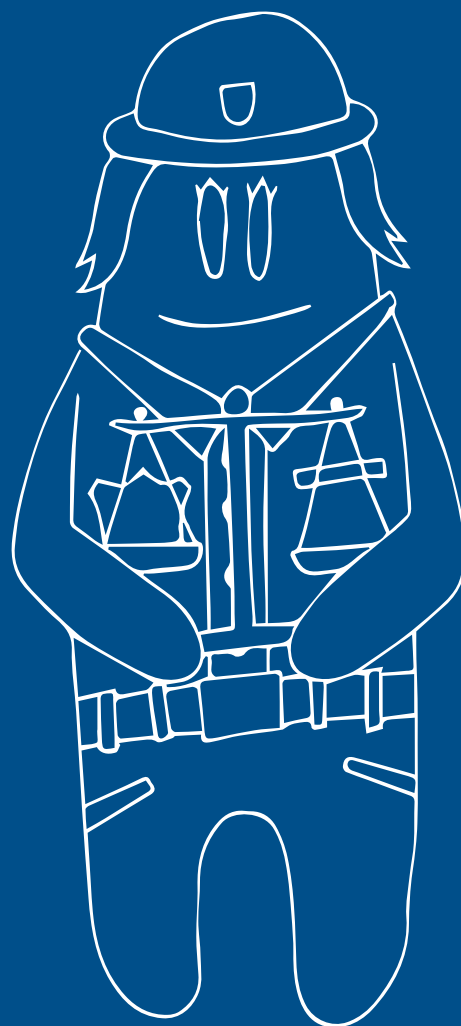
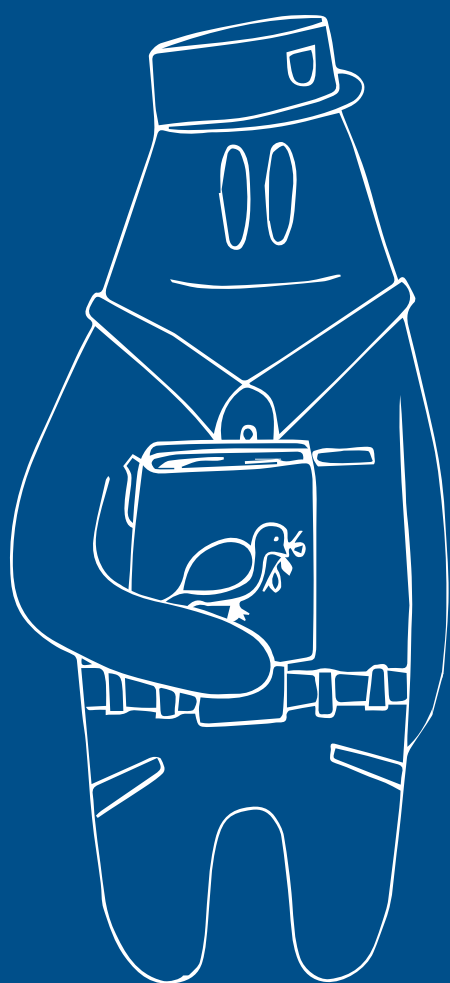
Legitimitet – U demokratskom sistemu, od suštinskog je značaja da državne institucije imaju legitimitet, tj. da ljudi doživljavaju državnu vlast kao predstavnike volje građana. Legitimitet policije se snažno uvećava ako javnost prepoznaje da se policijska ovlašćenja koriste kako bi se služilo građanima uz poštovanje integriteta, nepristrasno i pravedno.

Uspešno pružanje usluga – Moderna društva se sve više oslanjaju na saradnju policije i građana sa ciljem uspešnog izvršavanja policijskih dužnosti. Integritet policije je ključan za stvaranje poverenja između građana i policije, a poverenje ojačava spremnost građana da sarađuju sa policijom i da pružaju korisne informacije što zapravo predstavlja podršku u sprečavanju i suzbijanju kriminala.

Osećaj sigurnosti – Kada ljudi veruju da je policija posvećena služenju i zaštiti svakog od njih jednako, onda se osećaju sigurnije u svom svakodnevnom životu.

Predstavljanje uzora – Policija je državna agencija odgovorna za obezbeđivanje poštovanja zakona i za održavanje moralnog reda u društvu. Pokazujući integritet u svom radu, policajci predstavljaju uzore za druge građane i podstiču poštovanje zakona i etičkih principa.

Poverenje u državne institucije – Policajci su najvidljiviji predstavnici države. Njihov imidž odražava se na imidž države i poverenje u njih utiče na poverenje javnosti u druge državne institucije.



Modul 3

Vrednosti i stavovi policajaca

Modul 3

Vrednosti i stavovi policajaca



Cilj modula:

Podstaknite diskusiju o vrednostima i stavovima koji se odnose na integritet koji policajac treba da poseduje na profesionalnom nivou.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog dela učesnici će moći da:

1. Navedu i pojasne ključne profesionalne vrednosti koje policajac treba da ima.
2. Uvide da stavovi utiču na etičko ponašanje.
3. Opišu komponente stavova koje policajac treba da pokaže dok izvršava svoje dužnosti.
4. Navedu ključne razloge zbog kojih je integritet važan za policajce i policijsku organizaciju.



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri, samolepljivi papirići, olovke



Vreme: 80-100 min. (opcije 80, 85, 100)

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5'	
2	Vrednosti rada policije	30'	Individualna aktivnost Plenarna diskusija
3	Stavovi: 3A. Kako stavovi utiču na integritet 3B. Stavovi integriteta	15' (20')	Rad u grupi Rad u paru Plenarna diskusija
4	Zašto je integritet važan za vas?	25'	Brejnstorming Debriefing
5	Zaključak	5'	Plenarna diskusija

Kratak opis modula:

Kako je definisano u modulu 1, integritet je usaglašavanje ponašanja sa vrednostima. Glavni fokus ovog modula je identifikovanje i razmišljanje o ključnim vrednostima policije koje leže u srcu integriteta policije. Ovaj modul takođe predlaže aktivnosti koje se odnose na to kako stavovi utiču na integritet, i aktivnosti koje se odnose na korist od integriteta za policajce i za organizaciju.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja ovog modula (Zašto?)



- Objasnite učesnicima:

”

Ovaj modul omogućit će vam da konkretnije razmislite o tome šta karakteriše policajca koji poseduje integritet. Razgovaraćemo o najvažnijim vrednostima u skladu sa kojima treba da se obavlja policijski posao, i o najboljim stavovima policajca prema različitim elementima njegovog/njenog posla kao što su dužnost, građani, upotreba sile, hijerarhija, žrtve, prestupnici. Na kraju, ovaj modul takođe naglašava i brojne razloge zbog kojih je integritet važan za policajce u njihovom privatnom i profesionalnom životu, i za celokupnu policijsku organizaciju.

”

Značaj modula (Zašto?)



- Objasnite značaj ovog modula, govoreći na primer:

”

Kako smo i rekli u prvoj lekciji, integritet je usko povezan sa vrednostima, obzirom da smo ga definisali kao usaglašavanje ponašanja sa moralnim vrednostima. Stoga, važno je da se pozabavimo tim koje su to vrednosti najvažnije za rad policije i šta znači postupati u skladu sa njima. U ovom modulu, takođe, razmatraju se i stavovi, jer oni su važan faktor koji utiče na obim u kom svi pojedinci postupaju u skladu sa svojim vrednostima u određenim situacijama. Naposljetku, nakon što smo prodiskutovali o tome zašto je integritet važan za građane i zajednicu u prethodnom modulu, takođe je interesantno za vas da razmislite o tome zašto je integritet važan za vas i za vašu organizaciju.

”

Ciljevi modula (Čemu?)



- Predstavite ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasnite redosled u okviru modula.

Bilješke

30'

2. Vrednosti rada policije



- Uvedite aktivnost:

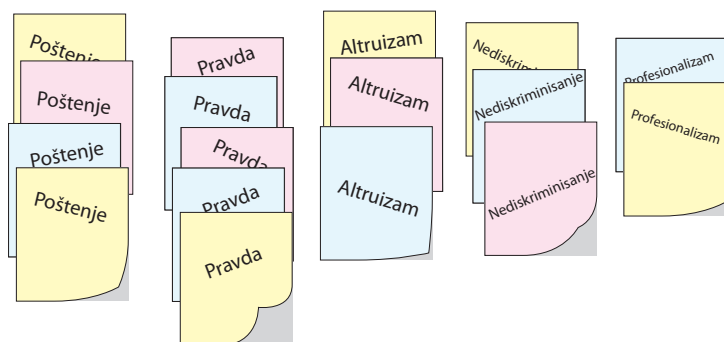
”

Ova aktivnost će vam pomoći da identifikujete neke od ključnih vrednosti rada policije koje se odnose na konkretno ponašanje.

”



- Svakom učesniku podelite primerak **Materijala 1**, koji sadrži mnoge vrednosti.
- Svim učesnicima podelite samolepljive papiriće. Proverite da li svi imaju olovke.
- Dajte učesnicima 5 minuta da pojedinačno iz „oblaka” vrednosti izaberu 5 onih koje smatraju najvažnijim za integritet u radu policije. Kažite im da pokušaju da zamisle šta ove vrednosti znače za ponašanje.
- Kažite im da zapišu po jednu vrednost na svakom od svojih 5 samolepljivih papirića, i da ih zalepe na tablu ili zid. Ako je ista ta vrednost već na tabli, kažite im da ga zalepe ispod kako je prikazano na sledećem primeru:



- Neke vrednosti su izabrane više puta od strane više učesnika nego neke druge. Razgovarajte o 4 ili 5 vrednosti koje se najčešće nalaze na samolepljivim papirićima, u zavisnosti od vremena.
- Za svaku vrednost, povedite diskusiju postavljajući sledeća pitanja:

?

- Kako biste definisali ovu vrednost?
- Može li neko da mi ispriča situaciju gde ste se vi ili kolega ponašali u skladu sa ovom vrednošću, iako je možda bilo teško ponašati se poštujući integritet u tim okolnostima? (Ukoliko niko od učesnika nema takvu priču, zamolite ih da izmisle scenario slučaja.)



- U zaključku, naglasite vezu između vrednosti pojedinca i organizacije:

”

Vaše lične vrednosti su ključne i pomažu vam da izaberete prave izbore u teškim situacijama. Međutim, i organizacija treba jasno da definiše svoje vrednosti, uključi ih u kodeks etike, i morate ih biti svesni. Ponekad, možete biti uvereni da radite pravu stvar u skladu sa svojim vrednostima dok se na osnovu etike policijske organizacije očekuje od vas da postupite drugačije. Jedan primer ovakve situacije mogao bi da bude sledeći: vi dajete prioritet svojoj vrednosti „hrabrosti”, dok organizacija ne želi da preuzimate velike rizike.

”



Napomena: Ukoliko imate vremena i želite to da uradite, mogli biste da povedete diskusiju o scenariju slučaja u kojem vrednosti pojedinca i organizacije dolaze u sukob (videti, na primer, modul 9, Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore, slučaj br.14).

35'



3. Stavovi

- ▶ Napravite kratak uvod o stavovima:

”

Stav je pozitivna ili negativna procena ljudi, predmeta, događaja, aktivnosti, ideja, ili bilo čega drugog u okruženju. Stav može da bude svestan ili nesvestan. Možda nikada niste razmišljali o tome koliko stavovi ljudi utiču na njihovo etičko ponašanje, ali konstantno odlaženje na posao sa gorkim, negativnim stavovima o sebi, vašem poslu, vašim međusobnim vezama, ili o vašem životu uopšteno, prilično je jasan pokazatelj da će uslediti neetičko postupanje i odlučivanje.

”

- ▶ Izaberite jednu od sledećih aktivnosti. Ukoliko imate vremena, možete ih uraditi obe.

15'



Kako stavovi utiču na integritet

- ▶ Uvedite aktivnost:

”

Ova aktivnost ima za cilj naglašavanje činjenice da stavovi mogu da utiču na integritet i etičko ponašanje.

”



- ▶ Podelite učesnike na 3 grupe.
- ▶ Svakoj grupi podelite po jednu verziju **Materijala 2**.
- ▶ Kažite grupama da razmisle 5 minuta o tome kako stavovi opisani u kratkom tekstu mogu da utiču na integritet policajca i da dovedu do neetičkog ponašanja. Postoji li rizik da će policajac sa takvim stavom postupati neetički? Kako? Zašto?
- ▶ Zamolite ih da pročitaju kratak odlomak celoj grupi i da podele zaključak do kojeg su došli.
- ▶ Uradite debriefing sa njima:



?

- Mogu li stavovi da utiču na integritet?
- Kako izgraditi pozitivne stavove prema policijskom poslu?



2

Bilješke

20'



Stavovi integriteta

- ▶ Uvedite aktivnost:

”

Ova aktivnost razmatra koje stavove treba da ima policajac koji poseduje integritet prema određenim aspektima svog posla.

”



- ▶ Učesnici grupe sede jedan do drugog, u parovima.
- ▶ Svakoj grupi podelite po jedno pitanje iz Materijala 3. Ako ima više od 9 grupa, možete dodati i druga pitanja kao što su „prema sudstvu“, „prema manjinama“, „prema ljudskim pravima“, „prema političkom sistemu“ ili „prema braniteljima“.
- ▶ Dajte parovima 5 minuta da porazgovaraju o pitanju.
- ▶ ažite svakom paru da kaže celoj grupi koje pitanje su imali i koji je njihov odgovor. Pitajte grupu da li se slaže ili da li bi neko voleo da nešto doda.



- ▶ Zaključite objašnjavajući učesnicima veze između stavova i kulture:

”

Često na stavove pojedinaca utiče kultura organizacije. Ali treba da imate na umu da vaše lične vrednosti, stavovi i ponašanje, zajedno sa kulturom, oblikuju ponašanje grupe, kulturu i subkulturu u organizaciji. Pokazivanjem pozitivnih stavova možete biti uzor u organizaciji i doprineti kulturi integriteta.

”

Bilješke

25'

4. Zašto je integritet važan za vas?



- ▶ Uvedite aktivnost:

”

Ova aktivnost se odnosi na to zašto je integritet policije važan, ne samo za građane i zajednicu, već i za vas same i vašu organizaciju.

”



- ▶ Na papirnoj tabli ili tabli, napišite 3 naslova: „za policajce u profesionalnom životu”, „za policajce u privatnom životu”, i „za policijsku organizaciju”.
- ▶ Podelite samolepljive papiriće svim učesnicima.
- ▶ Zatražite od učesnika da napišu 2 razloga zašto je integritet važan za sva 3 naslova i zamolite ih da ih zalepe ispod naslova.
- ▶ Grupišite odgovore koji su identični ili veoma slični.
- ▶ Sumirajte rezultate. Dopunite ih elementima iz **Materijala 4** ukoliko je to potrebno.
- ▶ Podelite **Materijal 4** kao primer potencijalnih razloga.
- ▶ Zamolite učesnike da prokomentarišu ove razloge.

5'

5. Zaključak



- ▶ Sumirajte zaključke diskusije.
- ▶ Pitajte celu grupu:

?

- Da li sada imate jasnu sliku policajca koji poseduje integritet? Kako biste ga opisali?
- Možete li navesti nekoliko razloga zbog kojih je integritet policije važan ne samo za zajednicu, nego i za vas?

- ▶ Ponovo istaknite ostale ključne poruke.

Bilješke

Modul 3 - Vrednosti i stavovi policajaca

Materijal 1 - Neke od ključnih vrednosti rada policije

Uputstva: Na 5 samolepljivih listića napišite 5 najvažnijih profesionalnih vrednosti od dolenađenih, ili neke druge za koje mislite da jedan policajac sa integritetom treba da poseduje.

Transparentnost

Objektivnost

Jednakost

Nesebičnost

Disciplina

Empatija

Pravda

Vladavina prava

Poštovanje

Nediskriminacija

Služenje građanima

Poštenje

Profesionalizam

Nepristrasnost

Proporcionalnost

Poslušnost

Čast

Liderstvo

Modul 3 - Vrednosti i stavovi policajaca

Materijal 2A - Stavovi

Uputstva: Prodiskutujte u svojoj grupi kako stav, koji je dole opisan, može da utiče na integritet policajca i da dovede do neetičkog ponašanja. Postoji li veći rizik da policajac sa takvim stavom može da odreaguje na neetičan način? Kako? Zašto?

Frustracija/prkošenje

Mlada policajka, nakon 4 godine službe, izgubila je idealizam koji je prvobitno imala kada je pristupila policiji, kada je bila veoma samouverena u svoju sposobnost da će zajednicu učiniti sigurnijim mestom. U sebi je veoma ljuta jer nije u mogućnosti da ispuni svoju misiju na očekivani način, i počinju da je iritiraju kolege i nadređeni, i nezadovoljna je celom organizacijom. Često dolazi kući neraspoložena.¹



Materijal 2B - Stavovi

Uputstva: Prodiskutujte u svojoj grupi kako doleopisani stav može da utiče na integritet policajca i da dovede do neetičkog ponašanja. Postoji li veći rizik da policajac sa takvim stavom može da odreaguje na neetičan način? Kako? Zašto?

Rezignacija

Policajac je 30 godina u službi. Više ne pronalazi uživanje ili smisao u svom poslu. Broji dane do penzije i ulaže minimalan napor u svoj posao kako ne bi privlačio pažnju. Postupa po automatizmu. Čini se da je iskra u njegovom oku ugasla.²



Materijal 2C - Stavovi

Uputstva: Prodiskutujte u svojoj grupi kako doleopisani stav može da utiče na integritet policajca i da dovede do neetičkog ponašanja. Postoji li veći rizik da policajac sa takvim stavom može da odreaguje na neetičan način? Kako? Zašto?

Predanost

Policajac ne očekuje savršenstvo niti od sebe niti od drugih, ali uvek nastoji da uradi sve najbolje što može. Predan je tome da doprinese koliko god može dobrobiti građana, društva i organizacije, i uvek je voljan da uči i da napreduje.³

¹ Prilagođeno iz :OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." (Policajska etika i očuvanje ličnog i profesionalnog integriteta) Beograd: OEBS, 2014.

² Isto.

³ Isto.

Modul 3 - Vrednosti i stavovi policajaca

Materijal 3 - Stavovi integriteta

Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema zakonu?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema upotrebi nasilja/sile?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema policijskoj organizaciji?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema hijerarhiji u organizaciji i prema kolegama?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema unutrašnjem i spoljnjem ispitivanju i kontroli?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema građanima u opštem smislu?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema žrtvama zločina?



Kakav stav policajac sa integritetom treba da ima prema navodnim osumnjičenima?

Materijal 4 - Zašto je integritet policije važan za vas?

Za policajce u profesionalnom životu:

- obavljaju svoje dužnosti profesionalno
- obavljaju svoje dužnosti pošteno
- izgrađuju samouverenost i samopoštovanje na poslu
- dobijanje poštovanja od kolega
- dobijanje poštovanja od nadređenih
- dobijanje poštovanja od građana
- biti primer drugim kolegama
- mogućnost dobijanja nagrade za obavljeni posao
- prilike za izgrađivanje karijere
- izbegavanje disciplinskih ili krivičnih postupaka
- izbegavanje ogorčenosti i sagorevanja
- osećanje zadovoljstva zbog svog posla

Za policajce u ličnom životu:

- izgrađivanje samouverenosti
- nedonošenje posla kući
- lično zadovoljstvo i održavanje dobre slike o sebi
- prebacivanje tog zadovoljstva na porodicu
- dobijanje poštovanja od članova porodice i prijatelja
- izbegavanje neprijatnosti, osećanja sramote i stida kod policajca i kod članova njegove porodice i prijatelja, a zbog skandala u medijima ili u pravosudnom sistemu

Za policijsku organizaciju:

- smanjenje broja disciplinskih i krivičnih dela
- smanjenje troškova sudskih i ostalih postupaka
- razvijanje organizacione kulture
- uvećanje operativne efikasnosti i delotvornosti
- povećanje zadovoljstva zaposlenih
- održavanje slike o policiji koja služi građanima i štiti ih
- mogućnost daljnjeg unapređivanja i razvoja organizacije
- sticanje poverenja građana

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

1. Pozitivne vrednosti rada u policiji

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behaviour for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014: 3.

2.1 Činjenje prave stvari na pravi način

2.1.1

Svaka osoba koja radi za policijsku službu mora da radi pošteno i etički. Javnost očekuje da policija uradi pravu stvar na pravi način. Zasnivanje odluka i delovanja na principima rada policije pomaže da se to ostvari.

2.1.3

Principi rada policije odražavaju lična uverenja i aspiracije, zauzvrat njima se policajci rukovode u svom ponašanju, a time se i oblikuje kultura policije. Kombinacija principa i standarda ponašanja osnažuje doslednost između onoga u šta ljudi veruju i čemu teže, i onoga što čine.

Principi rada policije:

- Odgovornost: Odgovarate za svoje odluke, dela i propuste.
- Pravednost: Ophodite se prema ljudima pravedno.
- Poštenje: Vi ste iskreni i zavređujete poverenje.
- Integritet: Uvek činite ispravnu stvar.
- Liderstvo: Predvodite dobrim primerom.
- Objektivnost: Donosite odluke na osnovu dokaza i na osnovu vaše najbolje profesionalne procene.
- Otvorenost: Vi ste otvoreni i transparentni u svojim postupcima i odlukama.
- Poštovanje: Ophodite se prema svima sa poštovanjem.
- Nesebičnost: Postupate u interesu građana.

Savet Evrope. "The European Code of Police Ethics." (Evropski kodeks policijske etike) Strasbourg: Council of Europe, 2002.

Članak 23. Zaposleni u policiji moraju da pokazuju razumno rasuđivanje, otvorenost, zrelost, pravednost, komunikacijske veštine i, tamo gde je to odgovarajuće, liderstvo i upravljačke veštine. Štaviše, treba da imaju dobro razumevanje društvenih, kulturnih problema i problema zajednice.

2. Značaj obrazovanja za izgradnju ličnih vrednosti

OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." (Policijska etika i očuvanje ličnog i profesionalnog integriteta) Beograd: OEBS, 2014.

„Svaka osoba u svom životu konstantno vrednuje različite elemente i manifestacije realnosti, i u privatnom i u društvenom životu. Već je rečeno da se ljudska bića razvijaju u moralne osobe putem obrazovanja. Rezultat ovog procesa je stvaranje moralnog karaktera.

Formiran moralni karakter implicira dugotrajnu dispoziciju koja je usvojena kao navika kroz dugotrajan proces obrazovanja. Osnovni metod procene je klasifikacija elemenata sledećih pojmova:

- istinito i neistinito;
- dobro i zlo;
- lepo i ružno;
- pravedno i nepravedno;
- sveto (eklesijastičko/religijsko) i svetovno (neeklesijastičko/nereligijsko), itd.”

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore

3. Organizzazione vrednosti

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." Perspectives on Policing, 8 (1988): 1-7.

„Ovaj rad istražuje ulogu koju eksplicitna izjava o policijskim vrednostima može da ima u nastojanju za ostvarivanjem izuzetnosti u okviru policije. Vrednosti su uverenja kojima se organizacija i ponašanje njenih zaposlenih rukovodi. Najvažnija su uverenja koja ističu krajnje ciljeve organizacije. One organizaciji daju njen *raison d'être* za one van nje, a za one u njoj one, takođe, opravdavaju i stalno investiranje u organizaciju... .

Sve organizacije imaju vrednosti. One se mogu videti u postupcima organizacije – u stvarima koje se uzimaju za ozbiljno i stvarima koje se odbacuju kao nevažne, neadekvatne, ili opasne. Šale, prećutno razumevanje i interna objašnjenja za postupke, takođe izražavaju vrednosti.

Vrednosti snažno utiču na policijske uprave. Problem je što se policijske uprave, kao i mnoge druge organizacije, rukovode implicitnim vrednostima koje se često ne slažu sa eksplicitnim vrednostima. To unosi konfuziju, nepoverenje, i cinizam, a ne jasnoću, posvećenost, i visok moral. . . .

Gotovo jednako loše je to što eksplicitne vrednosti koje su artikulisale neke policijske organizacije nisu odgovarajuće za izazove sa kojima se danas suočava policija. Naposljetku, postoji nevoljnost na strani nekih policijskih rukovodilaca u pogledu oslanjanja na eksplicitne izjave o vrednostima kao vida važnog upravljačkog instrumenta za poboljšanje učinka njihovih organizacija. Ipak, neki policijski rukovodioci rade na kvalitetnijem učinku policije artikulisanjem novih vrednosti, i korišćenjem istih kao primarnog upravljačkog instrumenta. . . . Vrednosti imaju ovu važnu ulogu iz više razloga. . . . To pomaže zaposlenima da donose ispravne odluke i da koriste svoja diskreciona prava uz uverenje da doprinose, a ne da oduzimaju od učinka organizacije. To znači da je potreba za jakim kontrolom umanjena. . . .

[U modernom radu policije] vrednosti više nisu sakrivene, već služe kao osnova za razumevanje građana u pogledu funkcije policije, za procenu uspeha policije, i za razumevanje zaposlenih za to što policija nastoji da ostvari.”

4. Uticaj stavova na ponašanje

Gilmartin, Kevin M. and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." Police Chief Magazine 65, no. 1 (1998): 25-28.

„Policajci vremenom često razvijaju doživljaj viktimizacije. Policajci često počinju svoju karijeru kao entuzijasti i jako motivisani ljudi. Međutim, kada ovi mladi policajci preterano ulažu u svoju profesiju i preterano se identifikuju sa svojom profesionalnom ulogom, razvijaju osećaj singularnog identiteta koji se zasniva na njihovom poslu i tako im se uvećava osećaj viktimizacije. U najvećem su riziku oni policajci čiji posao bukvalno postaje njihov život. Za njih „ja sam policajac“ nije samo kliše, već i način života. Preterana identifikacija i preterano ulaganje u posao uzrokuje to da ljudi povezuju svoj doživljaj sopstvene ličnosti sa svojom policijskom ulogom. . . ulogom koju ne kontrolišu. I dok to gradi osećanje sabors-tva, takođe može i da dovede do toga da policajci na kraju mrze i preziru posao koji su nekada voleli.

Dok policajci imaju potpunu kontrolu nad sopstvenim integritetom i profesionalizmom, ostatak njihove policijske uloge kontroliše neko drugi. Pravila službe, procedure, politika, oprema, raspodela budžeta, raspodela zadataka, kodeks oblačenja, i mnoge druge svakodnevne i dugoročne aktivnosti, kontrolišu šefovi, komandiri, supervizori, advokati tužilaštva, krivični pravosudni sistem, zakoni, sudovi, političari, itd. Policajci koje se previše identifikuju sa svojim poslom usloro iskuse gubitak kontrole nad ostalim aspektima svog života. Preterano profesionalno ulaganje, zajedno sa gubitkom lične kontrole, ozbiljno dovodi policajce u rizik. . . rizik koji je na neki način opasniji od fizičkog rizika sa kojim se suočavaju na ulici. „Nije važno koliko si kriv, već koliko je vešt tvoj advokat“, može postati ciničan, ali i na realnosti zasnovan, doživljaj pravnog sistema kod takvih policajaca. Ovakve realnosti kombinuju se sa preteranim ulaganjem u posao i razvija se „mi protiv njih“ percepcija, i tako onda ti policajci vide svet.

Fizički rizici kojima su policajci izloženi svakog dana od njih zahtevaju da vide svet kao potencijalno smrtonosan. Da bi preživeli, moraju da razviju „hiper opreznost“ (Gilmartin, 1984). Hiper opreznost udružena sa preteranim ulaganjem, dovodi do toga da policajci veruju da je jedina osoba kojoj mogu verovati drugi policajac. . . to jeste „pravi policajac“, a ne neko „piskaralo iz administracije“. Prvo se policajci udaljavaju od građana, ali uskoro mogu i da se udalje od krivičnog pravosudnog sistema i na kraju od svoje uprave. „Mogu da izađem na kraj sa moronima na ulici, samo ne mogu da izađem na kraj sa moronima u upravi“, je nešto što se često čuje među policajcima. Ironično je koliko brzo se idealizam i poverenje u upravu mogu promeniti. . . često i pre nego što se prva uniforma iznosi. Kako se lični doživljaj viktimizacije pojačava, policajci postaju sve nepoverljiviji i opiru se svima koji kontrolišu njihovu poslovnu ulogu. U ovoj fazi, bez svesti o tome i svakako bez ikavih neetičkih namera, policajci, ništa ne sumnjajući, mogu otpočeti putovanje niz kontinuum kompromitiranja.

Kada se policajci (a zapravo i bilo ko drugi) osećaju viktimizirano, u svojoj svesti mogu da racionalizuju i opravdaju ponašanja u koja se u normalnim okolnostima ne bi upuštali. [Na primer,] policajci [mogu] racionalizovati i opravdati

Modul 3 - Vrednosti i stavovi policajaca

nečinjenje stvari za koje su odgovorni. U ovoj fazi, policajci mogu smatrati da je sasvim opravdano da ne čine stvari koje, iz njihove perspektive, „izjednačuju stvari“. „Ako njih (ko god da su) nije briga za nas, zašto bi nas bilo briga za njih.“ Dela nečinjenja mogu da uključuju selektivnu neproduktivnost (ignorisanje saobraćajnih prekršaja ili određenih krivičnih dela, itd.), „neprimećivanje“ ili izbegavanje delovanja na licu mesta, površno vođenje istraga, neobavljanje poslova koji se odnose na vođenje dokumentacije, nepraćenje istraga, činjenje samo onoga što je dovoljno da se „provuku“, i mnoge druge stvari koje policajci lako ne učine. „Nikada se nećeš pokajati zbog nečeg što nisi uradio!“

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore

- Cobut, Eric. "Chapter 2: Section 2: Why are Values, Rules and Behaviour Important in the Struggle against Corruption?" In *Toolkit on Police Integrity*, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." (Polijska etika i očuvanje ličnog i profesionalnog integriteta) Beograd: OSCE, 2014
- Raines, Julie. "Chapter 9: In Law Enforcement we trust: Ethical Attitudes and Behaviors of Law Enforcement Officers and Supervisors." In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing* 8 (1988). <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>

Priručnik za učesnike

Vrednosti:

Integritet je usko povezan sa vrednostima, obzirom da smo ga definisali kao usaglašenost ponašanja sa moralnim vrednostima. Vaše lične vrednosti su ključna pomoć u donošenju ispravnih odluka u teškim situacijama.

Međutim, organizacija bi takođe trebalo jasno da definiše svoje vrednosti, uključujući ih u kodeks etike, i vi ih morate biti svesni.

Neke od ključnih vrednosti u radu policije uključuju služenje građanima, nepristrasnost, pravednost, i profesionalnost.

Stavovi:

Stav je pozitivna ili negativna procena ljudi, objekata, događaja, postupaka, ideja, ili bilo čega drugog u okruženju. Stav može biti svestan ili nesvestan.

Stavovi ljudi utiču na njihovo etičko ponašanje. Na primer, konstantno odlaženje na posao sa ogorčenim, negativnim stavom o sebi samima, svom poslu, međuljudskim odnosima, ili o svom životu uopšte, prilično je jasan pokazatelj da će uslediti neetički postupci i odluke.

Često, na stavove pojedinca utiče kultura organizacije. Ali, treba da imate na umu da vaše lične vrednosti, stavovi i ponašanje oblikuju ponašanje grupe, kulturu i subkulturu organizacije. Pokazivanjem pozitivnih stavova, možete biti uzor u organizaciji i doprineti kulturi koja poštuje integritet.

Modul 3 - Vrednosti i stavovi policajaca

Zašto je integritet policije važan za vas?

Za policajce u njihovom profesionalnom životu:

- profesionalno izvršavanje njihovih dužnosti
- pošteno obavljanje dužnosti
- građenje samouverenosti i samopoštovanja na poslu
- zadobijanje poštovanja od strane kolega
- zadobijanje poštovanja od strane nadređenih
- zadobijanje poštovanja građana
- biti primer drugim kolegama
- mogućnost nagrađivanja na poslu
- prilike za građenje karijere
- izbegavanje disciplinskih ili krivičnih postupaka
- izbegavanje ogorčenosti i sagorevanja

Za policajce u ličnom životu:

- izgrađivanje samouverenosti
- nedonošenje posla kući
- lično zadovoljstvo i održavanje dobre slike o sebi
- prebacivanje tog zadovoljstva na porodicu
- dobijanje poštovanja od članova porodice i prijatelja
- izbegavanje neprijatnosti, osećanja sramote i stida kod policajca i kod članova njegove porodice i prijatelja, a zbog skandala u medijima ili u pravosudnom sistemu

Za policijsku organizaciju:

- smanjenje broja disciplinskih i krivičnih dela
- smanjenje troškova sudskih i ostalih postupaka
- razvijanje organizacione kulture
- uvećanje operativne efikasnosti i delotvornosti
- povećanje zadovoljstva zaposlenih
- održavanje slike o policiji koja služi građanima i štiti ih
- mogućnost daljnjeg unapređivanja i razvoja organizacije
- sticanje poverenja građana



Modul 4

Pravni i regulatorni okvir policijskog
integriteta

Modul 4

Pravni i regulatorni okvir policijskog integriteta



Cilj ovog modula:

Pomozite učesnicima da identifikuju i analiziraju međunarodne, nacionalne, i interne zakone, pravila, i propise koji se odnose na integritet policije.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog seminara učesnici će moći da:

1. Navedu međunarodne, nacionalne, i interne zakone, pravila, i propise koji se odnose na integritet policije.
2. Identifikuju relevantne delove iz navedenih dokumenata i njihove implikacije u praksi.



Vreme: 55 minuta



Potrebna sredstva: Delovi relevantnih zakona i propisa

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5'	
2	Pravni okvir vaše zemlje koji se odnosi na integritet	40' Brejnstorming Rad u grupi	Materijal 1 Svi relevantni nacionalni zakoni i propisi koji se odnose na integritet, a koje odabere facilitator/moderator
3	Zaključak	10' Plenarna diskusija	



Ovaj modul zahteva dobru pripremu od strane facilitatora/moderatora koji mora da odabere relevantne nacionalne zakone i poglavlja zakona i propisa koji se odnose na integritet policije.

Kratak opis ovog modula:

Ovaj modul ima za cilj da razjasni pravne osnove integriteta i organizovan je oko analize i predstavljanja zakona koji se odnose na integritet od strane malih grupa učesnika. Ovaj modul zahteva dobru pripremu od strane facilitatora/moderatora, koji moraju da odaberu relevantne zakone i poglavlja zakona.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja ovog modula (Šta?)

- Naglasite fokus modula:

”

Ovaj modul se odnosi na međunarodne i nacionalne zakone, propise i kodekse koji definišu i regulišu policijski integritet i njegove komponente.

”

Značaj ovog modula (Zašto?)

- Pojasnite značaj ovog modula, na primer tako što ćete reći:

”

Policijski integritet i njegove komponente (definicije i zabrane različitih oblika neprimerenog postupanja, vizija, misija i vrednosti policije, itd.) često se nalaze u mnogim pravnim dokumentima, i možda nemate uvek jasnu ideju o njihovom stvarnom sadržaju. Ovaj modul će vas podsetiti na pravne osnove integriteta.

”

Ciljevi ovog modula (Čemu?)

- Predstavite ciljeve ovog modula.

Redosled u okviru ovog modula (Kako?)

- Objasnite redosled u okviru ovog modula.

Bilješke

40'

2. Pravni okvir vaše zemlje koji se odnosi na integritet



- ▶ Sprovedite brejnstorming sa celom grupom koristeći sledeća pitanja:



- Koji međunarodni i nacionalni pravni dokumenti regulišu komponente integriteta policije?
- Da li znate šta je u svakom od njih, a što se odnosi na integritet?



- ▶ Podelite učesnike u 3-6 grupa.
- ▶ Svakoj grupi podelite jedan od većih zakona ili kodeksa koji regulišu integritet policije u vašoj zemlji.



Napomene:

- Možda ćete hteti da uključite Kodeks Ujedinjenih Nacija o ponašanju službenih lica zaduženih za sprovođenje zakona (Materijal 1), delove iz Evropskog kodeksa policijske etike (Materijal 2), nacionalnog Zakona o policiji, Kodeksa ponašanja za policijske službenike i Kodeksa policijske etike, ukoliko oni postoje u vašoj zemlji, što predstavlja minimum potrebnog.
 - Pokušajte da svakoj grupi date otprilike isti broj strana. Iz opširnih zakona, dajte samo ona poglavlja koja su relevantna, ili podelite ta poglavlja između grupa.
 - Ukoliko vaša zemlja ima puno relevantnih zakona i nemoguće ih je sve podeliti grupama, pripremite kratak sadržaj onih koji nisu podeljeni nijednoj grupi.
- ▶ Dajte učesnicima 15 minuta da pročitaju zakon koji im je dodeljen, da ga analiziraju u odnosu na integritet u okviru svoje grupe, i pripreme se da prezentuju svoje analize ostalim grupama.
 - ▶ Kažite im da traže:
 - Liste, objašnjenja, i definicije zabranjenih i predviđenih ponašanja za policijske službenike;
 - Vrednosti policije;
 - Sve druge važne stavke.
 - ▶ Tražite od njih da takođe razmisle i o sledećim pitanjima.



- U kom delu vašeg praktičnog posla su te odredbe koje ste identifikovali u zakonu važne?
- Kako ih primenjujete u praksi?



- ▶ Kažite svakoj grupi da predstavi te ključne stavke svojim kolegama u trajanju od 5 minuta.

5'

3. Zaključak



- ▶ Sumirajte ključne tačke diskusije.
- ▶ Ponovo naglasite ključne poruke ovog modula.

Materijal 1 - Kodeks Ujedinjenih Nacija o ponašanju službenih lica zaduženih za sprovođenje zakona

Prilagođeno iz Rezolucije 34/169 Generalne skupštine UN-a od 17. decembra 1979.

Član 1: Lica odgovorna za primenu zakona će uvek obavljati zadatak koji im nameće zakon, tako što će služiti zajednici i štitići sva lica od nezakonitih radnji, u skladu sa visokim stepenom odgovornosti koji njihova profesija zahteva.

Član 2: U vršenju svoje dužnosti, lica odgovorna za primenu zakona, poštovaće i štitiće ljudsko dostojanstvo i braniće i uvažavaće ljudska prava svih lica.

Član 3: Lica odgovorna za primenu zakona mogu pribеći upotrebi sile samo ako je to zaista neophodno, i to u onoj meri u kojoj to zahteva vršenje njihove dužnosti.

Član 4: Podaci poverljive prirode kojima raspolažu lica odgovorna za primenu zakona držaće se u tajnosti, osim ako obavljanje dužnosti tih lica ili potrebe pravde apsolutno ne zahtevaju da se postupi drugačije.

Član 5: Nijedno lice odgovorno za sprovođenje zakona ne može primenjivati, podsticati ili dopuštati mučenje ili neku drugu svirepu, nečovečnu ili ponižavajuću kaznu ili postupak, niti se može pozivati na to da je dobilo naređenje od pretpostavljenog ili na izuzetne okolnosti poput ratnog stanja, ratne opasnosti, pretnje nacionalnoj bezbednosti, unutrašnje političke nestabilnosti ili bilo kojeg drugog vanrednog stanja kao opravdanja za mučenje ili druge svirepe, nečovečne ili ponižavajuće kazne ili postupke.

Član 6: Lica odgovorna za primenu zakona obezbediće punu zaštitu zdravlja lica lišenih slobode koja su u njihovoj nadležnosti, i, naročito, preduzeće odmah mere da se, kad god se to pokaže potrebno, tim licima osigura medicinska nega.

Član 7: Lica odgovorna za primenu zakona ne smeju počiniti nikakvo delo korupcije. Oni će se, takođe, odlučno suprotstavljati svim delima te vrste i boriti se protiv njih.

Član 8: Lica odgovorna za sprovođenje zakona poštovaće zakon i ovaj Kodeks. Oni će, takođe, sprečavati svako kršenje zakona ili ovog kodeksa i odlučno se suprotstavljati tome, koliko god je to u njihovoj moći.

Lica odgovorna za primenu zakona koja imaju razloga da veruju da je neko prekršio ili da krši ovaj Kodeks, ukazaće na taj slučaj svom pretpostavljenom i, po potrebi, drugim organima s ovlašćenjima nadzora ili odlučivanja o pružanju pravne pomoći.

Materijal 2 - Deo iz Evropskog kodeksa policijske etike (čl. 35-46)

Smernice za policijsku akciju/intervenciju: opšti principi (grupa autora)

- 35.** Policija, i sve policijske operacije, moraju poštovati svačije pravo na život.
- 36.** Policija neće počinuti, izazvati ili tolerisati nikakav akt torture ili nehumanog ili ponižavajućeg postupanja ili kažnjavanja pod bilo kakvim okolnostima.
- 37.** Policija može primeniti silu samo kada je to striktno potrebno i samo u meri neophodnoj za postizanje legitimnog cilja.
- 38.** Policija uvek mora proveriti zakonitost svojih nameranih akcija.
- 39.** Pripadnici policije će izvršavati naređenja propisno izdata od svojih pretpostavljenih, ali će imati dužnost da se uzdrže od izvršenja naređenja koja su očito nelegalna i da takva naređenja prijave bez straha od sankcija.
- 40.** Policija će izvršavati svoje zadatke na pošten način, posebno vođena principima nepristrasnosti i nediskriminacije.
- 41.** Policija će se umešati u pravo pojedinca na privatnost samo kada je to striktno potrebno i samo u cilju postizanja zakonitog cilja.
- 42.** Prikupljanje, čuvanje i korišćenje ličnih podataka od strane policije, biće sprovedeno u skladu sa međunarodnim principima zaštite podataka i biće posebno ograničeno do mere koja je neophodna za postizanje zakonitih, osnovanih i specifičnih svrha.
- 43.** Policija će u obavljanju svojih aktivnosti uvek imati na umu svačija osnovna prava, kao što su sloboda mišljenja, savesti, veroispovesti, izražavanja, mirnog okupljanja, kretanja i neometanog uživanje svojine.
- 44.** Pripadnici policije postupaće sa integritetom i poštovanjem prema građanstvu i sa posebnim obzirom prema položaju pojedinaca koji pripadaju posebno osetljivim grupama.
- 45.** Pripadnici policije će, tokom intervencije, normalno biti u poziciji da pruže dokaze o svom policijskom statusu i službenom identitetu.
- 46.** Pripadnici policije će se suprostavljati svim oblicima korupcije u policiji. Obaveštavaće svoje nadređene i ostale odgovarajuće organe o korupciji o policiji.

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>
- Cobut, Eric. "Chapter 2, Section 1.12: Codes of Conduct." In Toolkit on Police Integrity, edited by Pierre Aepli. Geneva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." FBI Law Enforcement Bulletin 71, no. 12 (2002): 11-14. <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>
- Raines, Julie. "Chapter 4: Police Officer Ethics Training." In Ethics in Policing: Misconduct and Integrity, 64-68. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.



Modul 5

Neprimereno postopanje policije

Modul 5

Neprimereno postupanje policije



Cilj modula:

Podstaknite učesnike da razmisle o neprimerenom postupanju policije kako bi povezali integritet (odnosno nedotatak istog) sa konkretnim ponašanjem.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog dela učesnici će moći da:

1. Daju primere različitih vrsta neprimerenog postupanja policije.
2. Kategorišu neprimereno postupanje policije.
3. Razmisle o posledicama neprimerenog postupanja.



Vreme: 65 minuta



Potrebna sredstva: papirna table ili tabla, markeri

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	10' Presentacija	
2	Raspon povreda integriteta	25' Brejnstorming Plenarna diskusija	Pomoćni materijali facilitatora/moderatora 1 & 2
3	Ozbiljnost i posledice neprimerenog postupanja	25' Individualno čitanje Plenarna diskusija	Materijal 1
4	Zaključak	5' Plenarna diskusija	

Kratak opis modula:

Fokus ovog modula je na neprimerenom postupanju policije, tj. na ponašanju policije koje je posledica nedostatka integriteta. Učesnici će razmisliti o izazovima sa kojima sa pojedinci susreću, a kada je u pitanju integritet, a onda prodiskutovati o vrstama i posledicama neprimerenog postupanja na osnovu različitih scenarija slučaja.

10'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja modula (Šta?)

- ▶ Kratko opišite fokus modula:

”

U ovom modulu, razgovaraćemo o tome koliko je širok koncept integriteta, analizirajući različita konkretna ponašanja do kojih može da dovede nedostatak integriteta. Takođe, razmotrićemo kako se ove različite povrede integriteta mogu klasifikovati, a razmotrićemo i posledice takvog ponašanja.

”

Značaj modula (Zašto?)

- ▶ Povesti diskusiju sa učesnicima:

?

Policija je profesionalna grupa u kojoj su izazovi sa kojima se suočavaju njeni službenici, a odnose se na integritet, veliki i česti. Možete li da identifikujete rizike ili izazove?

- ▶ Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim elementima odgovora:

- Policija ponekada mora da upotrebi škodljive metode, kao što su prisila, obmana, lišavanje slobode, i one se u normalnim okolnostima smatraju nemoralnim. U određenim okolnostima rada policije one su neophodne i smatraju se moralno opravdanim, na primer kada se odnose na kriminalce. Međutim, one mogu imati „koruptivan“ uticaj na policijske službenike koji mogu koristiti ove metode u nekim drugim situacijama kada one nisu moralno opravdane, na primer kada se one primenjuju na nevine građane.
- Policija ima visok stepen diskrecionih ovlašćenja. To znači da stalno mora praviti izbore u okvirima zakona, na primer o tome da li da ispituju nekog, pretresu, naplate kaznu, uhapsu, sprovedu istragu o nekom, povuku i upotrebe oružje, ili ne.

Napomena: Temom diskrecionih ovlašćenja detaljnije se bavimo u odvojenom dokumentu, videti Dodatak Modulu 5: Policijska diskreciona ovlašćenja: Uticaj na integritet i strategije kontrole.

- Jak nadzor nad policijskim službenicima često nije moguć.
- Policajci stalno imaju interakciju sa korumpiranim ljudima čiji je interes da ih kompromituju i korumpiraju.
- Policajci rade u kriminalnom okruženju u kom negativnih iskušenja, kao što su droga i velike količine novca, ima mnogo.
- Može postojati veliki pritisak na policajce da ostvare određeni cilj, na primer veliki broj hapšenja.
- Može postojati negativan kulturni uticaj na policajce ako ostale kolege i/ili policijska hijerarhija nemaju integritet.

Prilagođeno iz: Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. Police Ethics. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006:137-139.

- ▶ Objasnite učesnicima:

”

Nedostatak integriteta se često povezuje samo sa korupcijom u izvršavanju policijskih dužnosti u odnosu na građane. Međutim, postoje mnoge druge vrste kršenja standarda integriteta. Neka su ozbiljnija od ostalih. Neka od ovih ponašanja i postupaka se definišu kao nezakonita, na osnovu zakona ili propisa, dok ostala ne krše ni jedno pisano pravilo, ali su etički pogrešna. Kršenje standarda integriteta može se desiti na dužnosti, na radnom mestu prema kolegama, ili u privatnom životu. Neprimereno postupanje ne pokreću uvek loše namere. Njega može činiti upotreba pogrešnih sredstava sa dobrim ciljem, ili upotreba dobrih sredstava za loš cilj. U ovom modulu, razgovaraćemo i razjasniti raspon i okolnosti u kojima može doći do neprimerenog postupanja, kao i o posledicama takvog postupanja.

”

Ciljevi modula (Čemu?)



- Predstavite ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasnite redosled u okviru modula.

25'

2. Raspon povreda integriteta



- Sprovedite brejnstorming sa celom grupom kako biste napravili listu „vrsta” neprimerenog postupanja.
- Napišite njihove odgovore na papirnoj tabli ili tabli.
- Možete započeti listu sa „mitom” kako biste razjasnili šta se od njih očekuje ukoliko im nije odmah jasno.
- Navodite ih kako ne bi zaboravili najvažnije vrste iz Pomoćnih materijala za facilitatore/moderatore 1 i 2 i kako bi obuhvatili različite vrste neprimerenog postupanja.
- Kada je lista zadovoljavajuća, povedite diskusiju sa učesnicima kako bi kategorizovali svaku navedenu vrstu pod:



1



- nezakonito/neprofesionalno/neetičko ponašanje
- na dužnosti/na radnom mestu/van dužnosti



2

- **Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore 1 i 2** mogu vam biti od pomoći.

Bilješke

25'

3. Ozbiljnost i posledice neprimerenog postupanja



- ▶ Podelite **Materijal 1** svakom od učesnika.
- ▶ Dajte im 5-10 minuta da ih pojedinačno pročitaju i da razmisle o njihovoj ozbiljnosti i o njihovim posledicama.



Napomene:

- Takođe, možete da izaberete neke druge scenarije slučajeva iz Pomoćnih materijala za facilitatore/moderatore 3 ukoliko mislite da su relevantniji za vaš kontekst, osmislite nove slučajeve, ili iskoristite stvarne slučajeve iz vaše zemlje.
- Ukoliko to vreme dozvoli, umesto da zamolite učesnike da pročitaju slučajeve, možete ih podeliti u male grupe i dati svakoj grupi zadatak da pripremi i odglumi jedan od scenarija.



- ▶ Povedite diskusiju sa celom grupom koristeći sledeća pitanja za svaki scenario slučaja:



- Da li mislite da je ovakvo ponašanje prihvatljivo?
- Kakvo ponašanje bi bilo ispravno?
- Koliko često ste izloženi ovakvoj vrsti ponašanja?
- Koja je korist od neprimerenog postupanja naspram koristi od ispravnog ponašanja?
- Koje negativne uticaje ovo može da ima po vas/građane/policijsku organizaciju/ostale?



5'

4. Zaključak



- ▶ Sumirajte ključne tačke iz diskusije.
- ▶ Ponovo istaknite ključne poruke govoreći na primer:



- Integritet se ne odnosi samo na korupciju. Niti samo na poštovanje zakona. Od policajca se očekuje da se ponaša u skladu sa najvišim nivoom integriteta – u skladu sa osnovnim vrednostima – u svim okolnostima, na svakom mestu i sa svima.
- Nedostatak integriteta može da ima negativan uticaj na vas, građane, policijsku organizaciju i na društvo.



Modul 5 - Neprimereno postupanje policije

Materijal 1 - Scenariji slučajeva neprimerenog postupanja

1.	Postoji potreba za novom linijom rukovodilaca u policijskoj stanici. Nakon poziva člana vladajuće partije na visokom položaju u zemlji, komandir stanice unapređuje jednog policijskog službenika.
2.	Policajka redovno prihvata besplatne obroke, cigarete, i druge stvari male vrednosti, od trgovaca njenog rejona. Ona ne iznuđuje ove poklone i pazi da ne zloupotrebi velikodušnost onih koji joj te poklone daju.
3.	Policajac zaustavlja motoristu zbog prebrze vožnje. Policajac se složi da prihvati pola sume od kazne u zamenu za neizdavanje kazne.
4.	Policajac van dužnosti kreće u tržni centar autobusom. Ukoliko mu kontrola u autobusu zatraži kartu, on mu pokaže svoju policijsku identifikacionu kartu.
5.	Saobraćajna patrola zaustavlja vozilo zbog kršenja ograničenja brzine na putu. Policajka prepoznaje vozača kao poslanika u Skupštini. Predstavi se, ukaže na počinjeni prekršaj i naglašava kako neće napisati kaznu za saobraćajni prekršaj.
6.	Pre kraja njihove smene, nakon teškog i napornog dana, policajci prolaze pored restorana i primećuju da počinje tuča između nekoliko gostiju. Čini se da jedan od njih drži polomljenu flašu u ruci. Policajci su preumorni i odlučuju da se udalje sa lica mesta i ne preduzimaju nikakve mere.
7.	Policajac nikada ne želi da deli smene sa koleginicama. Stalno im govori da nisu za taj posao, i konstantno zbija seksističke šale.
8.	U policijskoj stanici, Romkinja prijavljuje da je porodica njenog muža maltretira. Policajac sluša i kaže: „Nismo navikli na običaje i kulturu vašeg naroda. Treba da rešite ovaj problem između sebe.”
9.	Mladić koji deluje neuredno dolazi u policijsku stanicu da prijavi krađu svog novčanika. Policajka ga sasluša, ali ne napiše izveštaj jer mu ne veruje.
10.	Dva policajca koja patroliraju iznenade čoveka koji pokušava da provali u automobil. Čovek beži. Jure ga oko dva bloka i uspevaju da ga uhvate i obore na zemlju. Nakon što je stavljen pod kontrolu, oba policajca nekoliko puta ga udare u stomak da bi ga kaznili zbog bežanja i opiranja hapšenju.
11.	Policajka pronalazi novčanik na parkingu. U njemu je iznos novca jednak punoj dnevnici te policajke. Prijavljuje novčanik kao izgublenu imovinu, ali zadržava novac za sebe.
12.	Policajac zna da je jedan od njegovih prijatelja počeo da se druži sa grupom kriminalaca i da verovatno prodaje drogu. Policajac se ponaša kao da nije svestan šta se dešava i nastavlja da provodi vreme sa svojim prijateljem.
13.	Policajac uhapsi osobu zbog trgovine malom količinom nelegalnih narkotika. Policajac obećava da će izmeniti optužbe protiv osumnjičenog za „trgovinu drogom” na „posedovanje za ličnu upotrebu”, u zamenu za informacije koje će pomoći u hapšenju čoveka koji je umešan u ozbiljnu trgovinu drogom već duže vremena, ali ga je nemoguće uhapsiti zbog nedostatka dokaza.

Modul 5 - Neprimereno postupanje policije

Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore 1 - Raspon kršenja integriteta policije

Neprimereno postupanje policije/Povrede integriteta

Krivična dela policije		Povrede discipline u policiji	Neetičko ponašanje policije
Kršenja nacionalnog ili međunarodnog krivičnog zakona		Kršenje internih pravila, procedura, discipline, i profesionalnih standarda policije	Kršenje moralnih normi i vrednosti koje mogu biti deo kodeksa etike
Korupcija Zloupotreba položaja ili uzimanje nečeg u zamenu za izvršavanje/neizvršavanje dužnosti u cilju sticanja lične koristi, bilo materijalne ili nematerijalne	Ostala krivična dela Policajci krše zakon na neki drugi način		

Neprimereno postupanje policije/Povrede integriteta

Na dužnosti (prema građanima)	Na radnom mestu (sa kolegama i nadređenima)	Van dužnosti
Kao što su: - Diskriminacija građana - Neblagovremeno reagovanje na krivično delo - Preterana upotreba sile - Korupcija	Kao što su: - Uznemiravanje kolega - Diskriminacija, favorizovanje ili korupcija kada je u pitanju dodeljivanje slučajeva, napredovanje, odmori, raspodela smena	Kao što su: - Nasilje u porodici - Vožnja pod uticajem alkohola - Vređanje

Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore 2 - Primeri klasifikacije neprimerenog postupanja policije

Krivična dela policije			Povrede discipline u policiji		Neetičko ponašanje policije	
Na dužnosti (prema građanima)			Na radnom mestu (sa kolegama i nadređenima)		Van dužnosti	
• „Mito”: Primanje robe, usluga ili novca, kako bi se prebacio posao određenom pojedincu ili kompaniji. • Oportunistička krađa („pecanje”): Krađa od uhapšenih, od žrtava saobraćajnih nesreća, žrtava krivičnih dela i tela ubijenih ili krađa imovine preminulih građana. • Privatiranje mita sa ciljem da se ne ispoštuje procedura u krivičnom slučaju: neizvršavanje hapšenja, nepodnošenje tužbe ili zaplenjene imovine. • Podmetanje dokaza, njihovo falsifikovanje ili dodavanje dokaza: (posebno, ali ne samo, u slučajevima koji su povezani sa drogom). • Neopravdana upotreba sile na građanima (ubijanje, prebijanje, mučenje). • Seksualno uznemiravanje građana. • Neopravdano ograničavanje fundamentalnih prava: slobode govora, kretanja, udruživanja, itd. • Laganje na sudu. • Slepa poslušnost pred nezakonitim naređenjima. • Tajni dogovor sa kriminalcima. • Korupcija u postupku javne nabavke.			• Korupcija u sferi ovlašćenja/nadoknada: Primanje materijalnog dobika na osnovu svog položaja bez kršenja zakona per se (npr. besplatna pića, obroci, usluge). • Podrivanje krivične istrage ili postupka, ili „gubljenje” saobraćajne kazne. • Neprimerena upotreba fizičkog ili verbalnog nasilja prema građanima ili osumnjičenima (grubo postupanje, vređanje, ponižavanje, zastrašivanje). • Zloupotreba ili manipulacija informacijama (neovlašćeno i neprimereno korišćenje policijskih dosijea: odavanje poverljivih informacija). • Diskriminacija i nejednak tretman građana na osnovu etničkog porekla, religije, pola, političkog opredeljenja ili slično. • Rasipanje ili zloupotreba organizacionih resursa. • Zanemarivanje žrtava ili pritvorenika. • Nepotizam u obavljanju dužnosti: favorizovanje prijatelja, rođaka, članova iste političke ili neke druge grupe, itd.		• Nedelovanje i lenjost. • Loš kvalitet rada. • Davanje netačnih izjava građanima. • Zatvaranje očiju i neprijavlivanje neprimerenog postupanja kolega ili nadređenih, ili njihovog nemoralnog postupanja.	
• Direktne kriminalne aktivnosti – Policajac izvrši krivično delo protiv neke osobe ili imovine zbog sticanja lične dobiti. • Nasilje u porodici. • Vožnja u pijanom stanju. • Korišćenje poverljivih informacija u lične svrhe.			• Nepotizam u sferi unapređivanja, podele zaduženja, odmora, raspodele smena, itd. • Ponižavanje kolega. • Neopravdano odsustvovanje sa posla. • Zloupotreba bolovanja.		• Sukob interesa preko poslova i aktivnosti van organizacije (npr., „rad na crno”). • Korišćenje policijskog statusa u privatnim sporovima. • Privatni odnosi sa kriminalcima.	
			• Favorizovanje. • Pretvaranje da se ne vide problemi na radnom mestu. • Laganje kolega. • Nepristojno obraćanje kolegama/vređanje kolega.		• Vređanje u privatnim odnosima. • Prekomerno konzumiranje alkohola.	

Izvori:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” (Policijska etika za očuvanje ličnog i profesionalnog integriteta) Beograd: OEBS, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” Social Problems 21, no. 3 (1974): 423-437.

Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore 3 - Dodatni scenariji za slučajeve neprimerenog postupanja

1.	Policajac prilazi čoveku koji noću šeta ulicom sam, što je policajcu sumnjivo jer čovek nosi čudnu odeću. Policajac ga pita gde ide. Čovek odgovara da ne radi ništa loše i da policajca nije briga gde se on uputio. To naljuti policajca, i on zatraži od čoveka da mu pokaže svoju ličnu kartu. Čovek to odbija. Policajac počinje da viče na njega. „Ti j..... idiote, moraš da poslušáš policajca, pokaži mi svoju ličnu!” Čovek i dalje odbija, pa ga policajac savije preko obližnjih kola, stavi mu lisice, i uhapsi ga pod optužbom za odbijanje saradnje sa policijom.
2.	U toku promene smene, policajac dobija informaciju da je određena osoba tražena zbog počinjenog krivičnog dela. Tražena osoba je blizak prijatelj policajca, i on obaveštava svog prijatelja da je izdat nalog za njegovo hapšenje. U međuvremenu, ne postupa po nalogu na temelju toga da se ta osoba ne može pronaći.
3.	Mnogo godina, policajac konstantno sluša svog komšiju koji vređa i ismeva rad policajaca. Jedan dan, komšija dolazi u policijsku stanicu da prijavi provalu u svojoj radnji. Policajac ga sasluša i napiše izveštaj, ali u toku istrage slučaja ne govori da sumnja na određene moguće počinioce.
4.	Policajac ima neke nerešene probleme sa komšijom. Često, kada radi u saobraćajnoj patroli, zaustavi vozilo svg komšije i piše kazne zbog različitih razloga.
5.	U toku istrage mesta zločina, policajac sakriva neke od ključnih dokaza i delom iskrivljuje stvarnu situaciju u pisanju izveštaja, jer je počinilac blizak rođak.
6.	Šef supruge policajca nekoliko nedelja kasni sa platom za zaposlene. Policajac, besan i u uniformi, odlazi u kancelariju tog šefa nakon radnog vremena i zahteva od njega da ispuni svoje zakonske obaveze.
7.	Policajac kasni na posao, pa vozi svoj privatni automobil u „traci za autobuse” kako bi izbegao saobraćajnu gužvu.
8.	Policajac van dužnosti odlazi u kafić i počinje da puši tamo. Vlasnik mu kaže da pušenje unutra nije dozvoljeno. Policajac pokaže svoju značku i nastavi da puši.
9.	Dva policajca uspevaju da uhvate osobu koja je tražena zbog navodne trgovine drogom. On im ponudi veliku količinu novca da ga puste.
10.	Policajci ne sprečavaju da bar ostane otvoren nakon dozvoljenog radnog vremena, u zamenu za to da redovno dobijaju 5% profita koji se napravi u u toku tog vremena.
11.	Policajci dolaze na mesto ubistva. Dok čekaju istražni tim, jedan od njih primećuje novčanik sa dokumentima u blizini mesta zločina i ukrade ga. Kasnije tog dana, kontaktira vlasnika novčanika i iznudi novac od njega uz pretnje da će ga prijaviti za izvršenje zločina.

Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore 3 - Dodatni scenariji za slučajeve neprimerenog postupanja

12. Dva policajca dolaze na mesto ubistva u koje je uključen osumnjičeni diler droge koji leži mrtav na podu. Niko drugi nije prisutan. Tokom pretresa, policajci pronalaze \$20 u gotovini u džepu osumnjičenog. Jedan policajac insistira da imaju pravo da zadrže taj novac, i da treba da ga međusobno podele. Da li bi situacija bila ista da je suma bila \$200? \$2000? \$20.000?
13. Policajac uhapsi osobu zbog umešanosti u trgovinu drogom. Osumnjičeni je u prošlosti već bio osuđivan za isto delo, ali dokazi protiv njega su ograničeni. Osumnjičeni je optužen i poslat na sud. Plašeći se da osumnjičeni neće biti proglašen krivim zbog sumnje u njegovu nevinost, policajac izmeni svoj iskaz na sudu, jer veruje da je to jedini način da pravda bude zadovoljena i ulice ostanu bezbedne.
14. Policajac ima pouzdane informacije da je jedan čovek dugo vremena umešan u (izaberite koju vrstu krivičnog dela). Nakon formalnog pretresa mesta stanovanja i automobila osumnjičenog, policija ne pronalazi nikakve inkriminišuće dokaze. Policajac odlučuje da podmetne dokaze kako bi osigurao da osumnjičeni bude izveden pred sud.
15. Policija uhapsi osumnjičenog zbog umešanosti u kriminalnu mrežu. U toku procesa ispitivanja osumnjičeni je nesradljiv i ne želi da pruži bilo kakve informacije, niti da prizna. Policajac koji vodi ispitivanje zapreti da će upotrebiti silu protiv osumnjičenog kako bi ga naterao da progovori. Osumnjičeni prizna.
16. Kada se policajac vrati kući nakon nekoliko piva sa kolegama, ponekada, kada ga supruga baš iznervira, on je tuče.
17. Policijski službenici otkriju ilegalne imigrante koji pokušavaju da pređu granicu. Dok ih pretresaju, policajci im oduzmu gotov novac.
18. Policajci sumnjaju da je jedan čovek umešan u trgovinu drogom. Uhapse ga na ulici punoj ljudi. Dva policajca ga čvrsto uhvate sa obe strane i nateraju ga da se savije preko automobila, dok ga treći policajac pretresa na sred ulice.
19. Saobraćajna patrola zaustavi vozilo zbog saobraćajnog prekršaja. Vozač stavi €100 u svoja dokumenta i da ih policajcima. Oni uzmu novac, vrate dokumenta, i opomenu ga da poštuje propise i ograničenja brzine.
20. Žena dotrči do policajaca i kaže im da je neki čovek ukrao njen novčanik. Pokaže ka kriminalcu i kaže, „To je on.“ U pravcu u kom je pokazala su dva čoveka. Čini se da je jedan od njih nacionalnost/pripadnik nacionalne manjine. Policajci otrče i uhvate stranca/pripadnika nacionalne manjine, jer znaju da je verovatnije da pripadnici njegove zajednice izvršavaju tu vrstu dela.
21. Policajac van dužnosti, u uniformi, odlazi kod lekara, i prolazi pored dugog reda pacijenata koji čekaju.

Preporučena literature za facilitatore/moderetore

1. Aspekti neprimerenog postupanja policije

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

„Nekoliko dimenzija je relevantno u razlikovanju specifičnih oblika povreda integriteta u policiji ili oblika neprimerenog postupanja. Na primer, da li se bavimo ponašanjem na ili van dužnosti? Da li je došlo do toga u organizaciji, ili su uključeni građani, ili neke druge organizacije van policije? Da li govorimo o neprimerenom postupanju iz takozvanih „plemenitih razloga“, ili je jedini cilj lična korist? Da li je reč o predumišljaju ili je uzrok naivnost? Da li je prekršeno pisano pravilo ili procedura, ili nepisane norme i vrednosti policije? I koliko je ozbiljna povreda integriteta?“

2. Izazovi za integritet

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165.

„Očigledno, pritisak da se ostvare rezultati je jedan od faktora koji dovode do „mi i oni“ situacije, jačanja unutrašnje solidarnosti, ali i do neprimerene lojalnosti i tajnosti. Njuton (Newton) ukazuje na to da je ovakva situacija jedna od glavnih pokretača neprimerenog postupanja u modernoj policiji. Ona tvrdi da je „policija konstantno uključena u nezahvalni zadatak da pokuša da pomiri pritiske koji dolaze iz medija kao „glasa“ javnosti da se nešto preduzme u vezi sa rastućim kriminalom“ (Newton, 1998: 56). Interni pritisci za ostvarivanjem rezultata, takođe postoje, jer je poštovanje kolega zasnovano na „rezultatima rada policije“, tj. na hapšenjima osumnjičenih, jer način na koji je hapšenje izvršeno, čak i u nenasilnim situacijama... od posebnog je značaja za status pojedinca i ličnog doživljaja sebe.“

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 137-138.

„Postoje brojni uzroci korupcije u policiji.

Kao što je rečeno u prethodnim poglavljima, kako bi uspešno obavila svoj posao policiji su data brojna prava i ovlašćenja – kao što je pravo da se iskoristi prisila na način koji je drugima zabranjen, kao i ovlašćenje da se tako postupi – kao i širok opseg diskrecionih prava u korišćenju ovih prava i ovlašćenja. Policija ima mnogo prilika da zloupotrebi ova ovlašćenja: da maltretira nevine pretnjama ili trivijalnim optužbama, da zatvori oči pred ozbiljnim kriminalnim delima, itd. Takođe, suočava se sa ozbiljnim iskušenjima da se okoristi u ovim prilikama. Policajcima može biti ponuđen materijalni podsticaj, kao što su novac i usluge, u zamenu za zaštitu ili povlačenje optužbi, na primer. Mogu doći u iskušenje i priliku da pokažu neke lične predrasude prema, recimo, određenoj rasnoj grupi. Ili na njih može da utiče prilika da izbegnu ono što mi smatramo cenom bavljenja policijskim poslom. Na kraju krajeva, veliki deo savesnog policijskog rada je neprijatan – opasan ili oduzima puno vremena. Iskušenje da se zaobiđe ova cena, ili da se traži neka vrsta kompezacije, je veliko (videti Studiju slučaja 7.4).

Dodatni faktor koji doprinosi korupciji u policiji je neminovno bavljenje aktivnostima koje bi u normalnim okolnostima bile smatrane moralno neprihvatljivim. Upotreba prisile, uključujući, u poslednjim analizama, i smrtonosnu silu, sama po sebi je štetna. Prema tome, u normalnim okolnostima moralno je neprihvatljiva. Pa bi bilo moralno pogrešno, na primer, da običan građanin na silu dovede nekog kod sebe kući na ispitivanje ili zato što mu je trebalo društvo. Slično tome, zatvaranje ljudi lišava ih njihove slobode, te se stoga samo po sebi smatra moralno pogrešnim. Neželjeno praćenje je samo po sebi moralno pogrešno – predstavlja narušavanje privatnosti. Isto važi i za mnoge druge metode koje se koriste u radu policije.

Prisila, lišavanje nekoga njegove slobode, obmana, i tako dalje, su metode koje nanose štetu; to su aktivnosti koje su, kada se izdvojeno analiziraju u normalnim okolnostima, moralno pogrešne. Stoga je za njih neophodno specijalno opravdanje. Kada govorimo o radu policije postoji specijalno opravdanje. Ove štetne i, u normalnim okolnostima nemoralne metode, su povremeno neophodne kako bi se ostvario fundamentalni cilj rada policije, a to je zaštita moralnih prava. Naoružanim pljačkašima banke može se zapretili upotrebom sile ako odluče da se predaju; diler droge možda mora da bude obmanut ukoliko lanac trgovine drogom treba da se razbije; moguće je da je potrebno zatvoriti oči na manje nezakonite aktivnosti doušnika ukoliko je neophodno da se nastavi priliv važnih informacija koje stižu od njega, a odnose se na ozbiljne kriminalne aktivnosti; moguće je da je neophodno praćenje pedofila ukoliko treba da se obezbede dokazi kako bi se on osudio. Takve štetne i, u normalnim okolnostima nemoralne aktivnosti, mogu se onda smatrati moralno opravdanim u radu policije, i moralno opravdanim u smislu ciljeva koji treba da se ostvare. Ipak, korišćenje ovih štetnih metoda od strane policajaca – iako su te metode u određenim okolnostima moralno opravdane – mogu da imaju korup-

Preporučena literature za facilitatore/moderetore

tivan uticaj na policajce. Policajac može započeti sa aktivnošću koja je moralno opravdana, kao što je laganje kriminalcima i uključivanje u razrađenu šemu obmane kao tajni agent, a da završi tako što se upušta u moralno neopravdane aktivnosti, kao što su laganje i obmanjivanje nevinih građana ili kolega policajaca. Policajac može započeti moralno opravdanu aktivnost kao što je upotreba prisile sa ciljem hapšenja nasilnih počinilaca krivičnih dela koji se opiru hapšenju, a završiti tako što se upušta u moralno neopravdanu aktivnost kao što je prebijanje osumnjičenih sa ciljem da se osigura presuda.

Dalje, što je stvar sociološke činjenice, policija pokazuje visok stepen grupne identifikacije i solidarnosti. Na mnogo načina takva solidarnost je dobra stvar: bez nje uspešan rad policije bi bio nemoguć. Ali ona može i da doprinese korupciji u policiji. Policija koja ne reaguje na svoje korumpirane kolege iz osećanja lojalnosti često sama sebe kompromituje, i dovodi do toga da se još više uključuje u korupciju.”

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” (Vodič za demokratski rad policije) Beč: OEBS, 2008: 7.

„Dok je na dužnosti, policajac obično ima diskreciono pravo da odluči na koje devijantno ponašanje da reaguje (normalno, u okvirima uspostavljenim nacionalnim zakonom i politikom). Dozirano korišćenje diskrecionih prava predstavlja samu srž rada policije: nije svako delo za akciju policije, niti je akcija policije uvek najbolje rešenje za problem. Uz to, policajci imaju i određeni prostor za manevrisanje kada koriste policijska ovlašćenja, te ovlašćenje da odluče o tome koliko silu da iskoriste i da li da izvrše hapšenje ili pretres.”

3. Vrste korupcije/neprimerenog postupanja u policiji

Quah, Jon S. T. “Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation.” *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

„Za naše potrebe, definicija koja nam odgovara je ona koju daju Robak i Barker (1974: 118), koji kažu da je korupcija u policiji „svaki oblik nezakonitog ponašanja policajca koji prima ili očekuje da primi, na osnovu svog službenog položaja, stvarnu ili eventualno neodobrenu materijalnu nagradu ili korist”.

Osim što nude detaljniju definiciju, Robak i Barker takođe identifikuju i osam oblika korupcije u policiji, a na osnovu analize sadržaja literature o korupciji u policiji od 1960. do 1972. i na osnovu radnog iskustva jednog od autora. Prvi oblik je korupcija ovlašćenja, koja se dešava kada policajac, primi zvanično neodobrenu, nezasluzenu materijalnu dobit na osnovu svog položaja policajca, a da pri tom ne krši zakon per se”. Oni koji nude korupciju su obično „ugledni” građani koji pokazuju svoju zahvalnost za uspešno obavljen policijski posao nagrađujući policajce poklonima kao što su besplatni obroci, besplatna roba, i isplate u gotovini. (Knapp) Knapova komisija za korupciju u policiji (1978: 170) je otkrila da je prihvatanje ovakvih nadoknada od strane policajaca najrasprostranjeniji oblik korupcije u njujorškoj policiji.

Nadoknada (mito) je drugi oblik korupcije u policiji. Policajci obično primaju mito u formi robe, usluga ili novca, od legitimnih biznismena, a kao nadoknadu za dodeljivanje posla njima. Obzirom da policajac stupa u interakciju sa mnogim osobama u svom rejonu, on ili ona se čini kao logičan „saveznik” tim biznismenima koji žele da prodaju svoju robu i usluge osobama koje kontaktiraju sa policajcem u toku rutinske patrole. Na primer, u SAD-u, oni koji daju nadoknade policajcima su vlasnici kompanija za vuču (parking servis), vlasnici garaža, servisa i kompanija za selidbe, kao i advokati, doktori, jemci, pogrebni i vozači taksija (Roebuck & Barker 1974: 120).

Treći oblik korupcije u policiji uključuje oportunističku krađu, što se odnosi na konfiskaciju novca, robe ili druge imovine od strane policajaca u toku obavljanja njihovih rutinskih dužnosti. Na primer, policajci koji istražuju provalu mogu da zadrže novac ili robu koja je ostala iza lopova. Policajci, takođe, mogu i da konfiskuju stvari sa nezaštićenih imanja koja otkriju u toku svog patroliranja. To su novac ili roba iz nezaključanih radnji, stvari iz industrijskih ili poslovnih preduzeća koja se ne čuvaju, kao i građevinski materijal sa gradilišta. Uz to, policajci mogu biti krivi i za zadržavanje konfiskovanih dokaza otkrivenih u toku racije, a to mogu biti novac, piće, droga ili imovina. Knapova komisija (1972: 184-186) identifikovala je dve vrste oportunističke krađe koje su preovladavale među pripadnicima njujorške policije: krađa lične imovine zatečenog mrtvog tela i provaljivanje u prostorije preminulog ukoliko je on živio sam; i krađa predmeta koji su ostali iza lopova u prostorijama u koje je provaljeno.

Četvrti, ucenjivanje ili mito koje se oportunistički javlja kada policajci budu svedoci ili su svesni da se desio prestup i znaju ko su počinio, a kasnije prihvate mito u zamenu za neizvršenje hapšenja. U SAD-u, razlikuje se „čist” novac od „prljavog”. „Čist” novac se odnosi na mito uzeto od prevoznika krijumčarene robe kao što je kockarski pribor i krijumčareno piće, ili od saobraćajnih prekršaja. Kolege policajce koji uzimaju takvo mito ne doživljavaju kao devijantne. Suprotno tome, oni policajci koji uzimaju novac od onih koji rasturaju drogu, od provalnika ili pljačkaša, krivi su zbog prihvatanja „prljavog” novca i kolege ih smatraju devijantnim. (Roebuck & Barker 1974: 122). Knapova komisija (1972: 68-69) izvestila je da su policajci primali mito od različitih izvora: nelegalnih kockarnica, onih koji su prekršili zakon o narkoticima, prostitutki, nelicenciranih barova, vlasnika prodavnica hrane, motorista koji su počinili saobraćajne

Preporučena literature za facilitatore/moderetore

prekršaje, kompanija koje se bave vučom vozila (parking servis) i od zeleniša.

Peti oblik korupcije u policiji se javlja kada policajci obezbede zaštitu za one koji su umešani u nezakonite aktivnosti u zamenu za dobijanje novca. Na primer, vođe poslova iz sfere poroka kao što su kockanje, narkotici i prostitucija, plaćaju policiji kako bi mogli da nastave sa svojim nelegalnim aktivnostima bez ometanja. Štaviše, i legitimni biznismeni koji posluju nelegalno, takođe učestvuju u ovom obliku korupcije. U SAD-u, vozači taksija plaćaju nekim policajcima, a za uzvrat dobijaju određene privilegije uključujući „nelegalnu dozvolu da obavljaju posao i van predodređenih ruta i područja, da kupe i dovoze putnike sa i na neovlašćena mesta, da upravljaju taksijama koja ne zadovoljavaju standarde bezbednosti i čistoće, i da voze bez adekvatnih procedura za dobijanje dozvole” (Roebuck & Barker 1974: 122).

Šesta vrsta korupcije u policiji je „nameštanje” koje se odnosi na to da ili se „poništava krivični postupak nakon hapšenja počinioaca” ili se „sređuju” kazne za saobraćajne prekršaje. Oni koji su uhapšeni lažiranjem izbegavaju sud, a oni koji su okrivljeni zbog saobraćajnih prekršaja pribegavaju istom metodu kako bi zadržali čiste vozačke dosjee. Onaj ko namešta je ili detektiv ili policajac koji je vodio istragu na kojoj će se zasnivati postupak gonjenja. U slučajevima saobraćajnih prekršaja, onaj koji namešta je obično policajac koji je napisao prekršajnu prijavu i koji se kasnije složi da se reši prijave u zamenu za isplatu.

Sedmi oblik korupcije u policiji postaje očigledan kada se policajac upusti u direktne kriminalne aktivnosti kao što su provala ili pljačka. Nema nikoga ko izaziva korupciju obzirom da policajci izvršavaju krivična dela protiv osobe ili imovine za svoju ličnu materijalnu korist i upuštaju se u kršenje i službenih i krivičnih normi. Nepotrebno je reći, da se ovaj oblik korupcije u policiji ne prasta ni među kolegama, niti u široj javnosti.

Poslednji oblik korupcije je interno isplaćivanje koje uključuje samo policajce. Policajci kupuju, razmenjuju ili prodaju određene privilegije (radna zaduženja, slobodne dane, odmori, kontrolu dokaza i unapređenja) svojim kolegama. Na primer, policijski službenici koji upravljaju raspodelom zadataka i zaposlenih primaju novac da bi raspodelili policajce u određenu jedinicu, stanicu, odeljenje, ili za raspodelu smena i rejona; ili kako bi se osiguralo da se određeni policajci zadrže, ili isključe iz određenih radnih zadataka. Kako je i ranije napomenuto, ova praksa podmićivanja drugih policajaca kako bi se obezbedili premeštaji na unosnije pozicije, takođe je uočena i u Kraljevskoj policiji Malezije.”

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

„Poznavaoi su stvorili različite tipologije i terminologije koje pokušavaju da smisljeno objasne razliku između različitih vrsta neprimerenog postupanja i pokušali su da obuhvate pun spektar različitih oblika neprimerenog postupanja u policiji (npr., Barker, 1983). . . .Treba. . .napomenuti da postoje brojna preklapanja u uobičajenoj upotrebi ključnih termina „korupcija” i „neprimereno postupanje”. Neprimereno postupanje se često koristi kao širok, sveobuhvatan termin, dok korupcija predstavlja uže značenje koje se fokusira na nezakonitu materijalnu dobit (videti Punch, 2003, str. 171). Međutim, u praksi ovi termini često zamenjuju jedan drugog.

Sledi tipologija od šest delova koja se odnosi na neprimereno postupanje policije i na korupciju (prilagođeno iz Prenzler, 2002). Ovih šest kategorija je napravljeno kako bi se obuhvatila i širina mogućeg neprimerenog postupanja, kao i različiti oblici. Kao što je napomenuto, osim što je to od pomoći za analizu uzroka, ima koristi i za razvijanje sprečavanja svih mogućih oblika neprimerenog postupanja.

1. Mito ili „klasična korupcija” uključuje policajce koji zloupotrebljavaju svoj položaj za ličnu korist. Podmićivanje, na primer, uključuje plaćanje policajcima za neizvršavanje svojih dužnosti. Ovakvo mito može biti veoma dobro organizovano, kao što je to slučaj sa „reketiranjem” u cilju zaštite, gde policija dobija redovnu novčanu nadoknadu od javne kuće ili nezakonite kockarnice u zamenu za neizvršavanje racije u njihovim prostorijama i za negonjenje vlasnika. Sudske istrage često nailaze na ovu vrstu neprimerenog postupanja. Mito može biti i neredovno i „oportunističko”, kao što je uzimanje novca „na licu mesta” za nepokretanje postupka protiv dilera droge ili vozača koji je prekoračio brzinu. Korupcija često podrazumeva pristanak, ali može da podrazumeva i to da policija iznuđuje novac od kriminalaca, u formi „ucene”, ili od legitimnih kompanija ili od građana. Klasična korupcija može, takođe, da uključuje i to da policija pribavlja korist kroz krađe imovine osoba u pritvoru, ili od preprodaje zaplenjene droge ili od prodaje poverljivih informacija. U nekim slučajevima, klasična korupcija uključuje poklone ili popuste. To se ponekad naziva „sitna korupcija” jer je obično male vrednosti, ali podrazumeva se da se očekuje povoljan tretman onog ko daje poklon od strane policije (Sigler & Dees, 1988).
2. **Procesna korupcija** podrazumeva menjanje ili fabrikovanje, dokaza, što se otkriva u neuspehu slučajeva pred sudom. Žrtve ove vrste korupcije mogu biti nevine ili krive za prestupe, ali policija teži presudi na sudu služeći se prevarom. Procesna korupcija uključuje svako ometanje toka pravde, uključujući i to da policija laže tokom svedočenja,

Preporučena literature za facilitatore/moderetore

da prikriva dokaze, ili da iznudi priznanje od osumnjičenih. To se može desiti i u toku istrage, kada se informacije pribavljaju nezakonitim pretresima ili prisluškivanjem, ili kada se osumnjičenima ne pročitaju njihova prava ili kada im se uskrati pravni savet.

3. **Prekomerna sila** ili „brutalnost“ obuhvata čitav niz oblika neopravdane sile. To može da bude sve, od „grubog postupanja“ – kao što je neprimereno pipanje prilikom pretresa – pa do ozbiljnih napada, mučenja i ubistva. Vređanje, zastrašivanje, i pretnje nasiljem takođe potpadaju pod ovu kategoriju, kao i opasne potere pri velikim brzinama (koje predstavljaju fizičku pretnju). Mogućnost policije da koristi silu je u normalnim okolnostima ograničena na „minimum“, na „razumnu meru“, ili na „proporcionalnu“ silu, kada policija interveniše da zaštiti ljude, da uhapsi osumnjičenog koji se odupire, ili postupa u samoodbrani. Postupci kao što su pucanje na osumnjičenog koji beži ili proizvoljno pretresanje ljudi u normalnim okolnostima su nezakoniti.
4. **Neprofesionalno postupanje i razni drugi oblici neprimerenog postupanja** je široka kategorija koja obuhvata druge vrste devijantnog ponašanja koje je usmereno ka građanima – nekada se grupišu zajedno u tipologije kao što su „neprimereno postupanje“ ili „disciplinski prekršaji“. Ovo polje se razlikuje od mita jer nema očigledne ili direktne materijalne koristi za umešanog policajca. Neprofesionalno postupanje može da uključuje uznemiravanje i necivilizovano ponašanje, rasnu ili seksualnu diskriminaciju, nedelovanje i lenjost, zloupotrebu poverljivih informacija (npr., provera adrese neke osobe iz razloga koji nisu poslovne prirode) i zapostavljanje žrtava zločina ili pritvorenika. Može da uključuje odbijanje saradnje sa drugim agencijama koje sprovode zakon. A može i da ide dotle da se donose odluke u istragama i krivičnim postupcima koje svesno favorizuju rođake ili prijatelje – „nepotizam“ i „kronizam“ – i koje su diskriminatorne u odnosu na „neprijatelje“, uključujući političke partije ili neke druge aktivističke organizacije ili društvene grupe. (Ovakve aktivnosti bi mogle da se opišu kao „korupcija“ u nekim slučajevima.) Korišćenje policijskog statusa u svrhu privatnih sporova takođe potpada pod ovu kategoriju.
5. **Interna korupcija ili devijantno ponašanje na radnom mestu** uključuje uznemiravanje zaposlenih u policiji i diskriminaciju ili favorizovanje u raspodelama i unapređivanju (uključujući seksualno uznemiravanje i diskriminaciju one vrste koju je dokumentovao Hant, 1990.). Može da uključuje plaćanje za dobijanje povoljnijeg radnog mesta ili za unapređivanje, kao i zloupotrebu bolovanja, ili pojavljivanje na poslu pod uticajem nekih opijata, ili zloupotrebu službenog vremena i resursa nižeg nivoa. Ova kategorija, takođe, uključuje i krivična dela protiv policijske organizacije ili na poslu, kao što su pronevera ili nedozvoljeno korišćenje opijata.
6. **Nepristojno ili neprofesionalno postupanje van dužnosti** uključuje krivična dela i neprimereno ponašanje koje se desilo van dužnosti, ali se smatra da se odražava negativno na rad policijskog službenika – kao što je vožnja u pijanom stanju, napad, i vređanje.”

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. “The Measurement of Police Integrity.” Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.
- Newburn, Tim. “What is Police Corruption?” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 4-13. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 14-25. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- OSCE. “Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity.” Belgrade: OSCE, 2014.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2: Understanding Police Misconduct.” In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. “Police Corruption and Its Prevention.” *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.
- Raines, Julie. “Chapter 5: Measuring Attitudes toward Police Misconduct.” In *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. “A Typology of Police Corruption.” *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437. <http://socpro.oxfordjournals.org/content/21/3/423.abstract>
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10439460500071721>

Modul 5 - Neprimereno postupanje policije

Priručnik za učesnike

Izazovi koji se pojavljuju pred integritetom:

Izazovi pred integritetom su posebno veliki i česti za policajce i njihova iskušenja da krenu u neprimereno postupanje su veći jer:

- Policija ponekad mora da iskoristi štetne metode, kao što su prisila, obmana, i lišavanje slobode, koje se u normalnim okolnostima smatraju nemoralnim. U određenim okolnostima rada policije, one su neophodne i smatraju se moralno opravdanim, kad se na primer policija bavi opasnim kriminalcima. Međutim, one mogu imati „koruptivan“ uticaj na policajce koji mogu koristiti ove metode i u drugim situacijama kada to nije moralno opravdano, na primer kada se njihov rad odnosi na nevine građane.
- Policija ima visok nivo diskrecionih ovlašćenja. To znači da konstantno treba da pravi izbore u granicama zakona, na primer da li da ispituju, pretresu, novčano kazne, uhapsu, pokrenu postupak, povuku i upotrebe svoje oružje ili ne.
- Jak nadzor nad policajcima često nije moguć.
- Policajci su konstantno u interakciji sa korumpiranim ljudima čiji je interes da kompromituju i korumpiraju policajce.
- Policajci rade u kriminalnom okruženju u kom negativnih iskušenja kao što su droga i velike količine novca, ima u izobilju.
- Može postojati veliki pritisak na policajce da ispune određene ciljeve kao što je broj hapšenja.
- Može postojati negativni kulturni uticaj na policajce ako ostale kolege i/ili policijska hijerarhija nemaju integritet.

Neprimereno postupanje policije:

Neprimereno postupanje policije je ponašanje policije koje je rezultat nepostojanja integriteta. Nedostatak integriteta se često povezuje samo sa korupcijom u obavljanju policijskih dužnosti prema građanima. Međutim, postoji još mnogo drugih vrsta kršenja standarda integriteta. Neka su ozbiljnija od drugih. Neka od ovih ponašanja ili postupaka definišu se kao nezakonita na osnovu zakona ili propisa, dok druga ne krše ni jedno pisano pravilo, ali su etički pogrešna. Kršenja standarda integriteta mogu se javiti na dužnosti, na radnom mestu prema kolegama, ili u privatnom životu.

Obim neprimerenog postupanja policije - zakonitost:

Neprimereno postupanje policije/Kršenje integriteta			
Policijska krivična dela		Policijski disciplinski prekršaji	Neetičko ponašanje policije
Kršenja nacionalnog ili međunarodnog krivičnog zakona		Kršenje internih pravila policije, procedura, politika, discipline i profesionalnih standarda	Kršenje moralnih normi i vrednosti koje mogu biti uključene u kodeks etike
Korupcija Zloupotreba položaja ili uzimanje nečeg u zamenu za izvršenje/neizvršenje dužnosti u cilju sticanja lične dobiti, bilo materijalne ili nematerijalne	Ostala krivična dela Policajci krše zakon na neki drugi način		

Obim neprimerenog postupanja policije - kontekst:

Neprimereno postupanje policije/Kršenje integriteta		
Na dužnosti (sa građanima)	Na radnom mestu (sa kolegama i nadređenima)	Van dužnosti
Kao što je: • Diskriminacija prema građanima • Neblagovremeno reagovanje na krivično delo • Preterana upotreba sile • Korupcija	Kao što je: • Maltretiranje kolega • Diskriminacija, favorizovanje ili korupcija u dodeljivanju, unapređivanju, odmorima, raspodeli smena	Kao što je: • Nasilje u porodici • Vožnja pod uticajem alkohola • Vređanje

Primeri klasifikacije neprimerenog postupanja policije:

Policajska krivično dela			Policijski disciplinski prekršaji		Neetičko ponašanje policije	
Na dužnosti (prema građanima)			Na radnom mestu (sa kolegama i nadređenima)		Van dužnosti	
• „Mito“: primanje robe, usluga ili novca za prebacivanje posla određenim pojedincima ili kompanijama. • Oportunistička krađa: Krađa od uhapšenih, od žrtava saobraćajnih nesreća, žrtava zločina i tela ili od imovine preminulih građana. • Primanje mita za nepokretanje krivične istrage: neizvršenje hapšenja, nepodnošenje prijave ili neizvršavanje zaplene imovine. • Podmetanje, falsifikovanje, ili dodavanje dokaza (posebno, ali ne i isključivo, u slučajevima koji se odnose na drogu). • Neopravdana upotreba sile na građanima (ubijanje, surovo postupanje, mučenje). • Seksualno zlostavljanje građana. • Neopravdano ograničavanje fundamentalnih prava: slobode govora, kretanja, udruživanja, itd. • Laganje na sudu. • Slepa poslušnost kada su u pitanju nezakonita naređenja. • Tajni dogovori sa kriminalcima. • Korupcija u postupku javne nabavke.			• Korupcija ovlašćenja/pokloni: Sticanje materijalnog dobitka na osnovu njihovog položaja bez kršenja zakona per se (npr. besplatna pića, obroci, usluge). • Podrivanje krivične istrage ili postupaka, ili „gubljenje“ kazni za saobraćajne prekršaje. • Neprimereno korišćenje fizičkog ili verbalnog nasilja prema građanima i osumnjicima (grubo postupanje, vređanje, ponižavanje, zastrašivanje). • Zloupotreba i manipulacija informacijama (neovlašćeno i neprimereno korišćenje policijskih dosjela, situacije u kojima su procurile poverljive informacije). • Diskriminacija i nejednako postupanje prema građanima na osnovu etničkog porekla, religijskog opredeljenja, seksualne orijentacije, političkog opredeljenja i drugih osnova. • Traćenje i zloupotreba organizacionih resursa. • Zapostavljanje žrtava ili pritvorenika. • Nepotizam u obavljanju dužnosti: favorizovanje prijatelja, rođaka, članova iste političke ili neke druge vrste grupe, itd.		• Nedelovanje i lenjost. • Loš kvalitet rada. • Davanje netačnih izjava građanima. • Zatvaranje očiju pred neprimerenim postupanjem ili nemoralnim postupcima ili neprijavlivanje istih kolegama ili nadređenima.	
• Interne isplate – Povlastice dostupne policajcima (odmori, raspodele smene, unapređenja) se kupuju, razmenjuju i prodaju. • Seksualno zlostavljanje kolega.			• Nepotizam u okviru unapređivanja, zaduženja, odmora, raspodele smena, itd. • Ponižavanje kolega. • Neopravdano odsustvovanje sa posla. • Zloupotreba bolovanja.		• Favorizovanje. • Prevaranje da se ne vide problemi na radnom mestu. • Laganje kolegama. • Vređanje kolega.	
• Direktne kriminalne aktivnosti – Policajac počinio zločin protiv neke osobe ili imovine sa ciljem sticanja lične dobiti. • Nasilje u porodici. • Vožnja u pijanom stanju. • Korišćenje poverljivih informacija u lične svrhe.			• Sukob interesa u poslovima i aktivnostima, van organizacije (npr. rad na crno). • Korišćenje policijskog statusa u privatnim sporovima. • Privatne veze sa kriminalcima.		• Vređanje u okviru privatnih odnosa. • Preterana upotreba alkohola.	

Izvori:

- Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.
- OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." (Policajska etika za očuvanje ličnog i profesionalnog integriteta) Beograd: OEBS, 2014.
- Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21, no. 3 (1974): 423-437.



Modul 6

Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja

Modul 6

Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja



Cilj modula:

Podizanje svesti o značaju i izazovima koji se odnose na reagovanje kada ste suočeni sa navodnim neprimerenim postupanjem kolega.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog dela učesnici će moći da:

1. Diskutuju o potrebi za kontrolom kolega.
2. Razmisle o postojećim mehanizmima za prijavljivanje i zaštitu.
3. Diskutuju o negativnim i pozitivnim posledicama reagovanja u slučaju navodnog neprimerenog postupanja kolega.



Vreme: 60 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri, listovi papira, olovke, mala kutija ili korpa

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5' Prezentacija	
2	Mehanizmi prijavljivanja i zaštite	25' Brejnstorming Plenarna diskusija	
3	Posledice kontrole kolega	25' Brejnstorming Plenarna diskusija	
4	Zaključak	5' Prezentacija	

Kratak opis modula:

Pozivanje na stvarne slučajeve, učesnici će razmisliti o kanalima i sredstvima koji su im na raspolaganju za reagovanje u slučaju da budu svedoci neprimerenog postupanja svojih kolega, posledicama tog postupanja i njegovog značaja za integritet.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja modula (Šta?)



- Objasnite učesnicima:

”

Ovaj modul se fokusira na potrebu za postojanjem kontrole nad kolegama koju treba da imaju policajci pojedinačno, na različite načine reagovanja kada se oni suoče sa neprimerenim ponašanjem od strane kolega policajaca ili nadređenih, i na pozitivne i negativne posledice prijavljivanja takvog ponašanja.

”

Značaj modula (Zašto?)

- Pitajte učesnike:



Zašto mislite da je ova tema važna?



- Omogućite da nekoliko učesnika odgovori dok vodite debatu.
- Na kraju, sumirajte naglašavajući da je:

”

Policijski kodeks ćutanja” ili činjenica da policajci veoma retko govore o neprimerenom postupanju svojih kolega, stvarnost u većini zemalja širom sveta. To je znak solidarnosti među kolegama za koju postoje razlozi i neke pozitivne implikacije. Prijavljivanje kolega i nadređenih može da ima negativne posledice po osobu koja prijavljuje takvo ponašanje. Međutim, policajci takođe treba da budu svesni da je veoma teško očuvati integritet u policiji bez truda svih zaposlenih u policiji koji svoj posao obavljaju profesionalno i uz poštovanje integriteta i koji bi želeli da celokupna organizacija ojača svoj integritet. Integritet ne može da se ojača ako niko nikada ne priča o ponašanjima koja podrivaju integritet, i na nivou pojedinca i na nivou organizacije.

”



Ciljevi modula (Zbog čega?)



- Predstavite ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasnite redosled u okviru modula.

25'

2. Mehanizmi prijavljivanja i zaštite



- ▶ Podelite prazan list papira svim učesnicima i postarajte se da svi imaju olovke.
- ▶ Kažite učesnicima da na listu papira napišu situaciju kada su videli da kolege ili nadređeni postupaju neprimereno, bez navođenja imena. Kažite im da ukoliko ne znaju stvarnu priču, treba da izmisle neku koja zvuči realno. Priča mora da bude veoma kratka (1-3 reda).
- ▶ Zatražite od učesnika da 4 puta presaviju papir.
- ▶ Prikupite njihove odgovore u kutiju ili korpu.
- ▶ Glasno pročitajte sve priče.
- ▶ Nakon čitanja priča na papirnoj tabli ili tabli napišite na koju vrstu slučajeva se svaka priča odnosi (mito, laganje, korišćenje policijskog statusa u lične svrhe, itd.). Ukoliko su neke vrste priča iste, zabeležite koliko učesnika ih je napisalo.
- ▶ Odaberite 3 slučaja sa različitim stepenom ozbiljnosti koji bi zahtevali različite oblike prijavljivanja i za koje bi postojale različite posledice.



Napomene: Ukoliko vreme ne dozvoljava prikupljanje stvarnih priča na način gore predstavljen, možete izabrati scenarije slučaja iz Materijala 1 i Pomoćnih materijala za facilitatore/moderatore 3, Modula 5. Međutim, ukoliko to vreme dozvoli, alternativna aktivnost može da bude da zamolite učesnike da odglume slučajeve u manjim grupama. Podelite uloge tako da najmanje jedan učesnik igra policajca koji je uradio nešto pogrešno, drugi da bude kolega svedok, a treći da bude nadređeni, službenik unutrašnje kontrole ili zainteresovana strana iz spoljnog nadzora.

- ▶ Omogućite diskusiju o postojećim mehanizmima i kanalima prijavljivanja postavljajući učesnicima sledeća pitanja:



- Ukoliko biste hteli da prijavite ove slučajeve, kako biste to učinili?
- Kome biste rekli i kako?
- Koje opcije postoje za preduzimanje tih mera?



- ▶ Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim elementima odgovora:

- Razgovor sa dotičnim kolegom
- Razgovor sa drugim kolegama
- Razgovor sa nadređenim
- Obraćanje unutrašnjoj kontroli
- Obraćanje organima spoljnog nadzora policije



- ▶ Prodiskutujte o klimi prijavljivanja i mehanizmima zaštite koji postoje:



- Da li osećate da možete da rešite problem i da imate podršku nadređenih i organizacije ukoliko tako postupite?
- Postoje li mehanizmi koji funkcionišu u vašoj zemlji, koji štite policajce koji reaguju na neprimereno postupanje kolega od negativnih posledica?

- ▶ Pokažite učesnicima relevantne delove iz nacionalnih zakona koji se odnose na prijavljivanje i mehanizme zaštite (na primer, zakoni/pravila o zaštiti uzbunjivača koji su prijavili neprimereno postupanje ili korupciju, zakoni/pravila koja ohrabruju ili čine prijavljivanje obaveznim i ostale).

25'

3. Posledice kontrole kolega



► Nacrtajte na papirnoj table ili tabli:

Pozitivne i negativne posledice reagovanja u slučajevima kada se desi da policajac bude svedok neprimerenog ponašanja

Slučaj 1:

Slučaj 2:

Slučaj 3:

Bilješke

Modul 6 - Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja



- ▶ Tražite od učesnika da vam kažu pozitivne i negativne posledice reagovanja (za osobu koja prijavljuje, za osobu koja se neprimereno ponašala, za nadređene, za policijsku organizaciju, za građane) za svaki od tri slučaja iz prethodne aktivnosti.
- ▶ Zapišite ih u kolone tabele.
- ▶ Omogućite diskusiju postavljajući sledeća pitanja:



- Kakva bi bila vaša reakcija u ova 3 slučaja?
- Šta biste rekli ako bi vas nadređeni, unutrašnja kontrola ili sud pitali šta ste videli?
- Da li znate za neki slučaj kada je neko **prijavio** neprimereno ponašanje kolega i da li je to imalo **negativne** ili **pozitivne** posledice?
- Da li znate za slučaj kada neko **nije prijavio** neprimereno ponašanje kolege i da li je to imalo **negativne** posledice?



- ▶ Kao zaključak, ponovo naglasite opšte pozitivne posledice prijavljivanja:



- Reagovanje **jača integritet policije**. Teško je ojačati integritet policije ako se neprimereno postupanje i ponašanje uvek drži u tajnosti i ako se stalno zataškava od strane kolega.
- **Jača odgovornost**. Policijci koji se ponašaju neprimereno treba da odgovaraju za svoje postupke i da za njih preuzmu odgovornost. Mogu biti upozoreni ili kažnjeni.
- Ako se policajci pozovu na odgovornost za svoje postupke, to ih može **sprečiti** da se ponovo ponašaju neprimereno i to može biti **podsticaj** policajcima da **postupaju poštujući integritet**.
- Efikasna kontrola kolega i prijavljivanje **osnažuju percepciju javnosti i poverenje javnosti** u policiju. Oni policajci koji se ponašaju neprimereno kaljaju ugled cele policije i umanjuju poverenje koje građani imaju u policiju.
- Ono stvara utisak da se takvo ponašanje **neće tolerisati** u okviru organizacije, te tako omogućava **pojavu kulture poštovanja integriteta**.



4. Zaključak



- ▶ Sumirajte ciljeve koji su ostvareni.
- ▶ Ponovo naglasite ključne poruke modula.

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

1. Razumevanje prijavljivanja neprimerenog postupanja

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011: 7-8.

"Ne postoji opšteprihvaćena pravna definicija o tome šta sve čini uzbunjivanje. Međunarodna organizacija rada definiše uzbunjivanje kao „prijavljivanje koje vrše zaposleni ili bivši zaposleni, a odnosi se na nezakonite, neregularne, opasne ili neetičke prakse kojima se bave poslodavci”...."

Građanskopravna konvencija o korupciji Saveta Evrope kaže da su to „zaposleni koji imaju osnovane sumnje u pogledu postojanja korupcije i koji u dobroj veri prijavljuju svoje sumnje odgovornim osobama ili nadležnima”...

Ključne karakteristike zajedničke za uzbunjivanje, stoga mogu da uključuju: i) razotkrivanje nedela koja su povezana sa radnim mestom; ii) dimenziju koja se odnosi na interes građana, npr. prijavljivanje krivičnih dela, neetičkih praksi, itd., više nego lične pritužbe; i iii) prijavljivanje nedela preko za to određenih kanala i/ili za to određenim osobama."

2. Kodeks ćutanja

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

„Šerman (1978.) tvrdi da su korumpirana policijska odeljenja društveno organizovana u odnosu na niz neformalnih pravila. Ta pravila imaju dva glavna cilja. Prvi, da se minimiziraju šanse da se angažuje spoljna kontrola i, drugo, da bi se koruptivne aktivnosti držale na „razumnom” nivou. Pravilo na koje se najviše oslanja u ovom smislu, je pravilo ćutanja. „Policijci se „uče” da ne sarađuju u istragama koje se vode protiv njihovih kolega. Bilo da policajac finansijski učestvuje u koruptivnim aktivnostima ili ne, njegovo poštovanje pravila „plave zavese ćutanja” otvoreno ga smešta unutar „koruptivnog sistema”, sa članovima organizacije koji se ponašaju u skladu sa devijantnim ciljem”. (Sherman, 1978.:47.)

Kada govore o profesionalnoj policijskoj kulturi u Britaniji, Mekonvil i Šepard (McConville and Shepherd) (1992.:207.) kažu da je „najvažnija stvar da novajlije nauče u prvih nekoliko meseci u policiji da treba da drže usta zatvorenima kada su u pitanju prakse, uključujući i one koje krše pravila, a koje iskusnije kolege smatraju neophodnima za oslobađanje od odgovornosti rada u policiji”. Tajnost postaje „zaštitni oklop koji čuva policiju u celini od toga da javnost sazna za njihove prekršaje” (Reiner, 1992.:93.).

Nije samo tajnost, već i snažna lojalnost u okviru „policijske kulture” ono što je identifikovano u nekoliko zvaničnih istraga što i omogućava i podstiče korupciju i koči istrage i kontrolu. Vudova komisija je otkrila da je: „snaga kodeksa ćutanja bila evidentna u toku saslušanja Komisije. Gotovo bez izuzetka policajci kojima je Komisija prišla u početku su negirali da su bili svedoci ili učestvovali u bilo kojem obliku korupcije. Čak i uz objašnjenje da se neće pokrenuti disciplinski postupak za neprijavljivanje određenih oblika korupcije, i uz nuđenje amnestiranja i mogućnosti zaštite od inkriminisanja samog sebe, policajac za policajcem je ostajao pri svom stavu dok im nisu predloženi neoborivi dokazi koji su tvrdili suprotno. Svaki od njih je znao istinu, ipak snaga kodeksa, i slepa vera da ga niko neće prekršiti, su preovladali.” (Wood, 1997a:155)."

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." Police Practice and Research 3, no. 1 (2002): 7-19.

„Najskorija uznemirujuća ilustracija ovog Kodeksa, desila se kada policajci njujorške policije iz 70.-te stanice nisu protestovali kada su videli da haćanskog imigranta, Abnera Luima, šetaju po stanici sa pantalonama spuštenim do gležnjeva. Policajac Džastin Volp ponosno je pokazivao rezultate sadističkog analnog napada. Mahao je polomljenom metlom uflekanom krvlju i fekalijama kako bi sve njegove kolege mogle to da vide, čak se i hvalio naredniku Kenetu Verniku da je „Oborio čoveka noćas”. Ipak, ni jedan policajac nije istupio te noći da prijavi Volpa. Zašto bi Volp verovao da može da računa na to da policajci neće ispuniti svoju obaveznu da prijave zločin i uhapsu počinioca? Ključni razlog je strah od osвете, kao što je to objasnio policajac Bernard Kauli u svom svedočenju pred Molenovom komisijom, 1994.:

Pitanje: Da li ste se ikada plašili da će neko od vaših kolega da vas prijavi?

Odgovor: Nikad

Pitanje: Zašto?

Odgovor: Zbog plavog zida ćutanja. Policijci ne raskrinkavaju policajce. A ako bi to uradili, recimo ako bi policajac odlučio da me prijavi, njegova karijera bi bila uništena. Svi bi ga proglasili cinkarošem. Pa ako ima još petnaest godina da radi, bio bi očajan, jer bi ga to svuda pratilo. I mogao bi da bude u stanici, a da nema nikoga sa kim bi radio. I sve su prilike da bi se sve svelo na to da bi dozvolili da bude povređen. (Mollen, 1994: 53–54).

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

Ako je lojalnost jedan od razloga za poštovanje ovog kodeksa, a drugi strah od osвете, treći je, kod policajaca više nego kod ostalih zaposlenih, to što policajci obično znaju za neprimereno postupanje drugih policajaca – kao što je poseta „ženi s posla“ ili prostitutki, ili za dremanje u bioskopu dok je policajac na dužnosti. Niko ne želi da otvori Pandorinu kutiju uzajamnog cinkarenja. Neki od policajaca koji su videli Luima sa spuštenim pantalonama možda su i sami naterali neke da nauče lekciju o poslušnosti. Volp i još tri policajca su to uradila Luimi, za koga su pogrešno verovali da je udario Volpa u gunguli koja je izbila ispred jednog noćnog kluba u Bruklinu. Tako su bar još tri policajca već bila Volpovi saučesnici. Zatim tu postoji i ono što se naziva „dobar policajac, loš policajac dilema“. Policajci su zaglavljani između imperativa plavog zida ćutanja i pravila policijske uprave koja nalažu da policajac koji je upoznat sa neprimerenim postupanjem mora odmah da obavesti istražitelje unutrašnje kontrole. Ukoliko policajac brzo prijavi slučaj, dobija etiketu cinkaroša. Ako te ne učini, kasnije može imati probleme zbog toga što to nije odmah učinio. Obzirom na ove pritiske, policajci često odlučuju da ćute i da pričaju o neprimerenom postupanju drugih policajaca samo kada ih pritisne unutrašnja kontrola ili kada im prethodi krivično gonjenje.”

3. Potreba/ Obaveza prijavljivanja

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009: 38-39.

„Lojalnost i uzbunjivanje

Kao što smo videli, opasnost i stres policijskog posla čine solidarnost važnim delom mehanizama za preživljavanje u policiji. Ali solidarnost lako može postati veo ćutanja i tajnosti iza kog korupcija cveta. Policajci koji budu svedoci neprimerenog postupanja onda postanu rastrzani između svoje dužnosti da otkriju istinu i pomognu u zaustavljanju korupcije, i pritiska grupe koji im nalaže da ćute. Taj pritisak može da bude ekstremno jak, i da uključuje bojkot, maltretiranje, pa čak i pretnje smrću. Međutim, značaj integriteta policije i poteškoće u otkrivanju integriteta čine razotkrivanje primećenog neprimerenog postupanja i neprimerenog postupanja na koje se sumnja, izuzetno važnim, a ovo je postalo i osnovno etičko stanovište, kao u Članu 8 UN kodeksa kako je prikazano na Umetku 3.2:

Umetak 3.2: Kodeks Ujedinjenih Nacija o lojalnosti i uzbunjivanju

Policijski službenici koji imaju razloga da veruju da je došlo do kršenja ovog Kodeksa ili da će do njega doći, moraju to prijaviti svojim nadređenima i, tamo gde je to neophodno, i drugim ovlašćenim licima ili organima koji imaju ovlašćenja za davanje procena ili korektivnih mera.”

4. Potencijalne negativne posledice prijavljivanja

Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83.

„Gotovo uvek postoje ozbiljne posledice po uzbunjivače, po njihove karijere, i po njihove lične živote što je rezultat njihovih postupaka. Neke organizacije veoma otežavaju uzbunjivanje, i stoga, je manje verovatno da će do njega doći. Policijske uprave su takav tip organizacije. U ovom radu tvrdim da karakter policijske uprave ne samo da dovodi do toga da je manje verovatno da će do uzbunjivanja doći, već na ironičan način čini i da ono biva još potrebnije. Uz to, pokazaću da otpor policijskih uprava i njihova osveta protiv uzbunjivača, njih i građane skupo košta.

Cena osвете:

Policijska praksa neformalnog ili zvaničnog kažnjavanja uzbunjivača ima veliki negativan uticaj na društvo. Utiče na policiju jer njihova nevoljnost da podrže uzbunjivače znači da gube svoj najbolji izvor informacija o koruptivnim praksama. Kolege policajci, kao što smo videli, obično su jedini svedoci pogrešnog ponašanja. Kada ih obeshrabruju da reaguju na odgovoran način i da istupe, oni zapravo promovišu pogrešno postupanje i dodatno podržavaju one koji to čine.

Uz to, može se dati jak argument da je u interesu policije da izađe u susret uzbunjivačima. Uzbunjivači omogućavaju da se problemi otkriju i reše u okviru organizacije. Ali, ukoliko se uzbunjivači ne čuju, problemi mogu da se pogoršaju, porastu, i eksplodiraju u skandal. Po defaultu, ostavlja se onima van organizacije, kao što su velike porote, specijalne komisije, istraživački novinari, i gnevni građani, da oni budu ti koji će razotkriti i rešiti problem zloupotrebe u policiji, dok će istovremeno to dovesti do javnog sramoćenja policije. A u našem kompleksnom svetu, čak i dileri droge mogu odigrati ulogu „gnevnih građana“ i tako prouzrokovati skandal. 1986., prema Dejvidu Durku, korumpirani policajci ukrali su novac i drogu od dilera droge. Dileri su se žalili svojim nadzornicima za uslovnu slobodu i njihova pritužba je pokrenula istragu

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

velike porote o neprimerenom postupanju policije.

Društvo u širem smislu plaća cenu osвете nad uzbunjivačima u policiji. Iako pogrešno postupanje nije norma u radu policije, ipak, obrazac uprave po kom se ignoriše poruka o opasnoj i nezakonitoj praksi policije i po kom se kažnjavaju oni koji tu poruku prenose i koji to prijavljuju, povećava opasnost za širu zajednicu. Zbog toga oni koji čine nedela ostaju nepromenjeni i neprovereni. To ima ozbiljne implikacije kada je u pitanju naše poverenje u policiju u smislu naše sigurnosti i zaštite naših prava i naše imovine. . . .

Kada se policajci koji razotkriju nedela učutkaju, to omogućava da se koruptivne prakse na našim ulicama nastave.”

5. Značaj zaštite uzbunjivača

OECD. “Whistleblower Protection: Encouraging Reporting.” OECD, 2012.

„Zaštita uzbunjivača: ohrabrivanje prijavljivanja

Rizik od korupcije se značajno uvećava u okruženjima u kojima prijavljivanje neprimerenog postupanja nije podržano ili ne podrazumeva zaštitu. Zaposleni u javnom i privatnom sektoru imaju pristup najnovijim informacijama koje se odnose na prakse na njihovim radnim mestima, i obično su prvi koji prepoznaju takvo postupanje. Međutim, oni koji prijave neprimereno postupanje mogu biti predmet osвете, kao što je zastrašivanje, maltretiranje, otpuštanje ili nasilje od strane njihovih kolega ili nadređenih. U mnogim zemljama, uzbunjivanje se čak povezuje i sa izdajom ili špijuniranjem.

Zaštita uzbunjivača je, stoga, ključna za ohrabrivanje prijavljivanja neprimerenog postupanja, prevare i korupcije. Pružanje delotvorne zaštite uzbunjivačima podržava otvorenu organizacionu kulturu u kojoj zaposleni ne samo da su svesni kako da prijave, nego imaju i poverenje u proceduru prijavljivanja. . . . Zaštita uzbunjivača, i iz javnog i iz privatnog sektora, od osвете zbog prijavljivanja u dobroj nameri onih postupaka za koje se sumnja da imaju veze sa korupcijom i drugom vrstom neprimerenog postupanja, stoga čini integralni deo borbe protiv korupcije, čuva integritet, jača odgovornost, i podržava čisto poslovno okruženje.”

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- Johnson, Roberta Ann. “Whistleblowing and the Police.” Rutgers University Journal of Law and Urban Policy 1, no. 3 (2005): 74-83.<http://www.bmartin.cc/dissent/documents/>
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. “Circumscribing the Code of Silence.” In *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Newburn, Tim. “The Causes of Police Corruption.” In *Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature*, 19-20. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- Prenzler, Tim. “Chapter 2. Understanding Police Misconduct”. In *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*, 38-39. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Snel, Gerard. „Poglavlje 7 Odeljak 2.3: Samozaštitna priroda policijskih službi.” Iz Uputstava za očuvanje policijskog integriteta, koji je prilagodio Pjer Epli (Pierre Aepli). Ženeva: DCAF, 2012.<http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Westmarland, Louise. “Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence.” *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165.<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>

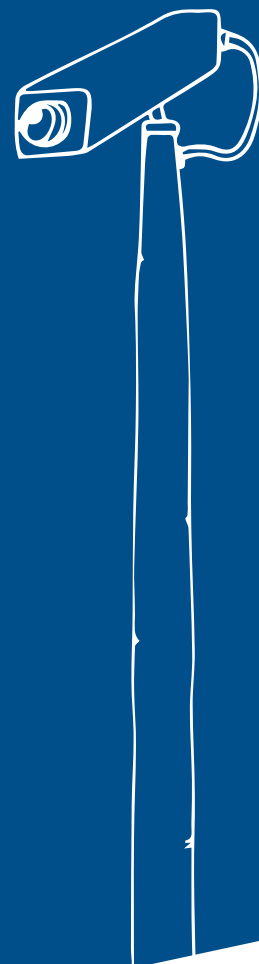
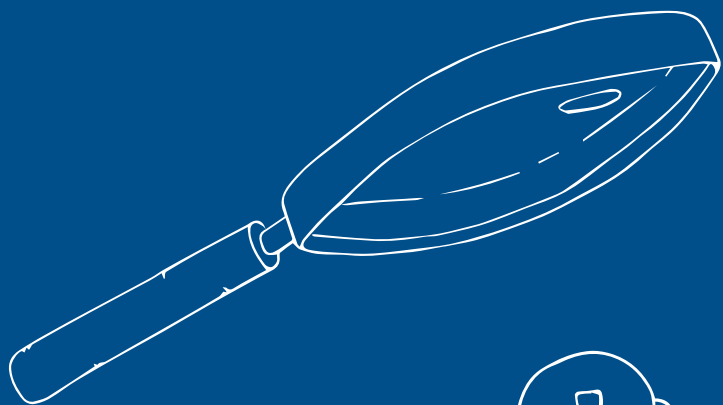
Modul 6 - Kontrola kolega i prijavljivanje neprimerenog postupanja

Priručnik za učesnike

„Policijski kodeks ćutanja” ili činjenica da policajci veoma retko pričaju o neprimerenom postupanju svojih kolega je nešto što je stvarnost u većini zemalja u svetu. To je znak solidarnosti među kolegama za koju postoje razlozi i neke pozitivne implikacije. Prijavljivanje kolega i nadređenih može imati negativne posledice po osobu koja prijavljuje. Međutim, policajci takođe treba da budu svesni da je veoma teško gajiti integritet u policiji bez truda svih zaposlenih u policiji koji rade profesionalno i uz poštovanje integriteta i koji bi želeli da cela organizacija osnaži svoj integritet. Integritet ne može da se ojača ako niko nikada ne priča o ponašanjima koja podrivaju integritet, i na nivou pojedinca i na nivou organizacije.

Značaj kontrole kolega:

- Prijavljivanje ojačava integritet policije. Teško je ojačati integritet policije ako se neprimereno postupanje i neprimereno ponašanje stalno drže u tajnosti i ako se stalno prikriva od strane kolega.
- Jača odgovornost. Policajci koji se neprimereno ponašaju treba da odgovaraju za svoje postupke i da za njih preuzmu odgovornost. Mogu biti upozoreni ili kažnjeni.
- Ukoliko policajci odgovaraju za svoje postupke, to ih može odvratiti od ponovnog neprimerenog ponašanja i to može da služi kao podsticaj svim policajcima da se ponašaju tako što će poštovati integritet.
- Efikasna kontrola kolega i prijavljivanje poboljšavaju percepciju javnosti i povećavaju nivo poverenja u policiju. Oni policajci koji se ponašaju na neprimeren način kaljaju ugled cele policije i umanjuju poverenje građana u policiju.
- Stvara se utisak da se takvo ponašanje ne toleriše u organizaciji, i na taj način se omogućava pojava kulture poštovanja integriteta.



Modul 7

Odgovornost policije

Modul 7

Odgovornost policije



Cilj modula:

Omogućite učesnicima da prodiskutuju o funkcionisanju mehanizama odgovornosti policije i njihovog značaja za postojanje integriteta policije, sa posebnim fokusom na unutrašnju kontrolu.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog dela učesnici će moći da:

1. Navedu mehanizme polaganja odgovornosti policije koji u zemlji postoje.
2. Opišu misiju i funkcije unutrašnje kontrole.
3. Razgovaraju o funkcionisanju unutrašnje kontrole.
4. Objasne zašto su odgovornost i unutrašnja kontrola od ključnog značaja za građenje integriteta policije.



Vreme: 60 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri, olovke

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5' Presentacija	
2	Mehanizmi i učesnici polaganja odgovornosti	20' Rad u paru Presentacija	Materijal 1 Pomoćni materijali za facilitatora/ moderatora 1
3	Funkcionisanje unutrašnje kontrole	15' Plenarna diskusija	
4	Koristi od odgovornosti i unutrašnje kontrole	15' Brejnstorming	
5	Zaključak	5' Presentacija	

Kratak opis modula:

Ovaj modul govori o mehanizmima čiji je zadatak da osiguraju da policija postupa onako kako treba u skladu sa svojim ovlašćenjima. Policajci, kao i svaka druga profesionalna grupa, često imaju negativne emocije kada je u pitanju kontrola. Cilj ovog modula je da razjasni, bez konfrotacije, uloge i funkcionisanje ovih mehanizama, i da istakne da oni doprinose očuvanju ličnog integriteta policajaca, kao i integriteta organizacije. Ovaj modul zahteva pripremu facilitatora/moderatora u pogledu mehanizama polaganja odgovornosti i sistema unutrašnje kontrole koji postoje u njihovoj zemlji.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja (Šta?)



- Uvedite temu:

Odgovornost policije se obezbeđuje putem unutrašnje kontrole i spoljnog nadzora. Unutrašnja kontrola je funkcija policije ili Ministarstva unutrašnjih poslova čiji je cilj da se obezbedi da policijska služba funkcioniše uspešno, efikasno i sa integritetom. Ona uključuje izvršne funkcije i počiva na lancu komande u policiji. Primarna odgovornost mehanizama unutrašnje kontrole je sprečavanje, otkrivanje i sankcionisanje neprimerenog postupanja. Spoljni nadzor se odnosi na praćenje ponašanja policije kako bi se sprečilo i otkrilo neprimereno postupanje. Organi spoljnog nadzora uglavnom nemaju direktna ovlašćenja da menjaju postupanje policije, ali mogu da daju preporuke. Takođe, oni nadziru efikasnost i pravičnost mehanizama unutrašnje kontrole.

”

Ovaj modul razmatra unutrašnje i spoljne mehanizme koji funkcionišu u našoj zemlji. Posebno, modul razmatra funkciju i funkcionisanje unutrašnje kontrole, kao i koristi od odgovornosti za očuvanje integriteta policije.

”

Značaj modula (Zašto?)



- Kažite učesnicima:

”

Obzirom da policija ima specijalna ovlašćenja, ona mora da bude pod kontrolom kako bi se očuvao integritet, poverenje javnosti i legitimitet. Mora da postoji više mehanizama odgovornosti, unutrašnjih i spoljašnjih, koji se dopunjuju. U ovom smislu, unutrašnja kontrola je saveznik svim poštenim i profesionalnim zaposlenima u očuvanju njihovog integriteta i integriteta njihove organizacije.

”

Ciljevi modula (Čemu?)



- Predstavite ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasnite redosled u okviru modula.

20'



2. Odgovornost u policiji (mehanizmi i akteri)

- ▶ Podelite učesnike u parove.
- ▶ Podelite **Materijal 1**.
- ▶ Dajte učesnicima 5 minuta da odgovore na 3 pitanja iz materijala.
- ▶ Prikupite njihove odgovore u diskusiji sa celom grupom.
- ▶ Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim elementima odgovora:

Mehanizmi i akteri odgovornosti:

Unutrašnji (u zavisnosti od modela)

- Jedinica unutrašnje kontrole
- Kontrola od strane rukovodilaca
- Odeljenja revizije
- Disciplinski organi i organi za etiku

Spoljni

- Parlament
- Sudstvo i tužilaštvo
- Mediji
- Organizacije civilnog društva i univerzitet

I u zavisnosti od konteksta

- Spoljni nadzorni organi policije i komisije za tužbe
- Institucije ombudsmana
- Organi za borbu protiv korupcije
- Ad hoc istrage

Misija/ciljevi unutrašnje kontrole:

- Osigurati da policija funkcioniše onako kako bi trebalo
- Povećanje učinka i integriteta organizacije
- Povećati odgovornost i transparentnost policije
- Povećati poverenje javnosti u policiju

Funkcije unutrašnje kontrole:

1. Sprečavanje neprimerenog postupanja (komunikacija, zastrašivanje, praćenje))
2. Reagovanje (otkrivanje, istraga, sankcionisanje)



- ▶ Napravite struktuisanu prezentaciju o sistemu odgovornosti policije koji funkcioniše u vašoj zemlji i o ulogama različitih mehanizama unutrašnje kontrole i organa spoljnog nadzora.
- ▶ Ukoliko postoji specijalizovana jedinica kontrole u vašem ministarstvu/službi, objasnite njenu misiju i ovlašćenja određena zakonima ili internim dokumentima
- ▶ Detaljnije pojasnite uloge, procedure i aktivnosti u odnosu na dve funkcije unutrašnje kontrole. Iako je model u svakoj zemlji drugačiji, **Pomoćni materijali za facilitatora/moderatora 1** mogu vam pomoći u pripremanju ove prezentacije.

Napomena: Sa unutrašnjom kontrolom često se povezuju funkcije analiziranja delotvornosti, efikasnosti i kvaliteta rada policije, i davanja preporuka na organizacionom nivou o tome kako rešavati uslove koji dovode do određenih problema. Nekada se nazivaju „profesionalnim standardima“, i ove funkcije su ponekada odgovornost istih organizacionih jedinica kao i kontrola, ali se u funkcionalnom smislu razlikuju.



3. Funkcionisanje unutrašnje kontrole



- ▶ Sprovedite brejnstorming o tome koji su to principi koji treba da se poštuju od strane unutrašnje kontrole prilikom obavljanja njenih funkcija.
- ▶ Napišite njihove odgovore na papirnoj tabli ili tabli.
- ▶ Dopunite i/ili sumirajte elementima iz Pomoćnih materijala za **facilitatore/moderatore 2**.
- ▶ Pokrenite grupnu diskusiju kako biste identifikovali polja u kojima unutrašnja kontrola dobro funkcioniše.
- ▶ Prikupite predloge koji se odnose na to kako poboljšati ostala polja koja možda ne funkcionišu tako dobro.
- ▶ Sumirajte ulazne informacije i razjasnite svaku tačku kako biste osigurali da postoji dobro razumevanje.



4. Koristi od odgovornosti (unutrašnje i spoljne)



- ▶ Nacrtajte vertikalnu liniju na sredini table ili papirne table. Na jednoj polovini napišite naslov „zaintegritet organizacije“, a na drugoj polovini „za integritet policajaca“.
- ▶ Prikupite ideje od učesnika o koristima koje kontrola i odgovornost mogu doneti obema stranama i zapišite ih.
- ▶ Na kraju, dopunite i/ili sumirajte sa sledećim elementima odgovora:

Za integritet organizacije:

- Osnaživanje efikasnog pružanja usluga eliminisanjem loše prakse
- Pokazivanje da se pogrešno postupanje shvata ozbiljno
- Omogućavanje transparentnosti u informisanju građana o incidentima, odgovorima, i merama koje za cilj imaju izbegavanje ponavljanja
- Zaštita reputacije
- Osnaživanje poverenja javnosti
- Poboljšanje odnosa u zajednici
- Povećavanje profesionalnih standarda

Za integritet policajaca:

- Zaštita od lažnih optužbi
- Zaštita poštenih i profesionalnih policajaca od uticaja loše reputacije policije koja postoji zbog nekolicine neprofesionalnih kolega
- Osiguravanje toga da i rukovodioci budu pod kontrolom koja je iznad njih ili je van organizacije
- Pružanje prilike policajcima da se žale na probleme na radnom mestu, na neprimereno postupanje kolega, mobing, uznemiravanje, itd.

5'

5. Zaključak



- ▶ Sumirajte ključne poruke i glavne zaključke diskusija.
- ▶ Možda ćete želeći da pitate učesnike:
 - Možete li da sumirate ključne funkcije unutrašnje kontrole?
 - Možete li da sumirate zašto su kontrola i odgovornost ključne za integritet?
 - Da li je ova lekcija izmenila neku vašu percepciju mehanizama unutrašnje kontrole i spolnjeg nadzora?



Bilješke

[illegible]

Materijal 1 – Unutrašnja kontrola – Misija i funkcije

Uputstva: Odgovorite na sledeća pitanja.

- Koji su to mehanizmi i institucije koje doprinose odgovornosti policije u vašoj zemlji?

- ...

- ...

- ...

- ...

- Šta je misija sistema unutrašnje kontrole Ministarstva unutrašnjih poslova/Policije?

- (Koji su to ciljevi unutrašnje kontrole?)

- ...

- ...

- ...

- ...

- Koje su to 2 funkcije unutrašnje kontrole?

1. ...

2. ...

Pomoćni materijali za facilitatora/moderatora 1 – Primeri aktivnosti unutrašnje kontrole

Aktivnosti kontrole

Preventivna

- Metode zastrašivanja: postojanje testiranja integriteta, nadzor, nasumične provere i inspekcije.
- Unutrašnja i spoljna komunikacija: standarda, procedura, prava, mehanizama za tužbu, procesa nadoknade, itd.
- Praćenje i nadzor: prikupljanje i analiza podataka o tužbama, disciplinskim merama, procenama rizika, ankete o percepciji koje su radili građani i policijski službenici, itd.

Reaktivna

- Inspekcije
- Nadzor
- Prikupljanje i analiza tužbi
- Testiranje integriteta
- Provere
- Istrage
- Odluke ili preporuke za sankcionisanje ili korektivne mere

Pomoćni materijali za facilitatora/moderatore 2 – principi unutrašnje kontrole

- Pravičnost: pristup informacijama mora da bude odobren policajcima koji su pod kontrolom; postupak kontrole treba da osigura da postoji ravnoteža između prava predmeta kontrole (na primer pravo na privatnost) i interesa organizacije i građana; ishod kontrole, a posebno sve odluke koje utiču na karijeru policajaca koji su predmet kontrole, ne smeju da budu pristrasni, već zasnovani na uverljivim i adekvatnim informacijama; istražni postupci treba da poštuju principe pretpostavke nevinosti; istrage treba da budu brze.
- Zakovitost: u skladu sa pravilima i propisima, uz poštovanje ljudskih prava policajaca.
- Neophodnost: kontrola mora da se smatra neophodnom kako bi se sprečilo, otkrilo ili rešilo neprimereno postupanje.
- Proporcionalnost: obim i intenzitet kontrole i svih nametnutih sankcija koje iz nje proisteknu moraju da budu proporcionalne ozbiljnosti ponašanja i interesima dotičnog pojedinca/organizacije.
- Nepriistrasnost: kontrolu mora da izvrši nepriistrasni organ/pojedinac; svi policajci, bez obzira na čin, status ili neki drugi kriterijum, treba na jednak način da budu predmet kontrole.

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

1. Mehanizmi odgovornosti

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006: 141.

„Otkrivanje i zastrašivanje korupcije u policiji umnogome se postižu institucionalnim mehanizmima odgovornosti, i unutrašnjim i spoljnim, i policijskim tehnikama kao što su istrage po osnovu tužbi, korišćenje informacija, revizija, nadzor i testiranje. Ovde tendencija ka korupciji kao sastavni deo policijskog posla, kako je to gore opisano, može da se iskoristi da se opravda veliki sistem mehanizama odgovornosti – sistem koji je veći nego što je to potrebno u drugim profesijama. Tendencija ka korupciji takođe može da se iskoristi i da se opravda raspodela tehnika otkrivanja i zastrašivanja koje možda ne bi bile prihvatljive u drugim profesijama.

U većini policija postoji niz mehanizama polaganja odgovornosti, uključujući i unutrašnju odgovornost na strani pojedinaca u policijskoj službi prema njihovim nadređenima i prema Ministarstvu unutrašnjih poslova. Obično postoje i mehanizmi koji osiguravaju spoljnu odgovornost policije prema vladi i zajednici.”

2. Spoljni nadzor

OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” (Vodič za demokratski rad policije) Beč: OEBS 2008: 25-26.

IV. Odgovornost i transparentnost policije

IV.1 Odgovornost i kontrola

80. Dok građani dobrovoljno daju svoj pristanak policiji za primenu monopola nad korišćenjem sile sa ciljem održavanja socijalne kontrole i sprovođenja njihovih građanskih, političkih i ekonomskih sloboda, demokratske policijske službe imaju obavezu da omoguće proveru i kontrolu svojih ovlašćenja od strane javnosti, a putem procesa odgovornosti.

81. Stoga, treba da se razviju, efikasne mere kojima se obezbeđuje integritet i adekvatan učinak zaposlenih u policiji”.

82. U Kopenhagenu 1990., države članice OEBS-a svečano su objavile da policija mora da bude pod nadzorom, i da mora da bude odgovorna prema civilnim vlastima. Institucije nadzora.

83. Odgovornost policije znači da su policijske aktivnosti – počev od ponašanja policajaca pojedinačno, pa do strategija za policijske operacije, procedura za imenovanje ili upravljanja budžetom – otvorene za posmatranje od strane različitih institucija nadzora.

84. Institucije nadzora mogu da uključuju izvršnu vlast (kontrola politike, finansijska kontrola i horizontalni nadzor od strane vladinih agencija), zakonodavnu (poslanici u skupštini, skupštinske istražne komisije), sudsku, kao i komisije za ljudska prava, odbori za pritužbe građana ili nezavisne institucije ombudsmana. Štaviše, mediji mogu da odigraju važnu ulogu u davanju informacija građanima, a koje se tiču policijskih aktivnosti. Naposljetku, demokratske policijske službe mogu da se prepoznaju na osnovu toga što su predmet spoljnog nadzora i ispitivanja, i na osnovu toga što ga prihvataju, i na osnovu stepena otvorenosti prema ovim ispitivanjima.

85. Većina institucija civilnog nadzora se bavi tužbama građana na rad policije. Međutim, stepen u kom su one uključene u proces tužbi, umnogome varira. Dok neke nadzorne organizacije preuzimaju odgovornost za prijem i istrage po tužbi – ponekad samo u slučaju ozbiljnog neprimerenog postupanja ili ukoliko se interne istrage pokažu neuspelima – druge se ograničavaju na nadzor i ponavljanje istraga koje su sprovele agencije za sprovođenje zakona samostalno. Slično, dok neki organi nemaju uticaja na kažnjavanje neprimerenog postupanja, drugi mogu da daju preporuke o disciplinskim merama, ili čak imaju ovlašćenja da i sami nametnu sankcije.

86. Bez mehanizama spoljnog nadzora, rukovodioci u policiji bi imali slobodu da ne istražuju ili da ne kažnjavaju neprimereno postupanje, što bi moglo da dovede do nedelotvorne unutrašnje kontrole. Mehanizmi spoljnog nadzora takođe mogu biti i nepristrasniji (bar u očima javnosti) u istragama po ozbiljnim optužbama protiv policijskih službenika. Štaviše, možda su i u boljoj poziciji da ohrabre policijske službenike da svedoče protiv drugih policajaca, a posebno protiv nadređenih.

87. Ipak, mehanizmi spoljnog nadzora moraju da se dopune unutrašnjom kontrolom i nadzorom, jer u brojnim slučajevima unutrašnji istražni mehanizmi mogu imati strukturalnu prednost kao što je više resursa, više raspoloživih podataka (policijske arhive; izveštaji svedoka; izjave policijskih službenika), i bolje poznavanje policijskog okruženja. Takođe, ove strukturne prednosti mogu doprineti većem poverenju optuženih policajaca u to da će istraga biti sprovedena na pravičan način, što će uvećati njihovu volju da sarađuju sa istražiteljima. U svakom slučaju, policijske agencije moraju da istraže sve navode o neprimerenom postupanju kako bi osigurali integritet svojih operacija i zaposlenih. Manje prekršaje mogu da istražuju neposredni nadređeni, dok ozbiljnije prekršaje moraju da istražuju organi policije van

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

neposrednog lanca komande, kao što su unutrašnje istražne jedinice, ili ad-hoc disciplinski odbori koje čine viši policijski službenici, ili čak spoljni civilni nadzorni organi, a naročito kada se radi o istragama policijskih službenika na visokim položajima. Informacije o istragama nakon podnošenja tužbi trebalo bi da budu dostupne javnosti kako bi je to motivisalo da podnosi opravdane tužbe. Čak i anonimne prijave treba istražiti, i, iako je njih možda teško istražiti, agencija treba pažljivo da ispita verodostojnost svake prijave pre nego li je odbaci ili zanemari. Istraga i disciplinski postupci moraju pažljivo da balansiraju između prava građana i prava policajaca.

88. U svakom slučaju, neki oblik civilnog nadzora i transparentno bavljenje rezultatima istrage, važan su način povećavanja poverenja javnosti u policiju i postizanja legitimnosti u zajednici. Poverenje javnosti u policiju lako može da se uništi neadekvatnom aktivnošću policije, posebno kada vođenje istrage ili administrativne aktivnosti nisu brze, temeljne, i/ili primerene.

3. Značaj delotvornog sistema tužbi koje je se tiču polaganja odgovornosti

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011: 34

„Jedna karakteristika delotvornog sistema odgovornosti je procedura kojom se rešavaju tužbe protiv policijskih službenika, koje su podneli građani, kao i one koje su podnele kolege policajci. Dok odgovornost čini nešto više od sistema za rešavanje tužbi, delotvoran sistem koji uživa poverenje javnosti i policije, takođe je važan pokazatelj visokih standarda odgovornosti, i verovatno će pomoći u vraćanju ili osnaživanju poverenja javnosti. Procedura mora da osigura da se tužbe rešavaju adekvatno i proporcionalno.

Značaj obezbeđivanja mogućnosti za građane da podnose prijave

Od ključnog je značaja za građane da mogu da podnesu tužbu protiv policije. U većini zemalja, ljudi mogu podneti tužbu direktno u policiji, obično kod komandira stanice ili okružnog šefa policije, koji onda odlučuje o sledećem koraku, koji može da uključuje istragu. Međutim, građani se možda osećaju nevoljno u pogledu podnošenja tužbe protiv policije u samoj policiji. Obično tužba može da se podnese i direktno kod javnog tužioca. Građani moraju da budu u poziciji da podnesu tužbu protiv policije (i da im se u tome pomogne), ukoliko misle da je sa njima postupano na pogrešan način. To je važno zbog toga što:

- Bez tužbe, malo je verovatno da će istraga biti pokrenuta.
- Ukoliko tužba ne postoji, policija će propustiti potencijalnu priliku za učenje koja bi mogla da unapredi službu.
- Nepostojanje tužbe moglo bi da dovede do nekažnjavanja počinioca i do stvaranja kulture nekažnjavanja u dugoročnom smislu.”

4. Mehanizmi unutrašnje kontrole

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161.

"Komponente naprednog sistema kontrole

Otvoreno korišćenje uređaja za snimanje može da se koristi na poljima koja su pod rizikom od neprimerenog postupanja, kao što su razgovori sa osumnjičenima i u policijskom pritvoru (CJC, 1997). (Korišćenje sitnih uređaja za snimanje od strane policajaca u rutinskim susretima policije i građana, takođe može pomoći u tome da se policija zaštiti od lažnih prijava.)

Tajni nadzor uz pomoć visoke tehnologije može da prevaziđe probleme nedostatka svedoka ili nedostatka kapaciteta za obavljanje nadzora uz pomoć tajnog snimanja razgovora i onih aktivnosti koje možda uključuju neprimereno postupanje (Marx, 1992).

Testiranje integriteta podrazumeva simuliranje prilika za korupciju kako bi se pratilo da li se policajci pridržavaju zakona i kodeksa ponašanja. Ciljano testiranje usmereno je na pojedince ili grupe u slučajevima kada istrage nisu uspele da ublaže sumnje. Nasumično testiranje integriteta je veoma kontraverzno, i osmišljeno je da da sveobuhvatan i objektivan izvor otkrivanja i sprečavanja, a preko nasumičnog izlaganja prilikama za neprimereno postupanje koje se sve vreme nadziru i prate (Henry, 1990; KPMG, 1996).

Testiranje na drogu i alkohol uvedeno je kao odgovor na nalaze istrage o korišćenju ilegalnih sredstava i pića na dužnosti (Wood, 1997).

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

Interni doušnici prijavljuju ponašanje i informacije koje se smatraju tajnom u neformalnoj mreži policije. Objavljivanje da ovi „špijuni“ postoje pomaže kod zastrašivanja (Henry, 1990).

Profilisanje tužbi pojedinih policajaca i organizacionih jedinica omogućava razvoj intervencija kao što su ponovna obuka, savetovanje ili upravljačka promena (Ede, Homel and Prenzler, 2002).

Odgovornost nadređenih uključuje ispitivanje učinka rukovodilaca, što uključuje procene nivoa problema u ponašanju do kojih dolazi pod njihovom komandom sa rezultatima koji su jasno ovezani sa unapređenjem ili nastavkom komandovanja (Knapp, 1972; Mollen, 1994).

Ispitivanje integriteta može da se javi u svim odlukama o napredovanju. Procesi regrutacije uključuju psihološka i etička testiranja, kao i izveštaje nezavisnih donosilaca odluka. Kako zaposleni prolaze kroz obuku i kako se raspoređuju i unapređuju, različiti izvori za procenu integriteta mogu se proširiti pa da uključuju rezultate testiranja integriteta i profile tužbi (Newburn, 1997).

Obavezno izveštavanje uočenog, ili neprimerenog ponašanja na koje se sumnja ili o njemu postoje glasine, je osmišljeno kako bi se doveo u pitanje kodeks čutanja, i moguće ga je sprovesti ukoliko na videlo izađe neprijavljeno neprimereno postupanje (Fitzgerald, 1989).

Zaštita svedoka uključuje postojanje sigurnih utočišta, kao i kazne za proganjanje doušnika (Fitzgerald, 1998). Prinudne rotacije u odeljenjima koja su skloni korupciji osmišljene su da bi se sprečilo korišćenje prilika za korupciju od strane policije u dugoročnom periodu (stvaranjem veza sa osobama iz sfere organizovanog kriminala ili uspostavljanjem mreža korupcije) (Sherman, 1978).

Revizije sredstava i finansija, ciljane ili nasumične, mogu pružiti dokaze o policajcima koji žive van svojih mogućnosti ili u riziku od potpadanja pod korupciju (Palmer, 1992).

Ankete u policiji mogu da se koriste kao sredstvo da se anonimno meri percepcija policajaca u vezi sa nivoima i oblicima neprimerenog postupanja. Ankete koje se odnose na etiku mogu identifikovati stavove koji predstavljaju predispoziciju prema neprimerenom postupanju (CJC, 1997).

Ankete građana mogu identifikovati percepciju postupanja policije. Ankete ili intervjui sa podgrupama koje imaju direktan kontakt sa policijom, kao što su uhapšeni, takođe mogu da procene specifične pokazatelje ponašanja policije (CJC, 1997).

Raznolikost među zaposlenima ima za cilj rušenje kulture solidarnosti kroz civilizaciju i regrutovanje ljudi različitog etničkog porekla i starijih, obrazovanih ljudi (Fitzgerald, 1989). Regrutovanje žena je posebno od pomoći kod rušenja mačo kulture i smanjenja sukoba policija-građani.

Obavezna integrisana obuka iz etike pojačava poruke o organizacionoj posvećenosti integritetu kroz karijeru policajca i kroz brojne specijalizacije u toku rada u policiji. Obuke iz etike takođe treba da pomognu u razjašnjavanju očekivanja, i da pomognu u prevazilaženju etičkih dilema (kao što je učenje načina za odbijanje nadoknada, a da se pri tom druga strana ne uvredi) (Kleinig, 1996).

Ispitivačke metode i civilni standardi dokazivanja usvojeni su na policijskim disciplinskim saslušanjima, sudskim ispitivanjima i spoljnim saslušanjima tribunala, kao odgovor na neuspele krivične postupke policije na krivičnim sudovima gde se primenjuje viši standardi dokazivanja. Naglasak treba da bude na pronalaženju činjenica i odstranjivanju nepopravljivih policajaca, više nego na krivičnim osudama i kaznama. Potreban je pravičan sistem žalbi kako bi predstavljao ravnotežu odstupanju od prava na čutanje (Prenzler, 2000).

Razrešavanje žalbi uključuje oblike medijacije i komunikacije ili izvinjenja podnosiocima tužbe (CJC, 1997). Razrešavanje postoji kako bi se napravila ravnoteža između potrebe da se izbegne prikrivanje neprimerenog postupanja i potrebe da se na efikasan način odgovori na veliki broj tužbi koje sadrže mali broj čvrstih dokaza o neprimerenom postupanju. Razrešavanje tužbe može da funkcioniše dijagnostički kao strategija za neprimereno postupanje i kada se udruži sa profilisanjem tužbi.

Praćenje i nadzor i regulisanje policijskih procedura u sferama kao što su odnosi sa doušnicima i obezbeđivanje izložene droge, mogu da učine procese jasnijima i smanje prilike za korupciju (Wood, 1997; Dixon, 1999).

Dekriminalizovanje poroka nije striktno interna inicijativa, ali policija treba da lobira za smanjenje njihove uključenosti u područja koja su tradicionalno podložna korupciji, jer se rukovode tržištem, a takvi su prostitucija i trgovina drogom (Sherman, 1978).

Analiza rizika uključuje korišćenje podataka iz tužbi i drugih informacija, a kako bi se identifikovala područja koja su opasnost za nastanak korupcije, i na koja može da se utiče intervencijama kao što su čvršći propisi, rotacije ili otvoren nadzor (Knapp, 1972; Sherman, 1978)."

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- Andersson, Lena. „Poglavlje 5: Unutrašnja kontrola.” Toolkit on Police Integrity, (Uputstvo za očuvanje integriteta policije), pripremio Pjer Epli, 159-188. Ženeva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Bajramspahić, Dina. “Internal Control of Police – Comparative Models.” (Interna kontrola policije – Komparativni modeli) priredio Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. <http://www.osce.org/montenegro/138711>
- Born, Hans, Aidan Wills, Gabriel Geisler, and Mathias Erny. „Poglavlje 6: Spoljni nadzor i kontrola.” Toolkit on Police Integrity (Uputstvo za očuvanje integriteta policije), priredio Pjer Eplii. Ženeva: DCAF, 2012. <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>
- Newburn, Tim. “Corruption Control.” In Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature. London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.
- OSCE. “Guidebook on Democratic Policing.” (Vodič za demokratski rad policije) Beč: OSCE, 2008: 25-28. <http://www.osce.org/spmu/23804>
- Prenzler, Tim and Carol Ronken. “A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments.” Police Practice and Research 4, no. 2 (2003): 149-161.
- UNODC. “Chapter 1: A Comprehensive Structure for Effective Police Accountability” In Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity. Beč: Ujedinjene Nacije, 2011. <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>

Priručnik za učesnike

Odgovornost policije:

Odgovornost policije se osigurava postojanjem unutrašnje kontrole i spoljnog nadzora.

- Unutrašnja kontrola je funkcija policije ili ministarstva unutrašnjih poslova čiji je cilj da policija uspešno funkcioniše, da funkcioniše efikasno i uz poštovanje integriteta. Uključuje izvršne funkcije i počiva na policijskom lancu komande. Primarna odgovornost za spečavanje, otkrivanje i sankcionisanje neprimerenog postupanja leži u mehanizmima unutrašnje kontrole.
- Spoljni nadzor se odnosi na nadzor nad ponašanjem policije sa ciljem sprečavanja i otkrivanja neprimerenog postupanja. Generalno, organi spoljnog nadzora nemaju direktna ovlašćenja da menjaju postupanje policije, ali mogu da daju preporuke. Takođe, vrše nadzor nad efikasnošću i pravednošću mehanizama unutrašnje kontrole.

Mehanizmi odgovornosti i akteri:

Unutrašnji (u zavisnosti od modela)

- Jedinica unutrašnje kontrole
- Kontrola rukovodilaca
- Odeljenja revizije
- Disciplinski organi i organi za etiku

Spoljni

- Parlament
- Sudstvo i tužilaštvo
- Mediji
- Organizacije civilnog društva i akademija

I u zavisnosti od konteksta

- Spoljni nadzorni organi policije i komisije za tužbe
- Ombuds-institucije
- Antikorupcijski organi
- Ad hoc istrage

Misija/ciljevi unutrašnje kontrole:

- Osigurati da policija funkcioniše onako kako bi trebalo
- Povećati učinak i integritet organizacije
- Povećati odgovornost policije i transparentnost
- Osnajiti poverenje javnosti u policiju

Primeri aktivnosti unutrašnje kontrole:

Preventivne

- Metode odvracanja: postojanje testiranja integriteta, nadzor (praćenje), nenajavljene provere i inspekcije.
- Interna i eksterna komunikacija: standardi, procedure, prava, mehanizmi za podnošenje tužbi, procesi nadoknade, itd.
- Nadzor (praćenje): prikupljanje i analiza podataka o tužbama, disciplinskim merama, procenama rizika, anketama koje se odnose na percepciju policajaca i građana, itd.

Reaktivne

- Inspekcije
- Prismotra
- Prikupljanje i analiziranje tužbi
- Testiranje integriteta
- Provere
- Istrage
- Odluke ili preporuke o sankcijama ili korektivnim merama

Modul 7 - Odgovornost policije

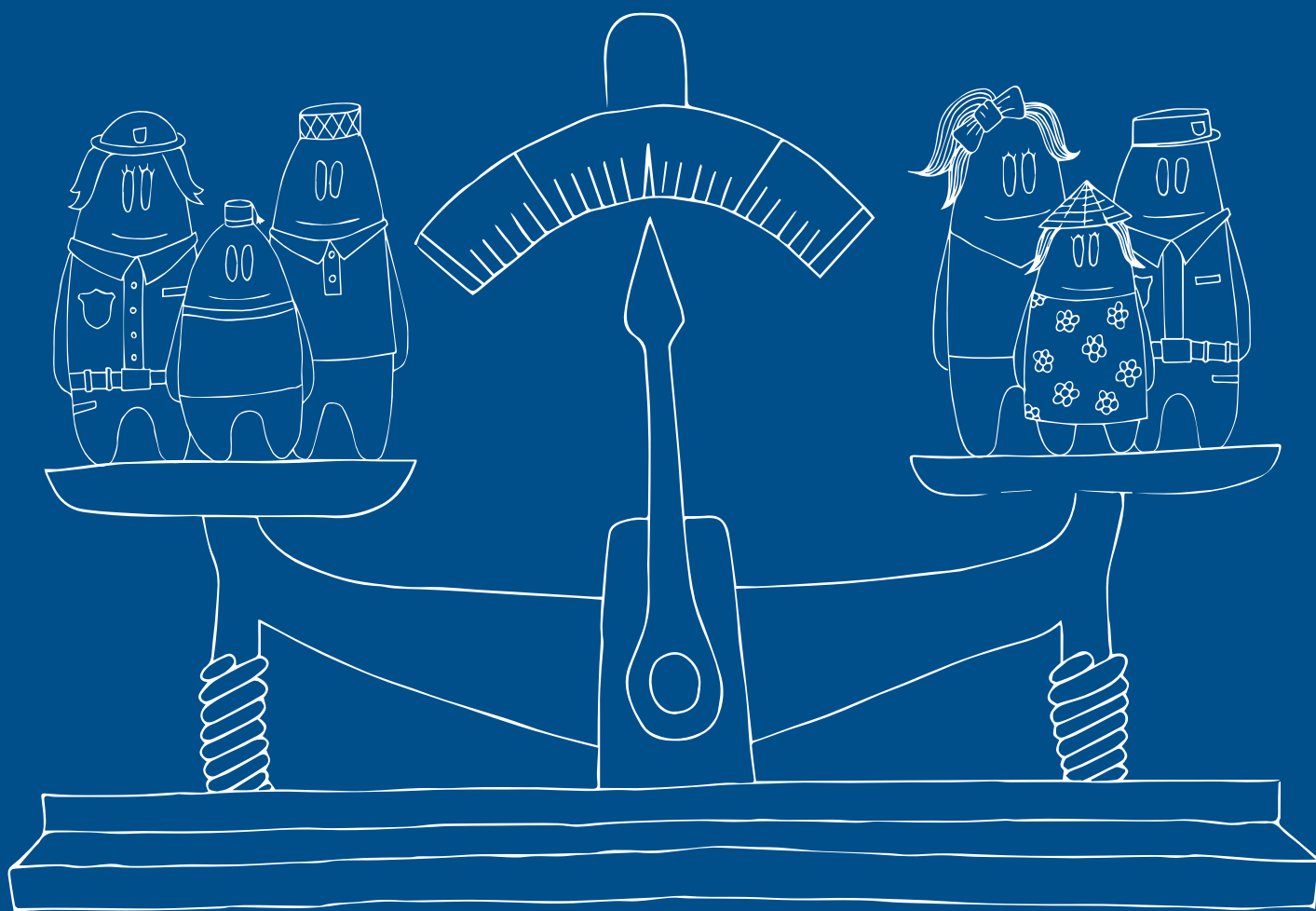
Koristi od odgovornosti (unutrašnje i spoljne):

Koristi za organizaciju:

- Osnažuje efikasno pružanje usluga eliminisanjem loše prakse
- Pokazuje da se neprimereno postupanje ozbiljno shvata
- Omogućava transparentnost u pogledu informisanja građana o incidentima, odgovorima, i merama za sprečavanje ponavljanja
- Štiti ugled
- Jača poverenje javnosti
- Poboljšava odnose u zajednici
- Jača profesionalne standarde

Koristi za policajce pojedinačno:

- Štiti ih od lažnih optužbi
- Štiti poštene i profesionalne policajce od uticaja loše reputacije policije nastale zbog nekolicine neprofesionalnih kolega
- Osigurava to da i rukovodioci budu pod kontrolom onih iznad njih ili spolja
- Daje priliku policajcima da se žale na probleme na radnom mestu, na neprimereno postupanje kolega, mobing, maltretiranje, itd.



Modul 8

Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje
i integritet policije

Modul 8

Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i integritet policije



Cilj modula:

Dajte priliku učesnicima da shvate uloge policijskih službenika u promovisanju principa rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog dela učesnici će moći da:

1. Definišu rodnu ravnopravnost i nediskriminisanje.
2. Identifikuju značaj rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja za integritet policije.
3. Opišu svoje pojedinačne odgovornosti kao policijskih službenika u promovisanju rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja.



Vreme: 95 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, markeri, olovke

	Sadržaj	 Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	10' Prezentacija	
2	Razumevanje pojma rod	10' Individualna aktivnost Plenarna diskusija	Materijal 1
3	Rodna ravnopravnost u policijskom poslu	25' Brejnstorming Plenarna diskusija	Materijal 2
4	Rodna ravnopravnost u radnoj snazi policije	25' Brejnstorming Rad u grupi	Materijal 3
5	Nediskriminisanje i rad policije	20' Brejnstorming Plenarna diskusija	
6	Zaključak	5' Prezentacija	

Kratak opis ovog modula:

Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su neke od ključnih vrednosti za integritet koje policijski službenici treba da poštuju. Ovaj modul detaljnije razmatra razloge zbog kojih su ovi principi posebno važni i daje policijskim službenicima priliku da razmisle o tome šta oni mogu da učine kako bi podržali ove vrednosti u svom poslu i na svom radnom mestu.

10'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja ovog modula (Šta?)

- ▶ Napravite kratak uvod o fokusu ovog modula.
- ▶ Pitajte učesnike kako bi definisali rodnu ravnopravnost i nediskriminisanje.
- ▶ Prikupite nekoliko odgovora.
- ▶ Pokažite i pročitajte definicije ova dva termina:

”

Rodna ravnopravnost = jednaka prava žena i muškaraca na prilike i resurse, bez obzira na njihov rod ili pol u kome su rođeni.

Nediskriminisanje = tretiranje ljudi na pošten način, bez predrasuda ili stereotipa.

”

Značaj ovog modula (Zašto?)

- ▶ Pitajte učesnike kako su rodna ravnopravnost i nediskriminisanje povezani sa integritetom policijskih službenika pojedinačno, i sa integritetom organizacije.
- ▶ Podelite papirnu tablu ili tablu na dva dela koja čine dva stuba. Napišite „policijska organizacija” na jednoj strani, na drugoj „policajac”.
- ▶ Napišite odgovor.
- ▶ Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim idejama:

Policijaci pojedinačno

- Stavovi pojedinaca
- Poštovanje koje se iskazuje prema svima
- Postupanje prema svima na jednak način
- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Policijska organizacija

- **Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su od fundamentalnog značaja za vladavinu prava.** Svi pojedinci, bez obzira na njihov rod, pol, godine, veroispovest, status, seksualnu orijentaciju, ili invaliditet, treba da budu zaštićeni i odgovorni pred zakonima koji su javnosti poznati, koji se nepristrasno sprovode, i koji su usklađeni sa međunarodnim i nacionalnim normama i standardima ljudskih prava.
- **Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su od suštinskog značaja za delotvorno i odgovorno pružanje usluga bezbednosti.** Uspešna policija zapošljava najkompetentnije kandidate, bez obzira na njihov rod ili društvenu grupu. U operativnom smislu, rodna ravnopravnost i nediskriminisanje, takođe, omogućavaju policiji i da identifikuje i da ispuni bezbednosne potrebe celokupne populacije.
- **Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su preduslovi za postojanje poverenja javnosti u policiju i za njen legitimitet kao državne službe.** Legitimitet policije i poverenje javnosti u policiju jačaju se kada svi građani, bez obzira na njihov rod, pol, godine, veroispovest, ili status, osećaju da imaju svoje predstavnike u policiji, da se sa njima postupa pošteno, i da su njihove bezbednosne potrebe zadovoljene.

Ciljevi ovog modula (Čemu?)

- ▶ Predstavite ciljeve ovog modula.

Redosled u okviru ovog modula (Kako?)

- ▶ Objasnite redosled u okviru ovog modula.

10'



2. Razumevanje pojma rod - razlikovanje pola i roda

- Predstavite sledeće definicije:

Pol se odnosi na biološke, fiziološke i anatomske karakteristike ljudi sa kojima su rođeni. To znači da je pol muškaraca i žena isti u celom svetu i u celokupnoj istoriji.

Rod je naučen i dodeljen. Devojčice i dečaci se uče i njima se dodeljuju različite društvene karakteristike, uloge, ponašanja i aktivnosti u okviru određenog sociokulturnog konteksta, na osnovu njihovog pola. Rodne uloge, kao i društvo i kultura, vremenom se menjaju i variraju u okviru konteksta. To znači da rodne uloge nisu iste u svim sociokulturnim kontekstima, i u okviru jednog sociokulturnog konteksta menjaće se i razvijati u odnosu na promene kroz koje prolazi to društvo.



- Podelite **Materijal 1** svim učesnicima i zatražite im da označe da li se određena karakteristika muškaraca i žena odnosi na razlike u rodu ili polu. Dajte im 2 minuta.
- Odradite debriefing sa celom grupom.

Rešenja za facilitatora/moderatora:

	Rod	Pol
1. Žene se bolje snalaze kada je reč o brizi o deci	x	
2. Muškarci imaju dublji glas od žena		x
3. Inženjerstvo je profesija koja više odgovara muškarcima	x	
4. Žene su osetljivije i emotivnije, dok su muškarci racionalniji	x	
5. Muškarci vole automobile i oružje, dok žene vole kupovinu odeće i šminke	x	
6. U proseku, žene imaju manje mišićne mase i fizičke snage od muškaraca		x
7. Muškarci su hrabriji od žena	x	
8. Žene mogu da rađaju decu i doje, dok muškarci to ne mogu		x
9. Muškarci imaju odgovornost da ekonomski izdržavaju svoju porodicu	x	



- U slučaju da se pokrene debata ili da dođe do oklevanja kod određenih pretpostavki, razjasnite ih, postavljajući sledeća pitanja:



- Da li to može biti drugačije u različitim društvima i vremenom?
- Da li je to sadržano u genima muškaraca ili žena?
- Da li je to naučeno i internalizovano u toku obrazovanja, u porodici, ili u društvu?

- Zaključite ovu definiciju postavljajući sledeća pitanja:



Da li se rod odnosi samo na žene?

Odgovor: Ne, odnosi se na sve ljude – muškarce, žene, dečake i devojčice – i njihove različite uloge i karakteristike koje je oblikovalo društvo.

25'



3. Rodna ravnopravnost u policijskom poslu

- Uvedite temu:

”

Zašto je rod značajan za rad policije i za policajce? Prvi razlog je to što policija mora uzeti u obzir bezbednosne potrebe celog društva, bez obzira na njihov rod. Kao opšti princip, muškarce i žene policija treba da tretira na isti način, ali oni imaju i različite rizike i potrebe koji moraju biti uvaženi i na koje treba da se obrati pažnja podjednako.

”

- Podelite ili pokažite **Materijal 2**.

Bezbednosne pretnje po muškarce, žene, dečake i devojčice

Muškarci	Žene	Dečaci	Devojčice
- Pljačka (Austrija: 75% žrtava su muškarci) - Napad - Ubistvo - Lakši i teži napadi - Nasilje bandi - Prinudjeni da siluju članove svoje sopstvene porodice (naročito u sukobima) - Silovanje i seksualno zlostavljanje - Trgovina ljudima	- Nasilje u porodici - Seksualni napad (SAD: 92% žrtava na radnom mestu su žene) - Smrt zbog miraza - Seksualno zlostavljanje - Silovanje - Ubistva zbog „očuvanja časti“ - Uhođenje - Prisilna sterilizacija - Trgovina ljudima	- Nasilje bandi - Zlostavljanje dece i silovanje - Maltretiranje vršnjaka - Kidnapovanje i otmica - Izlaganje i napuštanje - Trgovina ljudima - Kupovina/prodaja zbog prostitucije	- Čedomorstvo - Zlostavljanje dece i silovanje - Trgovina ljudima - Kidnapovanje i otmica - Dečiji brakovi - Kupovina/prodaja zbog prostitucije



- Zamolite učesnike da sami pročitaju tabelu. Ostavite dovoljno vremena da je cela grupa pročita.
- Zatim upitajte učesnike za njihovo mišljenje o tabeli, fokusirajući se na to koje kategorije se preklapaju, a koje su specifičnije za muškarce, a koje za žene.



- Dopunite i/ili sumirajte:

”

Ovo ilustruje obim u kom rod utiče na pretnje po bezbednost. Na primer, muškarci će se u mnogim zemljama pre susresti sa nasiljem van doma, a koje je počinjeno od strane nepoznatih lica, u obliku, na primer, pljačke, napada, ubistva i nasilja bandi. Žene će se pre susresti sa nasiljem u svom domu i od strane njihovih muževa ili partnera. One su pod većim rizikom od nasilja u porodici i od seksualnog napada, kao i od drugih oblika nasilja čiji su cilj baš žene.

”



- ▶ Sprovedite brejnstorming postavljajući učesnicima sledeća pitanja:



Možete li se setiti drugih primera nasilja čiji su baš specifično cilj žene, zbog njihovog roda?

- ▶ Zabeležite odgovore učesnika na papirnoj table ili table.
- ▶ Koristite sledeću listu kako biste uporedili njihove odgovore i predložite još neke koje učesnici nisu dali:

- Nasilje u porodici
- Silovanje
- Seksualni napad
- Uhođenje
- Trgovina ljudima
- Nasilje protiv gejeva ili homofobično nasilje
- Prisilni brak – Brakovi dece
- Prisilna sterilizacija
- Prisilna trudnoća
- Nasilje zbog miraza
- Ubistva „iz časti“
- Seksualno uznemiravanje



- ▶ Povedite grupnu diskusiju sa učesnicima postavljajući sledeća pitanja:



- Da li naša organizacija može da reši bezbednosne rizike po sve muškarce, žene, dečake i devojčice na jednak način?
- Da li možda nekada previdite, ili ne obratite dovoljno pažnju na određene kategorije krivičnih dela, jer se takvima ne smatraju, ili se ne smatraju prioritetom?
- Šta treba da preduzmemo kako bi umanjili sve ove rizike?
- Kako vaša svest o integritetu i rodu doprinosi rešavanju ovih bezbednosnih pretnji na delotvoran način?



Bilješke

25'



4. Rodna ravnopravnost u radnoj snazi policije

► Uvedite temu:

”

Sada ćemo razmotriti rodnu ravnopravnost u samoj policiji. Zamoliću vas da napravite listu karakteristika, veština i kvalifikacija koje čine dobrog policajca. Šta je neophodno za ispunjavanje svih policijskih funkcija i dužnosti?

”



Napomena: Ukoliko želite, možete podsetiti učesnike da se u većini zemalja, 60% poziva policiji odnosi na nekrivična dela.



- Sprovedite brejnstorming i na papirnoj tabli ili tabli napišite veštine koje su spomenuli učesnici.
- Zabeležite odgovore i navedite učesnike da se sete svih najvažnijih veština sa ove liste:

- Inteligentan
- Obrazovan
- Neko u koga se može imati poverenja
- Posvećen misiji policije
- Pošten i pravedan
- Vredan poštovanja
- Treba da poseduje dobre komunikacijske veštine
- Stručan u pogledu korišćenja oružja
- U dobroj formi i okretan
- Treba da poseduje veštinu rešavanja problema
- Diplomata
- Profesionalac i pristojan



Napomena: Nije neophodno koristiti fizičku silu kako bi se obavile policijske funkcije. Stoga, za razliku od dobre forme i okretnosti, snaga ne treba da bude na ovoj listi. Ako učesnici žele da je uključe, možete ih pitati u kojoj to situaciji ne postoji druga opcija osim korišćenja fizičke sile.

► Postavite učesnicima nekoliko pitanja prateći sledeći model:

?

- Postoje li muškarci koji su u dobroj formi i okretni? Postoje li žene koje su u dobroj formi i okretne?
- Postoje li muškarci koji su dobri u komunikaciji? Postoje li žene koje su dobre u komunikaciji?
- Šta nam to govori?

► Sumirajte:

”

Želimo da policija zapošljava, u svojstvu kolega, samo najkompetentnije kandidate koji poseduju ove veštine, bez obzira na njihov pol.

”

Modul 8 - Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i integritet policije



- ▶ Podelite učesnike u male grupe.
- ▶ Kako biste uveli aktivnost, postavite sledeća pitanja grupi:



- Da li se slažete da su poštovanje, profesionalizam i integritet, ključni principi rada policije?
- Da li se slažete da to znači da ne bi trebalo da bude zloupotrebe ili nepoštovanja u policiji?

- ▶ Podelite grupama **Materijal 3**.
- ▶ Tražite od njih da pročitaju slučajeve i da 10 minuta prodiskutuju sledeća pitanja između sebe:



- Ako vidite ili čujete kolege da ovo izjavljuju, ili da se ponašaju kao u ovom scenariju, da li mislite da je to pogrešno?
- Šta tu nije u redu?
- Koja je vaša profesionalna uloga?
- Kako biste to rešili?



- ▶ Uradite debriefing za svaki scenario sa celom grupom.

Bilješke

20'

5. Nediskriminisanje i rad policije



- Uvedite temu:

”

Kao što je definisano u uvodu, nediskriminisanje znači postupanje prema ljudima bez predrasuda i stereotipa. Drugim rečima, to znači da se prema ljudima koji su u sličnoj situaciji postupa na jednak način, osim ukoliko ne postoje objektivna i razumna opravdanja za drugačiji tretman.

Diskriminacija se može desiti na različitim „osnovama“. Rod, koji smo upravo razmatrali, je jedna od ovih osnova.

”



1



- Zamolite učesnike da detaljno razmotre listu osnova za diskriminaciju u okviru brejnstorminga. Ako je neophodno, dopunite.

- Rod i pol
- Rasa
- Koža/boja kose
- Etničko poreklo
- Genetske karakteristike
- Jezik
- Socioekonomski status
- Fizički izgled

- Političko i svako drugo mišljenje
- Pripadnost nacionalnoj manjini
- Religija ili verovanje
- Rođenje
- Invaliditet
- Godine
- Odeća
- Seksualna orijentacija



- Kažite učesnicima:

”

Ne treba mešati diskriminaciju sa pravljenjem razlike. U principu, potpuno isto i za muškarce i za žene, važi jednak tretman od strane policije. Međutim, postoje i grupe ljudi koje imaju različite bezbednosne rizike ili mogu biti posebno ranjivi, i zaslužuju specijalnu zaštitu, na primer ljudi koji su bolesni ili imaju određeni invaliditet.

Kao što smo ukazali na to kada smo razmatrali rod, diskriminacija je problem u okviru integriteta i u smislu organizacije, i u smislu policajaca pojedinačno. Policajci moraju predstavljati primer, svojim eliminisanjem svih oblika diskriminacije u svom poslu i među kolegama, jer oni su odgovorni za podržavanje vladavine prava. Takođe, treba da se bore protiv zločina počinjenih među građanima, a koji se zasnivaju na diskriminacionim osnovama.

”



- Povedite otvorenu diskusiju:

?

- Da li je ponekada teško policajcu da primenjuje principe nediskriminisanja?
- U kojim specifičnim situacijama policija treba da nastoji da se pridržava tih principa?



3



- Dopunite i/ili sumirajte, sa na primer, sledećim predloženim elementima:

- Sprovođenje diskrecionih ovlašćenja (na primer intervenisanje naspram neintervenisanja; ozbiljnost sankcija, itd.)
- Određivanje prioriteta u tužbama i slučajevima
- Komunikacija uz pokazivanje poštovanja
- Provere identiteta, pretresi tela/vozila
- Profilisanje
- Patroliranje
- Upotreba sile
- Procene u situacijama kada je neophodna brzina (kada su u pitanju žrtve ili osumnjičeni na primer)

8

5'

6. Zaključak



- ▶ Ponovite ciljeve učenja.
- ▶ Sumirajte glavne zaključke i ključne poruke ovog modula.

Bilješke

[illegible]

Modul 8 - Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i integritet policije

Materijal 1 – Razumevanje pojma rod

Uputstva: Označite da li se opisane karakteristike muškaraca i žena odnose na razlike u rodu ili polu.

Rešenja za facilitatora/moderatora:	Rod	Pol
1. Žene se bolje snalaze kada je reč o brizi o deci		
2. Muškarci imaju dublji glas od žena		
3. Inženjerstvo je profesija koja više odgovara muškarcima		
4. Žene su osetljivije i emotivnije, dok su muškarci racionalniji		
5. Muškarci vole automobile i oružje, dok žene vole kupovinu odeće i šminke		
6. U proseku, žene imaju manje mišićne mase i fizičke snage od muškaraca		
7. Muškarci su hrabriji od žena		
8. Žene mogu da rađaju decu i doje, dok muškarci to ne mogu		
9. Muškarci imaju odgovornost da ekonomski izdržavaju svoju porodicu		

Modul 8 - Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i integritet policije

Materijal 2 - Bezbednosne pretnje po muškarce, žene, dečake i devojčice

Uputstva: Označite da li se opisane karakteristike muškaraca i žena odnose na razlike u rodu ili polu.

Bezbednosne pretnje po muškarce, žene, dečake i devojčice

Muškarci	Žene	Dečaci	Devojčice
• Pljačka (Australija: 75% žrtava su muškarci) • Napad • Ubistvo • Lakši i teži napadi • Nasilje bandi • Prinuđeni da siluju članove svoje sopstvene porodice (naročito u sukobima) • Silovanje i seksualno zlostavljanje • Trgovina ljudima	• Nasilje u porodici • Seksualni napad (SAD: 92% žrtava na radnom mestu su žene) • Smrt zbog miraza • Seksualno zlostavljanje • Silovanje • Ubistva zbog „očuvanja časti“ • Uhođenje • Prisilna sterilizacija • Trgovina ljudima	• Nasilje bandi • Zlostavljanje dece i silovanje • Maltretiranje vršnjaka • Kidnapovanje i otmica • Izlaganje i napuštanje • Trgovina ljudima • Kupovina/prodaja zbog prostitucije	• Čedomorstvo • Zlostavljanje dece i silovanje • Trgovina ljudima • Kidnapovanje i otmica • Dečiji brakovi • Kupovina/prodaja zbog prostitucije

Materijal 3 – Scenariji slučaja – rodna ravnopravnost u policijskoj službi

Uputstva: Pročitajte sledeće scenarije slučaja i razmislite o sledećem:

- ▶ Ukoliko vidite ili čujete kolege da to izjavljuju, ili se ponašaju kao u ovim scenarijima, mislite li da je to pogrešno?
 - ▶ Šta tu nije u redu?
 - ▶ Kakva je vaša profesionalna uloga?
 - ▶ Kako biste rešili tu situaciju?
-
1. Jedna od vaših koleginica, koja je veoma pametna i kompetentna, sa vama je u patroli. U nekom trenutku morate da pojurite osumnjičenog kriminalca koji beži. Vaša koleginica ne može da trči onoliko brzo koliko vi možete i vi treba da ga uhvatite. Posle posla tog dana, pijete pivo sa jednim kolegom i osvrćete se na vaš radni dan. Kada spomenete taj deo dana, on kaže: „Stvarno, ne razumem zašto moramo da patroliramo sa ženama, potpuno su beskorisne. Zamisli koliko bi kriminalci bili srećni, ako bi postajale samo policajke!
 2. U vašoj policijskoj stanici postoji takozvana „mačo” kultura. Neki od vaših kolega, na primer, kače postere golih žena po zidovima i vole da se šale na račun žena. Danas, dvojica kolega policajaca su časkali kada je pored njih prošla jedna koleginica. Čuli ste kako joj dobacuju uvredljive opaske seksualne prirode.
 3. Jedan vaš kolega i jedna vaša koleginica se spremaju da izađu iz policijske stanice kako bi odgovorili nahitan poziv. Čuli ste kada je vaš kolega rekao svojoj partnerki: „Ne brini, štitiću te i ja ću odraditi sve opasne delove posla. Možeš se samo skloniti i gledati, ako hoćeš.

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

1. Pravni osnov principa nediskriminisanja

Ujedinjene Nacije, „Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima.” Ženeva: Ujedinjene Nacije, 1948. <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

Član 1

Sva ljudska bića su rođena slobodna i jednaka u pogledu dostojanstva i prava.

Član 2

Svi imaju prava na sva prava i slobode utvrđene Deklaracijom, bez ikakvih razlika u pogledu rase, boje, pola, jezika, veroispovesti, političkog ili nekog drugog mišljenja, nacionalnog ili socijalnog porekla, imovine, rođenja ili nekog drugog statusa.

Ujedinjene Nacije. „Međunarodni sporazum o civilnim i političkim pravima.” Ženeva: Ujedinjene Nacije, 1966.

Član 26

Sve osobe su jednake pred zakonom i imaju pravo bez ikakve diskriminacije na jednaku zaštitu zakonom. U ovom pogledu, zakon zabranjuje svaku diskriminaciju i garantuje svim osobama jednaku i delotvornu zaštitu od diskriminacije i bez razlike u pogledu rase, boje, pola, jezika, veroispovesti, političkog ili drugog mišljenja, nacionalnog ili socijalnog porekla, imovine, rođenja ili drugog statusa.

2. Principi nediskriminisanja u radu policije

OEBS, „Vodič za demokratski rad policije.” Beč: OEBS, 2008.: 17.-18.

Problemi diskriminacije

36. U skladu sa demokratskim principom jednakosti pred zakonom, policija je u obavezi da štiti sve građane jednako bez diskriminacije i bez razlike u pogledu pola, rase, jezika, religijske pripadnosti, mišljenja, socijalnog, nacionalnog, ili etničkog porekla, imovine, rođenja ili drugog statusa.

37. U skladu sa međunarodnim standardima ljudskih prava, države su u obavezi da pruže „pravo na bezbednost lica i zaštitu države od nasilja ili zlostavljanja, bilo od strane vladinih službenika ili bilo kog drugog pojedinca, grupe ili institucije”. Štaviše, ranjive grupe ili osobe treba da imaju posebnu zaštitu.

38. Zaštita i podsticanje lica koja pripadaju nacionalnim manjinama su „suštinski faktor za demokratiju, mir, pravdu i stabilnost u okviru, i između država OEBS-a”. Stoga, policija mora da nastoji da koristi svoja specijalna i jedinstvena ovlašćenja u cilju borbe protiv dela motivisanih rasizmom i ksenofobijom.

39. Garantovanje jednake zaštite svih pred zakonom, takođe je nešto što zabranjuje policiji diskriminisanje ma kog lica na osnovu rase, roda, veroispovesti, jezika, boje, političkog mišljenja, nacionalnog porekla, imovine, rođenja ili drugog statusa.

40. „Diskriminatorni rad policije ima efekat kriminalizovanja celih zajednica i uskraćuje im pravdu.” U ovom kontekstu, posebna pažnja mora da se obrati na praksu etničkog profilisanja. Profilisanje, samo po sebi, može biti koristan instrument koji pomaže policajcima u sprovođenju njihovih dužnosti. Pristrasno profilisanje (tj. biranje pojedinaca samo na osnovu zajedničke osobine grupe), međutim, mora da se izbegava. Na primer, „to što je neko pripadnik specifične (etničke) grupe za koju se stereotipno pretpostavlja da je sklonija umešanosti u kriminal, ne može da se koristi kao osnova za sumnju”. Diskriminatorna praksa „profilisanja Roma i nomadskih grupa je tendencija koja postoji širom Evrope” i države OEBS-a su to prepoznale kao poseban problem.

41. Neproporcionalno visok nivo sprovođenja zakona u manjinskim zajednicama, koje uzima oblik, na primer, neproporcionalnog broja patrola među specifičnim grupama, ili pretećeg ponašanja prema specifičnim grupama ili određenim zajednicama – od strane teško naoružanih jedinica, mora da se izbegava.

42. Usko povezano sa rodnim aspektom nediskriminisanja je pitanje seksualnog uznemiravanja od strane policajca. Policajcima je strogo zabranjeno da seksualno uznemiravaju bilo koga.

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997.

Nediskriminisanje u okviru sprovođenja zakona

Sva ljudska bića su rođena slobodna i jednaka u pogledu dostojanstva i prava.

Ljudska prava proističu iz urođenog dostojanstva ljudskih bića.

Policijski službenici moraju da u svakom trenutku obavljaju svoje dužnosti koje im nameće zakon, služeći zajednici, i štiteći sve osobe od nezakonitih dela.

Policijski službenici moraju da poštuju i štite ljudsko dostojanstvo i da održavaju i podržavaju ljudska prava svih lica.

Svi ljudi su jednaki pred zakonom, i imaju pravo, bez diskriminacije, na jednaku zaštitu zakona.

Štiteći i služeći zajednicu, policija ne sme da nezakonito diskriminira na osnovu rase, roda, veroispovesti, jezika, boje, političkog mišljenja, nacionalnog porekla, imovine, rođenja, ili drugog statusa.

Ne smatra se nezakonitim diskriminisanjem kada policija sprovodi određene specijalne mere čiji je cilj posvetiti se specijalnim statusima i potrebama žena (uključujući trudne žene i novopečene majke), maloletnika, bolesnih, starijih, i drugih kojima je potreban specijalni tretman u skladu sa međunarodnim standardima ljudskih prava.

Politika regrutovanja, zapošljavanja, dodeljivanja mesta i politika unapređivanja policijskih odeljenja ne sme da ima bilo koji oblik nezakonite diskriminacije.

3. Pitanje primene sile i fizičke snage u radu policije

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003.

„Pitanje primene sile leži u srcu tradicionalne nevoljnosti da se zapošljavaju žene za rad u policiji. Veliki broj studija dokumentuju da i policajci, i članovi zajednice brinu da žene nisu dovoljno snažne ili dovoljno agresivne za rad u policiji.

Ipak, nije se pokazalo da fizička snaga predviđa opštu delotvornost policije, niti sposobnost da se uspešno izbori sa opasnim situacijama.

U stvari, nema dokumentovanih slučajeva negativnih ishoda zbog nedostatka snage ili agresije na strani žena policajaca.

Štaviše, neki tvrde da alternativne karakteristike mogu biti i bolje od fizičke snage, kao što su sposobnost da se ublaži potencijalno nasilje i da se zadrži pribranost u konfliktnim situacijama. . . .

Ako se uzme u obzir da negde oko 80-90% rada policije uključuje funkcije koje nisu vezane za kriminal ili su to servisne funkcije, naglasak tradicionalnog rada policije na fizičkoj snazi može zapravo da predstavlja i teret policijskim odeljenjima koja nastoje da uspešno ispune zahteve svoje zajednice. Uz to, to služi i za to da se „iskorene” žene i muškarci koji bi eventualno mogli da implementiraju alternativni model rada policije koji se manje fokusira na fizičku silu, a više na međuljudsku komunikaciju.”

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

4. Rad policije i nasilje zasnovano na rodu

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>

„Dužnost je policijskih službenika da spreče, smanje i da odgovore na ove oblike kriminala, uključujući i nasilje koje se zasniva na rodu, jer je to jedna od najuobičajnijih pretnji po bezbednost u svim delovima sveta. Studija Svetske zdravstvene organizacije pokazuje da je više od 69% žena prijavilo da je bilo žrtva fizičke agresije od strane muških partnera u nekom trenutku u njihovom životu. . . .

Muškarci i žene su često nevoljni da prijavljuju ova dela policiji. Muškarci koji su bili žrtve nasilja zasnovanog na rodu često se stide i nisu voljni da razgovaraju o tom incidentu iz straha da ne budu doživljeni kao slabi, nemuževni ili gej. Žene često nisu voljne da razgovaraju sa policijom zbog društvenih tabua i stigme koja postoji kada je neko žrtva nasilja koje se zasniva na rodu. Dodatni izazovi postoje u zemljama koje nemaju adekvatne postojeće zakone koji bi iskorenili takvu vrstu nasilja. U okviru policije postoji potreba da se osigura da svi policajci – muškarci i žene – budu adekvatno obučeni za reagovanje u slučajevima ovakvog nasilja i da poseduju neophodne veštine da procesuiraju i istraže ova krivična dela na delotvoran način.”

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>
- Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy, Durban, South Africa, Sep. 2001. <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>
- Chan, Janet. Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>
- European Union Agency for Fundamental Rights (FRA). "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>
- Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement. Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>
- OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. <http://www.ohchr.org>
- UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.
- UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>
- OSCE. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. <http://www.osce.org/odihr/67843>

Priručnik učesnika

Jednakost polova:

Jednakost polova: jednaka prava žena i muškaraca na prilike i resurse, bez obzira na njihov pol prilikom rođenja.

Pol: odnosi se na biološke, fiziološke i anatomske karakteristike sa kojima se ljudi rađaju. To znači da je pol i žena i muškaraca isti širom sveta u celokupnoj istoriji.

Rod: On je naučen i dodeljen. Devojčice i dečaci se uče kom rodu pripadaju i dodeljuju im se različite socijalne karakteristike, uloge, ponašanja i aktivnosti u okviru određenog sociokulturnog konteksta, a na osnovu njihovog pola. Rodne uloge, kao i društvo i kultura, vremenom su promenljivi i variraju u zavisnosti od konteksta. To znači da rodne uloge nisu iste u svim sociokulturnim kontekstima, i u jednom sociokulturnom kontekstu one će se menjati i razvijati u odnosu na promene kroz koje prolazi to društvo.

Žene i muškarci treba da imaju jednak tretman od strane policije, ali, takođe, oni imaju i različite rizike za bezbednost i potrebe o kojima treba da postoji svest i na koje treba jednako tako i obratiti pažnju. Na primer, muškarci u mnogim zemljama više se sreću sa nasiljem van doma, koje vrše stranci, u obliku, na primer, pljačke, napada, ubistva, i nasilja bandi. Žene se češće susreću sa nasiljem u svom domu i to nasilje vrše njihovi partneri ili muževi. One su pod većim rizikom od nasilja u porodici i od seksualnog napada, kao i od drugih oblika nasilja čije su žrtve baš žene.

Primeri specifičnih bezbednosnih pretnji po muškarce, žene, dečake i devojčice

Muškarci	Žene	Dečaci	Devojčice
• Pljačka (Australija: 75% žrtava su muškarci) • Napad • Ubistvo • Lakši i teži napadi • Nasilje bandi • Prisiljeni da siluju pripadnike svoje sops-tvene porodice (naročito u sukobima) • Silovanje i seksualno zlostavljanje • Trgovina ljudima	• Nasilje u porodici • Seksualni napad (SAD: 92% žrtava na radnom mestu su žene) • Smrt zbog miraza • Seksualno zlostavljanje • Silovanje • Ubistva zbog „očuvanja časti“ • Uhođenje • Prisilna sterilizacija • Trgovina ljudima	• Nasilje bandi • Zlostavljanje dece i silovanje • Maltretiranje od strane vršnjaka • Kidnapovanje i otmice • Izlaganje i napuštanje • Trgovina ljudima • Kupovina/prodaja zbog prostitucije	• Čedomorstvo • Zlostavljanje dece i silovanje • Trgovina ljudima • Kidnapovanje i otmice • Brakovi dece • Kupovina/prodaja zbog prostitucije

Modul 8 - Rodna ravnopravnost, nediskriminisanje i integritet policije

Nediskriminisanje:

Nediskriminisanje: postupanje prema osobama koje su u sličnoj situaciji na jednak način, osim ukoliko ne postoje objektivna i razumna opravdanja za različito postupanje.

Ne treba da se meša diskriminacija sa razlikovanjem. U principu, policija treba da postupa sa svima na jednak način. Međutim, postoji i grupa ljudi koja ima različite rizike po bezbednost ili može biti posebno ranjiva i zaslužuje posebnu zaštitu, na primer ljudi sa različitim bolestima i invaliditetom.

Policija uvek treba da nastoji da se pridržava principa nediskriminisanja, a posebno u situacijama kao što su:

- Korišćenje diskrecionih ovlašćenja (na primer, intervenisanje naspram neintervenisanja; ozbiljnost sankcija, itd.)
- Određivanje prioriteta u žalbama i slučajevima
- Komunikacija uz poštovanje
- Provere identiteta, pretresi tela/vozila
- Profilisanje
- Patroliranje
- Upotreba sile
- Procenjivanje u situacijama kada je neophodna brzina (na primer, kada su u pitanju žrtve ili osumnjičeni)

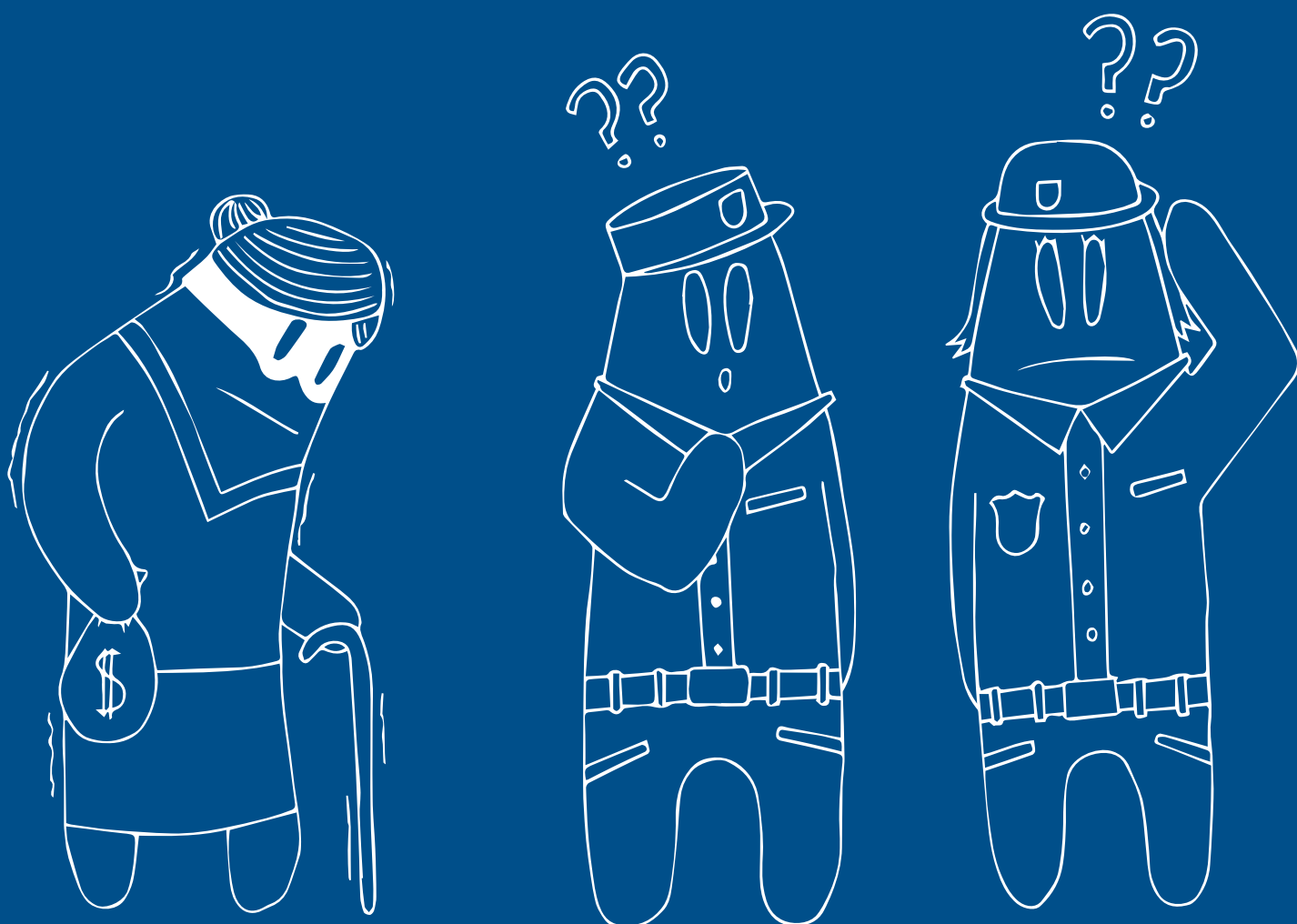
Značaj rodne ravnopravnosti i nediskriminisanja za integritet policije:

Za vas kao policajce:

- Pozitivan uticaj na stavove pojedinaca
- Osiguravanje postojanja poštovanja prema svima
- Jednako postupanje prema svima
- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Za policijsku organizaciju:

- **Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su od fundamentalnog značaja za vladavinu prava.** Svi pojedinci, bez obzira na rod, pol, godine, religijsko opredeljenje, status, seksualno opredeljenje, ili invaliditet, treba da budu zaštićeni zakonima i odgovorni pred zakonima koji su poznati javnosti, koji se nepristrasno sprovode i koji su u skladu sa međunarodnim i nacionalnim normama i standardima ljudskih prava.
- **Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su od suštinskog značaja za uspešno i odgovorno pružanje bezbednosnih usluga.** Uspešna policija zapošljava najkompetentnije kandidate, bez obzira na njihov pol ili društvenu grupu kojoj pripadaju. Na operativnom nivou, rodna ravnopravnost i nediskriminisanje, takođe omogućavaju policiji da identifikuje i ispuni bezbednosne potrebe cele populacije.
- **Rodna ravnopravnost i nediskriminisanje su preduslovi za poverenje javnosti u policiju i za njen legitimitet koji treba da ima kao državna institucija.** Legitimitet policije i poverenje javnosti u policiju se osnažuju kada svi građani, bez obzira na njihov pol, rod, godine, religijsko opredeljenje, status, osećaju da u policiji imaju svoje predstavnike, da se prema njima postupa na pravedan način, i da su njihove bezbednosne potrebe zadovoljene.



Modul 9

Etičke dileme u policiji

Modul 9

Etičke dileme u policiji



Cilj modula:

Uvežbavanje načina za rešavanje etičkih dilema.



Ciljevi učenja:

Do kraja ovog dela učesnici će moći da:

1. Razumeju šta je etička dilema.
2. Uvežbaju rešenja za etičke dileme putem igranja uloga (glumom).
3. Analiziraju etičke dileme uz pomoć dva modela rešenja.



Vreme: 80 minuta



Potrebna sredstva: Papirna tabla ili tabla, prazni listovi papira, mala kutija ili korpa, markeri, olovke

	Sadržaj		Metod/ Aktivnost	Materijali/ Pomoćni materijali
1	Uvod	5'	Prezentacija	
2	Šta je etička dilema?	10'	Brejnstorming	Materijal 1
3	Primeri etičkih dilema (Vrste etičkih dilema)	20'	Plenarna aktivnost	Pomoćni materijali za facilitatora/moderatora 1 (Pomoćni materijali za facilitatora/moderatora 2)
4	Kako rešiti etičku dilemu?	40'	Prezentacija Plenarna aktivnost	
5	Zaključak	5'	Prezentacija	

Kratak opis modula:

Ovaj modul prvo definiše šta čini etičku dilemu. Zatim, prikupljaju se primeri etičkih dilema sa kojima su se učesnici do sada suočili. Na kraju, kroz igranje uloga (glumu), učesnici će razmotriti posledice njima dostupnih izbora i načine za donošenje boljih odluka i izbora.

5'

1. Uvod

Kratak opis sadržaja ovog modula (Šta?)



- Objasnite učesnicima:

”

Ovaj modul se odnosi na etičke dileme. Etičke dileme su teške situacije sa kojima policijski službenici moraju da se suočavaju, u situacijama kada se sukobljavaju elementi o kojima smo razgovarali u prethodnim modulima (pravila, lične vrednosti, itd.). U ovakvim situacijama, odabir određenog načina postupanja u odnosu na drugi, uvek će biti težak, jer idealno rešenje ne postoji.

”

Značaj ovog modula (Zašto?)



- Recite učesnicima:

”

Ovaj modul će vam pomoći u identifikovanju etičkih dilema kada se one pojave na vašem poslu, i obezbediće vam određene instrumente koji mogu da vam pomognu u donošenju najboljih mogućih odluka. Najverovatnije nećete moći da primenite predložene instrumente na ovo poslednje, niti će se ovo od vas tražiti, obzirom da je svaka teška situacija različita, i vreme u okviru kojeg treba da donesete odluku može da bude ograničeno. Na kraju, vaš lični integritet je ono na osnovu čega ćete doneti odluku.

”

Ciljevi modula (Čemu?)



- Predstaviti ciljeve modula.

Redosled u okviru modula (Kako?)



- Objasniti redosled u okviru modula.

Bilješke

10'

2. Šta je etička dilema?



► Uvodna diskusija:



- Šta je etička dilema po vašem shvatanju?
- Koje elemente određena situacija treba da poseduje da bi bila etička dilema?



► Ohrabriti učesnike da daju odgovore.

► Zatim podelite **Materijal 1** sa definicijama, i tražite od učesnika da ga pročitaju.

► Pitajte učesnike da li imaju komentare u vezi sa definicijama.

► Sprovedite brejnstorming sa celom grupom na temu sledećih pitanja:



- Koji elementi mogu da se sukobljavaju u okviru jedne etičke dileme?



► Ohrabrite učesnike da daju odgovore.

► Dopunite i/ili sumirajte sa sledećim elementima odgovora:

Dve ili više stvari moraju da se sukobljavaju. To mogu biti:

- Različita pravila ili zakoni
- Različita pravila ili vrednosti
- Lične ili profesionalne vrednosti, na primer:
 - Istina naspram lojalnosti
 - Pravda naspram milosti
- Interesi različitih ljudi
- Interesi pojedinca naspram interesa društva
- Kratkoročni naspram dugoročnog uticaja
- Sredstva naspram cilja („Cilj opravdava sredstva”)
- Različite uloge policije, na primer:
 - Prevencija naspram represije
 - Nadzor sprovođenje zakona naspram pomoći

Bilješke

20'

3. Primeri etičkih dilema



- ▶ Podeliti prazne papire svim učesnicima i postarajte se da svi imaju olovke.
- ▶ Zamoliti ih da svaki od njih zapiše jednu stvarnu ili hipotetičku etičku dilemu u policiji, i recite im da 4 puta presaviju papir.
- ▶ Sakupite slučajeve u korpu/kutiju.
- ▶ Sami pročitajte slučajeve.
- ▶ Odaberite 5 do 10 slučajeva koji odgovaraju različitim istinskim etičkim dilemama (na osnovu definicije iz prethodnog vežbanja). Ukoliko učesnici ne ponude interesantne slučajeve, dopunite ih hipotetičkim slučajevima iz **Pomoćnih materijala za facilitatore/moderatore 3**.
- ▶ Naglas pročitajte odabrane slučajeve.
- ▶ Omogućite plenarnu diskusiju postavljajući pitanja za svaki slučaj:



- Koja etička dilema se pojavljuje u ovom slučaju?
- Šta se sukobljava?



Napomena: Umesto ove plenarne diskusije, možete se opredeliti za aktivnost predstavljenu u **Pomoćnim materijalima za facilitatore/moderatore 2** sa ciljem da se razmisli o etičkim dilemama i da se one klasifikuju. Svi prethodni koraci za prikupljanje primera su isti.

Bilješke

40'

4. Kako razrešiti etičku dilemu?



- ▶ Uvesti aktivnost:

”

U ovoj aktivnosti, odglumićete neke od etičkih dilema u okviru igranja uloga i izabraćete način postupanja. Zatim, predstavimo vam dva modela koja mogu da pomognu u rešavanju etičkih dilema, i iskoristićete ih za analiziranje slučajeva, i razmislićete o tome da li je možda trebalo da izaberete drugačiji način postupanja.

”



- ▶ Iz prethodne aktivnosti, odaberite 2-3 slučaja koji predstavljaju različite situacije etičkih dilema, a za koje smatrate da su najinteresantnije.
- ▶ Ponovo ih pročitajte (ili ih sumirajte) učesnicima.
- ▶ Podelite učesnike u onoliko grupa koliko ima slučajeva i dodelite po jedan slučaj svakoj grupi.
- ▶ Kažite im da između sebe prodiskutuju koji bi to način postupanja bio najbolji i da pripreme kratki prikaz kroz igranje uloga gde glume tu određenu situaciju, uključujući reakcije/odluke.
- ▶ Zamolite svaku grupu da odglumi svoju situaciju ispred ostalih.



Napomena: Za ovu aktivnost zaista preporučujemo korišćenje metode glume (igranje uloga). Međutim, ukoliko nemate vremena ili mislite da ovaj metod nije pogodan za vaše učesnike, možete preskočiti 3 prethodna koraka i u izvesnoj meri možete prilagoditi naredne korake.

- ▶ Pitajte učesnike:

?

- Šta vam je pomoglo da rešite ovu dilemu i da donesete odluku?



- ▶ Podstaknite ih da razmisle i da vam odgovore.
- ▶ Zatim podelite **Materijal 2** i predstavite dva modela.
- ▶ Objasnite učesnicima:

”

Ovo su samo dva modela između mnogih drugih postojećih. Verovatno nećete imati vremena da pitate sebe sva ova pitanja prilikom rešavanja etičke dileme, ali oni sadrže neke korisne savete. Hajde da testiramo ove modele sa dilemama koje ste upravo odglumili.

”



Testiranje intuitivnijeg modela: Zvono – Knjiga – Sveća

- Za prvu dilemu, pitajte celu grupu sledeća pitanja:



- Šta vam vaša intuicija govori da treba da uradite?



- Da li je taj postupak u skladu sa zakonom/pravilima/propisima?



- Kako biste se osećali kada biste morali da kažete svojoj majci ili novinama za ovaj postupak?

- Da li vam „Zvono-savet”, „Knjiga-savet” i „Sveća-savet” kažu da uradite istu stvar?
- Koju alternativnu opciju biste izabrali na osnovu ovog modela?



Racionalni model: AZSPI.

Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
+	-	+	-	+	-

- Podstaknite diskusiju sa učesnicima koristeći sledeća pitanja:



- Šta u ovom slučaju dolazi u sukob? Koje vrednosti, pravila ili principi?
- Koji su to mogući postupci ili alternativne opcije? Šta možete da uradite ili šta ne možete da uradite?
- Na koga utiče vaša odluka? (na vas, kolegu, prijatelja, građanina, nadređenog, policijsku organizaciju, društvo u širem smislu...)
- Koje su posledice (pozitivne i negativne) svakog alternativnog izbora za sve zainteresovane strane?



- Na osnovu rezultata ove odluke, navedite alternativne opcije u tabeli koju ste nacrtali na papirnoj tabli ili tabli.
- U tabeli navedite posledice za sve zainteresovane strane.
- Odradite debriefing sa celom grupom:



- Na osnovu analize, šta se čini kao najbolji izbor(i)?
- Da li je to isti izbor kao i onaj iz modela Zvono-Knjiga-Sveća?
- Da li je to isti izbor kao i onaj koji je izabrala grupa prilikom igranja uloga (glume)?

Ukoliko grupa dođe do zaključka da je najbolji izbor drugačiji od onog koji je izabran u igranju uloga, i ukoliko to vreme dozvoli, možete ih zamoliti da ponovo odglume tu dilemu.

- Ponovite proceduru za svaki odabrani slučaj.



5. Zaključak

- ▶ Sumirajte ključne zaključke diskusije i ključne poruke.
- ▶ Pitajte učesnike:



- Šta ste naučili u ovom modulu?
- Kako ćete to primeniti u praksi?

Bilješke

[illegible]

Materijal 1 – Definicije etičke dileme

Etička dilema je problem koji se odnosi na alternativne izbore i izbore koji se sukobljavaju. Izbor postupka predstavlja etičku dilemu kada taj postupak ima i pozitivne i negativne posledice po vas, druge i po okruženje.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Istinske etičke dileme su situacije koje po svojoj prirodi nemaju pobjednika, kada ste prokleti i ako to uradite, i ako to ne uradite.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Istinska moralna dilema je situacija iz koje čovek ne može izaći nevin bez obzira na to šta uradi – bilo da iskoristi prljavu sredstva, bilo da iskoristi nedovoljno prljavu sredstva, ili ukoliko se samo udalji od situacije.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.

Postoji etička dilema kada policajci:

- Ne znaju kako ispravno postupiti
- Kada im je teško da urade ono što smatraju ispravnim
- Ili kada smatraju da je pogrešan izbor veoma primamljiv

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27.

Materijal 2 – Modeli za rešavanje etičkih dilema

ZVONO, KNJIGA I SVEĆA

- **ZVONO** - Da li vam se ovaj postupak čini ispravnim? Ovo pitanje procenjuje prvu reakciju ili intuiciju. Da li vam se na prvi utisak postupak čini ispravnim ili neispravnim, mudar ili ne? Neki ljudi povezuju ovo pitanje sa „malim glasom unutra“. Šta vam govori taj glas?
- **KNJIGA** - Da li je ovaj postupak u skladu sa zvaničnim zakonima, pravilima i politikom? Da li je „po propisima“? U normalnim okolnostima pravila organizacije ili profesije podržavaju ili sprovode ono što već svi znaju da je ispravno. Pa čak iako razmatrate opciju da ne postupite u skladu sa politikom ili zakonom, ili prekršite politiku ili zakon, i dalje je dobra ideja zapamtiti da namerno kršite formalno pravilo. Obično za to postoje posledice.
- **SVEĆA** - Kako će ovaj postupak izgledati ostalima kada izađe na svetlost dana? Ovo pitanje se odnosi na percepciju. Kako će ovaj postupak izgledati ostalima (organizaciji, javnosti, vašoj majci ili bratu, novinarima)? Ponekada postupke koji nisu sasvim pogrešni drugi mogu doživeti kao pogrešne.

A.Z.S.P.I. MODEL

- Razmotrite **ALTERNATIVNE** opcije - Koje opcije postoje u situaciji sa kojom se suočavate? Šta možete da uradite? Smislite tri ili više opcija. Možda se treća ili četvrta opcija pokaže kao najmudrija.
- Navedite **ZAINTERESOVANE STRANE** - Na koje ljude će uticati vaša odluka i vaš postupak? Možete primetiti da različite alternativne opcije ponekada imaju različite zainteresovane strane.
- Razmotrite **POSLEDICE** svake alternativne opcije. Koje su moguće posledice svake alternativne opcije? Morate razmotriti posledice po sve zainteresovane strane, ne samo po vas. Šta bi bio dobar ili loš rezultat svake opcije? Ponekad ovakvo razmišljanje može da bude važan deo donošenja mudre odluke.
- Kako biste se osećali kada biste **ISPRIČALI** ovu priču? Da li bi opravdavanje odabranog postupka bilo prijatno ili neprijatno iskustvo? A šta kada biste ga objašnjavali unutrašnjoj kontroli, novinarima, ili svojoj porodici?

Pomoćni materijali za facilitatore/moderatore 1 - Hipotetički slučajevi etičkih dilema

1. Policajac ima osnova da uhapsi čoveka zbog relativno sitnije krađe. Ali, policajac takođe zna da taj čovek ima ženu i novorođenče i da živi u stračari, i da bi njegova porodica jedva preživljavala ako bi muž otišao u zatvor.¹
2. Pretpostavite da policija ima više tragova koji impliciraju da je Smit (zamenite ime uobičajenim muškim imenom u vašoj zemlji) pedofil, ali nemaju osnov za pribavljanje naloga za pretres njegovih kola ili stana, gde bi mogli pronaći dokaze. Jedan policajac je zbog toga isfrustriran, i jednog jutra rano, uzima palicu i razbija žmigavac na Smitovim kolima. Narednog dana taj policajac zaustavlja Smita zbog vožnje sa neispravnim žmigavcem, zapleni i izvrši inventar u Smitovim kolima, i nađe dokaze koji su doveli do njegove osude zbog više slučajeva zlostavljanja dece i zbog posedovanja pornografskih materijala. Džounz dobija priznanje za to hapšenje. Da li je postupak ovog policajaca zakonit kada je reč o razbijanju žmigavca? Da li je njegov postupak „služio većem opštem dobru“?²
3. Počinjena je pljačka u zlatari i dva policajca osiguravaju mesto zločina do dolaska istražnog tima. Nakon nekoliko dana, policajac primećuje da njegov kolega ima narukvicu iz te zlatare. Kolega objašnjava da ju je kupio od nepoznatog trgovačkog putnika.³
4. U toku noći radnim danom, vaš kolega Džon (zamenite ime uobičajenim muškim imenom u vašoj zemlji) i vi, pozvani ste da budete deo patrole koja kontroliše otvoreni gradski parking. Pada kiša i baš je mračno. Kada dođete na lice mesta, shvatite da je parking pust. Kada malo bolje pogledate, primećujete da je jedan automobil parkiran u udaljenom delu parkinga. Prilazite vozilu i primećujete da su prozori zamagljeni. Vaš kolega Džon vam daje do znanja da će on voditi intervenciju i kreće ka vozačevoj strani, dok je vaša strana za putnike. Uskoro vidite da je unutra dvoje ljudi i da su na vašoj strani. Shvatate da su to muškarac i žena koji vode ljubav. Shvatate da je žena niko drugi nego Meri (zamenite ime uobičajenim ženskim imenom u vašoj zemlji), Džekova (zamenite drugim uobičajenim muškim imenom u vašoj zemlji) žena, žena vašeg najboljeg prijatelja i kolege koji će početi smenu u 04:00. Nakon završene intervencije, vi odlazite. Srećom, Meri vas nije ni videla ni prepoznala. Iako u šoku, ne govorite svom kolegi šta ste otkrili. U toku nastavka patroliranja, ne možete ni o čemu drugom da razmišljate nego o vašoj poslednjoj poseti Džeku i Meri pre manje od mesec dana, kada vam je on govorio o svojoj želji da sa Meri ima dete. Iznenada, osećate se nelagodno. Kako reagujete kada sretnete Džeka u 04.00 ujutru prilikom preuzimanja smene?⁴
5. Vaš zet hoće da da u podnajam svoj stan i ima veliki broj zainteresovanih. Ne zna kako da odluči, i želeo bi da bude siguran da će budući stanari biti pouzdani i finansijski sigurni. Dolazi kod vas sa listom imena i traži od vas da proverite zainteresovane i vidite da li imaju krivične dosijee. Kako vas ne bi doveo u neprijatan položaj, predlaže da precrtate imena koja ne treba da razmatra. Kako reagujete?⁵
6. Tek imenovanom policajcu u njegovoj prvoj patroli stariji i iskusniji kolega kaže da obližnji restoran voli kada su oni tu, pa im vlasnik restorana nudi besplatne obroke. Stariji kolega slobodno naručuje odreske, krompire, i sve priloge. Šta je dužnost ovog tek zaposlenog policajca u ovom slučaju? Treba li da nastavi da radi ono što rade njegove kolege ili treba da odbije ovaj vid usluga? Šta ako vlasnik odbije da primi novac od policajca?⁶
7. U jednom delu grada dešavaju se problemi koji uključuju članove rivalskih bandi. Policajac, koji radi sa obe strane kako bi ublažio napetost, nastoji da razvije programe, dobre odnose i poštovanje među članovima bandi. Na kraju problem se smiruje. Uskoro, policajac počinje da primećuje automobile sa prevelikim brojem mladića koji su putnici u tim automobilima – među njima su mnogi i maloletni – i koji pripadaju obema bandama, kako se vozikaju, otvoreno piju, viču i remete javni red i mir. Nakon što im priđe, sada mnogo mirniji članovi bande, kažu mu da bi trebalo da im progleda kroz prste „bezopasnu“ vožnju i ispijanje alkohola, jer oni sarađuju s njim i više ne pucaju jedni na druge.⁷
8. Ja sam policajac van dužnosti i pozvan sam na zabavu kod starog prijatelja. Petak je uveče, ja sam van dužnosti, i nemam nikakve planove, i odlučujem da odem na zabavu. Po dolasku, puno ljudi se okupilo u zadnjem dvorištu, i ja obilazim ljude i dobro se provodim. Popio sam dva piva, i odlazim unutra u toalet, a onda primetim nekoliko ljudi u kući kako sede za stolom na kojima su izvučene crte kokaina. Nikada ranije nisam video ove ljude, a moj prijatelj je bio u zadnjem dvorištu sve vreme od kako sam ovde. Odlazim u toalet, i razmišljam šta da učinim.⁸

1. Kenneth J. Peak, B. Grant Sitt, and Ronald W. Glensor, "Ethical Considerations in Community Policing and Problem Solving," *Police Quarterly* 1, no. 3 (1998): 23. http://www.sagepub.com/banks/articles/02/Peak_CH02.pdf

2. Isto.

3. Isto, p.81

4. Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer /Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

5. Prilagođeno iz: Isto.

6. "Confronting Unjust Authority Case Study: An Ethical Dilemma" *Researchomatic* 6, 2012. Available at: <http://www.researchomatic.com/Confronting-Unjust-Authority-Case-Study-An-Ethical-Dilemma-137310.html>

7. Peak, "Ethical Considerations," 29

8. Elizabeth Hall, "Ethical Challenges Faced By Law Enforcement Regularly," *Criminology & Justice*, <http://criminologyjust.blogspot.ch/2013/02/ethical-challenges-faced-by-law.html#.VSeoxEqSwgs>

9. Policajac početnik namirisao je alkohol u dahu svog partnera po ulasku u patrolna kola na početku smene. Stariji policajac priznaje da je popio jednu čašu vina uz večeru, ali insistira na tome da je u stanju da vozi bezbedno. Kako bi izbegao sukob, početnik se nije bunio. Ubrzo nakon toga, patrolna kola koja je vozio stariji policajac, sudarila su se sa drugim vozilom. Vozač drugog vozila umro je 3 nedelje kasnije, usled ozbiljnih povreda pretrpljenih u toj nesreći. Policajac koji je istraživao mesto nesreće namirisao je alkohol kod starijeg policajca, ali nije prijavio tu činjenicu, niti je zatražio od tog policajca da se podvrgne alko-testu. U tužbi koja je usledila, tvrdilo se da je taj policajac izazvao nesreću jer je vozio pod uticajem alkohola. Tokom istrage unutrašnje kontrole, početnik se suočio sa etičkom dilemom koja je sadržavala veliki ulog za njega, da li da kaže istinu ili da zaštititi starijeg policajca.⁹
10. Radnik na benzinskoj pumpi pozove policajca zbog uznemiravanja na benzinskoj stanici. Mladić iz komšiluka traži novac od mušterija i pere im prozore, a da to niko nije tražio od njega. Mladić živi sa svojom bakom, i jedva sastavljaju kraj s krajem. Radnik želi da mladić bude uhapšen jer tvrdi da on maltretira mušterije.

U ovakvim situacijama, počinio na ovakvo ponašanje često teraju teške okolnosti života; u ovom slučaju, baka ovog mladića je ekstremno siromašna, i on novac koji zaradi daje njoj. Ovo dovodi policajca do unutrašnje borbe između saosećanja i sprovođenja zakona.¹⁰

11. Policajac zaustavi ženu sa velikim brojem neverovatnih saobraćajnih prekršaja. Sa ženom je njeno malo dete. Da li policajac treba da odvede bebu kod službe za maloletnike, a ženu u zatvor, da li da organizuje da neko drugi čuva bebu, ili da jednostavno pusti počinio da i da joj kaže da se pobrine za te prestupe. Ona nema novca i policajcu ne pravi probleme. U ovoj situaciji nema tužioca koji to zahteva; ali, ipak, policajac veruje da striktno poštovanje zakona možda neće zadovoljiti pravdu, ili se bar oseća rastrzano zbog sprovođenja zakona. Mnoge takve dileme uključuju žene i/ili porodice sa decom. Nekim policajcima je savršeno jasno kojim kriterijumima se rukovode u korišćenju svojih ovlašćenja; drugima nije sasvim jasna etička uloga policije.¹¹
12. Dok je vozio policijski auto, policajac je udario u nepokretni objekat. Bez svedoka i u želji da izbegne disciplinski postupak, policajac razmatra opciju da kaže kako su se patrolna kola sudarila sa drugim automobilom, a onda je taj automobil pobeo sa lica mesta.¹²
13. Policajac odgovori na poziv koji je uputilo obezbeđenje radnje kod kojeg je zadržan kradljivac. 75-ogodišnja žena je uhvaćena kako pokušava da se iskrade sa nekim neophodnim lekovima u svojoj tašni. Radnja insistira na podnošenju prijave protiv ove žene.

Postoji li zakon koji se primenjuje u ovakvim slučajevima? Da. Ova žena je očigledno prekršila zakon. Da li postoji politika uprave koja se odnosi na ovakve slučajeve? Očigledno, politika bi bila da se zakon sprovede, posebno ukoliko onaj ko je prijavio slučaj želi da podnese tužbu. Da li to razrešava dilemu? Za neke policajce, da. Neki policajci veruju da je dužnost policije da sprovodi zakon, a ne da u okviru njega posreduje. Drugi, međutim, bi rekli da postoji etičko pitanje mimo dužnosti.¹³

14. Policajac je pozvan na mesto požara u kući. Vatra se proširila po celoj kući, i nije bezbedno ući. Policajac čuje porodicu kako doziva u pomoć sa prozora na gornjem spratu. Oseća da mora da im pomogne, ali zna da je to u sukobu sa politikom uprave, jer ona nalaže da se ne ulazi u takve opasne situacije.
15. U grupi ste od trideset policajaca iz nekoliko različitih uprava [sa zadatkom] da rade u uniformi [kako bi očuvali bezbednost] na rok koncertu koji se dešava na otvorenom. . . . Grupa koja nastupa su hevi metal i pank muzičari. Masu od 7 000 čine uglavnom tinejdžeri...Masa je bučna, ali mirna. Najglasniji element je grupa od petnaest do dvadeset u kožu obučenih ljudi koji se nazivaju „Đavoljevi advokati“, i članovi su motociklističke bande, a okupili su se u parteru nekoliko redova ispred bine. Policajac iz drugog grada vam prilazi i kaže vam da je primetio određeni broj ljudi [bajkera] koji izgleda da koriste kokain i da ga prodaju mladima iz publike. Hoće da uhapsi one [bajkere] koji diluju, i traži od vas da mu se pridružite. Vaše prethodno iskustvo sa Advokatima vam govori da oni često nose noževe, pa čak i pištolje, i onda je za njih stvar časti da se sukobe sa svakim policajcem koji pokuša da ih uhapsi. Takođe, imate i iskustvo da masa sa koncerta postane nasilna zbog pokušaja policije da izvrši hapšenja zbog droge ili alkohola. Vaš kolega policajac vam kaže da će on, bilo da mu se pridružite ili ne, izvršiti hapšenje nakon što počne pesma sledećeg benda.¹⁴

9. John R. Schafer, "Making Ethical Decisions: A Practical Model," *Intentional Spirituality: Benefits and Resources*, <http://www.stevedavis.org/sol2art-16print.html>

10. Joycelyn M. Pollock and Ronald F. Becker, "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas," *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/lebl/1996/nov964.txt>

11. Isto.

12. Prilagođeno iz: Isto.

13. Howard S. Cohen and Michael Feldberg, "Rock Concert," in *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, Westport: Praeger Publishers, 1991: 71-88.

14. Isto.

Pomoćni materijali za facilitatora/moderatora 2 - Dodatne aktivnosti - 3 vrste etičkih dilema

- Objasnite učesnicima vrste/kategorije etičkih dilema dole datih:
 - Diskreciono pravo
 - Dužnost (da li je to moja dužnost ili ne?)
 - Poštenje
 - Lojalnost
- Napišite te 4 reči na papirnoj tabli ili tabli.
- Naglas pročitajte odabrane slučajeve.
- Za svaki od slučajeva postavite učesnicima sledeća pitanja:
 - Kojoj kategoriji pripada ovaj slučaj?
 - Možete li se setiti još nekih kategorija?

Diskreciono pravo: U situacijama koje uključuju diskreciono pravo, oba, od dva moguća postupka, mogu se definisati kao ispravni. Specifično područje koje je poznato kao diskreciono pravo policije – bilo to hapšenje, bilo izdavanje kazne za saobraćajni prekršaj, šta učiniti u slučaju svađe – generalno nije identifikovano u smislu etike. U nekima od ovih situacija, međutim, na času, policajci otkrivaju da ili im je bilo neprijatno da učine ono što im zakon ili propisi uprave nalažu, ili, prijavljuju da su se osećali istinski zbunjeno u vezi sa očekivanim načinom postupanja.

Dužnost: 2 vrste:

- Prva nameće pitanja o obavezama policijskih službenika u određenim situacijama. Na primer, poziv u vezi sa porodičnom svađom, kada policajci utvrde da nije počinjeno krivično delo, šta je njihova dužnost? Postoji li obaveza da pokušaju da reše tu ranjivu situaciju pre nego što ona eskalira u krivično delo? Takođe, neki policajci veruju da imaju odgovornost da pomognu siromašnima i beskućnicima u pronalažanju skloništa; dok drugi ne misle da imaju tu vrstu obaveze. Ova vrsta rasprave neminovno ističe razlike u mišljenju koje je osnov za način na koji policajci vide svoju ulogu u zajednici. To je takođe etičko pitanje.
- Druga vrsta dileme koja se odnosi na dužnost je mnogo direktnija. Policajac zna da posao zahteva određeni način postupanja, ali smatra da je taj način nezgodan ili da je gubljenje vremena, zbog čega policajac baš i nije voljan da tako postupi.

Poštenje: Pod opštim naslovom poštenja, policajci podnose dileme koje uključuju lično bogaćenje, lična nedela, laganje, i različite stvari koje se odnose na situacije hapšenja.

Lojalnost: U situacijama koje uključuju lojalnost, policajci moraju da odluče šta da urade kada se suoče sa činjenjem nedela od strane drugih policajaca. Dileme policajaca u ovoj oblasti obuhvataju sve, od toga da su svedoci relativno manjih nedela (npr., zloupotrebe prekovremenog rada), do veoma ozbiljnih kršenja poverenja građana (npr., fizičko maltretiranje osumnjičenog ili izvršavanje krivičnog dela).

Preporučena literatura za facilitatore/moderatore

1. Razumevanje etičkih dilema

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009: 98-101.

„Donošenje odluka je teško, posebno kada reference i uspostavljeni kodeksi nisu više očigledni sami po sebi i/ili su u sukobu jedni s drugima ili sa nekom drugom vašom vrednošću.

Na osnovu visokih ideala, policijska profesija je teška. Obzirom da često moraju donositi odluke u hitnim slučajevima, i ponekad direktno, policija, koja, ne smemo zaboraviti, nije savršena, i podložna je pritiscima raznih vrsta (društvenim, političkim, medijskim, u pogledu izveštavanja, itd.), što može biti izvor razočarenja, obeshrabrenja, i ponekad, sagorevanja. Kada nema pravila, ili obrnuto, kada ima nekoliko pravila koja koegzistiraju i u suprotnosti su jedna sa drugima, ili kada je pravilo neprecizno, nije neuobičajeno da policija mora da rešava dileme birajući između dve ili više alternativnih opcija, pri čemu svaka ima svoje prednosti ili mane.

Modul 9 - Etičke dileme u policiji

Definicija: Etička dilema je problem koji se odnosi na alternativne opcije i izbore koji se sukobljavaju. Izbor postupanja predstavlja etičku dilemu kada izabrani postupak ima i pozitivne i negativne posledice po nas same, druge i po okruženje.

Dimenzije etičke dileme:

Sa većinom etičkih dilema ljudi se suočavaju na ličnom nivou iako mnoge od tih dilema ipak imaju i značajne profesionalne, institucionalne i društvene dimenzije... U većini slučajeva, problem ima nekoliko dimenzija i nisu lične vrednosti suština problema. Postoje i vrednosti institucije, društva, ako ne i one vrednosti drugih osoba, kao što je kolega, druga strana ili treća osoba koja je uključena. Uvek postoji toliko međusobno isprepletenih dimenzija koje utiču na ponašanje i potrebno je da se sa ovim povežu sva pitanja koja proističu iz etičkih dilema.

Policajci koji rade na terenu konstantno se suočavaju sa potrebom da naprave izbor, da donesu odluku.

- Da li treba da uhapsim ovu osobu ili ne?
- Da li treba da izdam novčanu kaznu ili ne?
- Da li treba da iskoristim prisilu ili ne?
- ...

Zakoni, propisi, direktive i druge unutrašnje prakse daju čitav niz pravaca i kanališu razmišljanje. Međutim, ne daju odgovore na sva pitanja. Policija je ponekad bespomoćna i ne zna šta da uradi kako bi bi postupila ispravno. Odlučivanje je postupanje u datom kontekstu."

2. Značaj etičke obuke za policiju

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Prilagodili Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011: 61.

„Policajci žive i rade u dinamičnom društvenom kontekstu koji se stalno menja i u kojem su izloženi najrazličitijim etičkim konfliktima. Kada nisu svesni ili su nepripremljeni, policajci će se tada pre „prepustiti toku sudbine“, nego što bi to učinili da su adekvatno pripremljeni za suočavanje sa potencijalnim etičkim rizicima. Svaki dan, policajci uvežbavaju mentalnu pripremu koja se odnosi na taktičke situacije. Policajci koji su mentalno pripremljeni za suočavanje sa smrću verovatnije će biti uspešniji od policajaca koji su stručni u pogledu taktike, ali su mentalno nepripremljeni. Baš kao i susret sa smrću, etičke dileme se javljaju u najnezgodnijim trenucima, često bez upozorenja i sa veoma malo vremena za razmišljanje o datoj situaciji. Kada su nedovoljno pripremljeni, čak i napošteniji među njima, oni policajci bez i jedne mrlje, mogu doneti odluku u deliću sekunde koja je etički neprimerena... odluku koja za rezultat može da ima potpunu promenu života. Ukoliko policajci hoće da prežive etičke dileme treba da budu mentalno pripremljeni kao što bi bili pripremljeni i za taktičke situacije."

Dodatna literatura za facilitatore/moderatore:

- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33
- Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>

Priručnik za učesnike

Etičke dileme su teške situacije sa kojima se svi policajci suočavaju, kada različiti elementi (pravila, lične vrednosti, itd.) stupe na scenu i sukobljavaju se. U takvim situacijama, biranje jedne vrste postupanja u odnosu na drugu uvek će biti teško, jer idealno rešenje ne postoji. Na kraju, vaš lični integritet će odrediti vašu odluku.

Elementi koji se sukobljavaju mogu biti:

- Različita pravila ili zakoni
- Različita pravila i vrednosti
- Različite lične ili profesionalne vrednosti
- Interesi različitih osoba
- Interesi pojedinaca i interesi društva
- Kratkoročni naspram dugoročnih uticaja
- Sredstva naspram ciljeva
- Različite uloge policije

► Dva modela za rešavanje etičkih dilema:

ZVONO, KNJIGA I SVEĆA

- **ZVONO** - Da li vam se ovaj postupak čini ispravnim? Ovo pitanje je merilo za prvu reakciju ili intuiciju. Da li je vaš prvobitni utisak da je to ispravno ili pogrešno; mudro ili ne? Neki ljudi povezuju ovo pitanje sa svojim „malim unutrašnjim glasom“. Šta vam taj glas govori?
- **KNJIGA** - Da li je ovaj postupak u skladu sa zvaničnim zakonima, pravilima i politikom? „Da li je po propisima“? U normalnim okolnostima pravila organizacije ili profesije podupiru ili sprovode ono što već svi znaju da je ispravno. I čak iako razmatrate da ne poslušate nepravednu politiku ili zakon, i dalje je dobra ideja da zapamtite da namerno kršite formalno pravilo. Obično postoje posledice za takvo postupanje.
- **SVEĆA** - Kako će ovaj postupak izgledati drugima ili kada izađe na svetlost dana? Ovo pitanje se odnosi na percepciju. Kako će ovaj postupak izgledati drugima (organizaciji, javnosti, vašoj majci ili bratu, novinarima)? Ponekad postupci koji nisu jasno pogrešni mogu biti doživljeni na taj način od strane drugih.

A.Z.S.P.I. MODEL

- Razmotrite **ALTERNATIVNE** opcije - Koje opcije postoje u situaciji sa kojom se suočavate? Šta možete da uradite? Smislite tri ili više opcija. Možda se treća ili četvrta opcija pokaže kao najmudrija.
- Navedite **ZAINTERESOVANE STRANE** - Na koje ljude će uticati vaša odluka i vaš postupak? Možete primetiti da različite alternativne opcije ponekada imaju različite zainteresovane strane.
- Razmotrite **POSLEDICE** svake alternativne opcije. Koje su moguće posledice svake alternativne opcije? Morate razmotriti posledice po sve zainteresovane strane, ne samo po vas. Šta bi bio dobar ili loš rezultat svake opcije? Ponekad ovakvo razmišljanje može da bude važan deo donošenja mudre odluke.
- Kako biste se osećali kada biste **ISPRIČALI** ovu priču? Da li bi opravdavanje odabranog postupka bilo prijatno ili neprijatno iskustvo? A šta kada biste ga objašnjavali unutrašnjoj kontroli, novinarima, ili svojoj porodici?

Dodatak Modulima: Razumevanje policijskog integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije.

Razumevanje policijskog integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije:

Program za izgradnju integriteta policije zagovara „integritet“ kao princip stalnog ponašanja u skladu sa čvrstim etičkim vrednostima. U policijskoj etici, neke od ključnih vrednosti uključuju javnu službu, nepristrasnost, ravnopravnost, pravdu i poštenje. Integritet je sveobuhvatan princip kao i za policijske službenike pojedinačno i policijsku organizaciju. Policijska organizacija treba jasno da definiše svoje ključne vrednosti i da osigura da se one podstiču u okviru organizacije i odražavaju u ponašanju svih policijskih službenika.

Ova definicija integriteta jasno pokazuje da je integritet mnogo širi koncept od nepostojanja korupcije, kako se on nekada pogrešno shvata. Promovisanjem integriteta, Program za izgradnju integriteta policije ima za cilj da se bori protiv svih oblika neprimerenog ponašanja policije, od ozbiljnih nezakonitih aktivnosti do neetičkih odluka, od brutalnosti do nedostatka poštovanja, od namernog nanošenja štete i zanemarivanja ili neblagovremenog obavljanja dužnosti. Možete videti Tabelu 1 datu ispod, u kojoj su primeri neprimerenog postupanja policije.

Tabela 1. Primer klasifikacije neprimerenog postupanja policije

Van dužnosti	Na radnom mestu (sa kolegama i nadređenima)	Na dužnosti (sa građanima)	Kriminalne aktivnosti policije	Disciplinski prekršaji policije	Neetičko ponašanje policije
• Direktne kriminalne aktivnosti – Policijski službenik počin krivično delo protiv osobe ili imovine u cilju sticanja lične dobiti. • Nasilje u porodici • Vožnja u pijanom stanju • Korišćenje poverljivih informacija u lične svrhe	• Interne isplate (mito) • Seksualno uznemiravanje kolega	• „Mito u vidu provizije“ • Oportunistička krađa • Mito • Podmetanje, falsifikovanje, ili dodavanje dokaza • Neopravdana ozbiljna upotreba sile • Seksualno uznemiravanje • Neopravdano ograničavanje fundamentalnih prava • Laganje na sudu • Slepa poslušnost u slučaju nezakonitih naređenja • Doslus sa kriminalcima • Korupcija u procesu javne nabavke	• Korupcija u korišćenju ovlašćenja/ pokloni • Podirvanje kriminalističke istrage • Neprikladna upotreba fizičkog ili verbalnog nasilja prema građanima i osumnjičenima (grubo postupanje, vređanje, ponižavanje, zastrašivanje) • Zloupotreba i manipulacija informacijama • Diskriminacija i nejednako postupanje prema građanima • Rasipanje i zloupotreba organizacionih resursa • Zanemarivanje žrtava ili pritvorenika • Nepotizam u vršenju dužnosti	• Sukob interesa preko poslova i aktivnosti, van organizacija (npr. rad na crmo) • Korišćenje policijskog statusa u privatnim sporovima • Privatne veze sa kriminalcima	• Vređanje u okviru ličnih odnosa • Preterano konzumiranje alkohola
	• Nepotizam u unapređivanju, imenovanjima, odmorima, raspodelama smena. • Ponižavanje kolega • Neopravdano odsustvovanje s posla • Zloupotreba bolovanja	• Favorizovanje • Pretvaranje da problemi na radnom mestu ne postoje • Laganje kolegama • Vređanja kolega			

Dodatak Modulima: Razumevanje policijskog integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije

Principi demokratskog rada policije

Program za izgradnju integriteta policije smatra da je integritet jedan od ključnih principa demokratskog rada policije. Ostali ključni principi kratko su opisani ispod:

Vladavina prava – Svi, uključujući i policiju, moraju odlučivati i delovati i postupati na osnovu, i u skladu sa, postojećim zakonima, propisima i ljudskim pravima.

Javna služba – Misija i funkcije policije imaju za cilj promovisanje dobrobiti građana. A posebno, policija mora da nastoji da odgovori na bezbednosne potrebe svih grupa građana.

Odgovornost i transparentnost – Odgovornost znači da policijski službenici i organizacije mogu biti pozvani na odgovornost za svoje postupke i odluke od strane unutrašnjih i spoljnih organa. Transparentnost ukazuje na to da su politika, zakoni, budžeti i informacije o odlukama i aktivnostima policije lako dostupne javnosti. Transparentnost je ključna za odgovornost, jer omogućava građanima da pažljivo preispituju način na koji policija koristi svoja ovlašćenja.

Reprezentativnost – Princip demokratskog rada policije koji pokazuje da policijska radna snaga odražava socijalni sastav društva u kom ona funkcioniše.

Delotvornost i efikasnost – Policija dobro koristi svoje resurse i u stanju je da ispunjava svoje funkcije, koje su zaštita prava građana, sprečavanje, otkrivanje i suzbijanje kriminala i bezbednosnih pretnji, održavanje javnog reda i mira, postupanje u hitnim slučajevima.

Principi demokratskog rada policije

Poštovanje vladavine prava

Javna služba

Integritet (etika, vrednosti i ljudska prava)

Odgovornost i transparentnost

Reprezentativnost

Efikasnost i delotvornost

Značaj policijskog integriteta:

Policijski integritet implicira važne koristi za društvo, a date su ispod:

Poštovanje ljudskih prava – Policiji su data specijalna ovlašćenja kao što su hapšenje, zadržavanje, prisila i upotreba sile. Ukoliko se ona ne koriste uz poštovanje najviših nivoa ograničenja i uz poštovanje integriteta, ova ovlašćenja mogu lako da dovedu do kršenja ljudskih prava.

Legitimitet – U demokratskom društvu, od ključnog je značaja da državne institucije imaju legitimitet, tj. da ljudi doživljavaju državne organe kao predstavnike volje građana. Legitimitet policije snažno jača ukoliko javnost prepoznaje da se policijska ovlašćenja koriste kako bi se služilo građanima uz poštovanje integriteta, na nepristrasan način i pravedno.

Delotvorno pružanje usluga – Moderna društva se sve više oslanjaju na saradnju između policije i građana za uspešno obavljanje policijskih dužnosti. Integritet policije je ključan za stvaranje poverenja između građana i policije, a poverenje uvećava spremnost građana da sarađuju sa policijom i da pružaju korisne informacije koje služe kao podrška u sprečavanju i suzbijanju kriminala.

Dodatak Modulima: Razumevanje policijskog integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije.

Osećanje sigurnosti – Kada ljudi veruju da je policija posvećena služenju i zaštiti svih njih jednako, osećaju se sigurnije u svom svakodnevnom životu.

Predstavljanje uzora – Policija je državna agencija odgovorna za obezbeđivanje poštovanja zakona i održavanje moralnog reda u društvu. Pokazujući integritet u svom radu, policijski službenici predstavljaju uzor drugim građanima i podstiču poštovanje zakona i etike.

Poverenje u državne institucije – Policijski službenici su najvidljiviji predstavnici države. Njihov imidž se odražava na imidž države i poverenje u njih utiče na poverenje javnosti u ostale državne institucije. To poverenje dovodi do bezbednog okruženja koje, opet, pridonosi socioekonomskom prosperitetu.

Izazovi pred policijskim integritetom:

Integritet je pre svega pitanje pojedinca. Novi regruti dolaze u policiju sa svojim sopstvenim osećanjem morala i sa svojim sopstvenim vrednostima koje su razvili uglavnom u toku odrastanja. Međutim, postoji nekoliko faktora, u društvu i u samom radu policije, koji predstavljaju specifične izazove ili rizik za integritet policijskih službenika i oni su predstavljeni ispod. Policijska organizacija mora posebno obratiti pažnju na odabir regruta sa izuzetno visokim nivoom integriteta koji su u stanju da odole takvim rizicima. Proces reforme policije, takođe, treba da svede na minimum sledeće negativne pritiske:

Diskreciona ovlašćenja – Policija sprovodi zakon, ali nije u stanju da sprovede sve zakone, niti zakon može da sasvim precizno diktira njihovo ponašanje u svim situacijama. Zbog toga kažemo da policija ima visok nivo diskrecionih ovlašćenja. Ona konstantno mora da pravi izbore u okviru granica zakona između mogućeg pravca delovanja ili nedelovanja, na primer, o tome da li da ispituju, pretresu, novčano kazne, uhapsu, krivično gone, povuku i iskoriste oružje itd. Integritet je ključan za vođenje policijskih službenika u pravcu donošenja prave odluke.

Etičke dileme – Iako do etičkih dilema može doći u svakoj profesiji i u privatnom životu, one su posebno uobičajene u radu policije. To su situacije u kojima policijski službenici imaju diskreciono pravo da naprave izbor, ali ovo su posebno teški izbori u kojima ni jedno rešenje nije zadovoljavajuće. Različita pravila i vrednosti mogu da se sukobljavaju, a pravci delovanja koji se razmatraju imaju i pozitivne i negativne posledice za policijske službenike, druge pojedince i društvo. Potrebna su snažna etička uverenja kako bi se napravili namanje štetni izbori.

Kriminalna i korumpirana okruženja – Policijski službenici stalno su u interakciji sa korumpiranim osobama čiji je interes da kompromituju i korumpiraju njih. Takođe, oni rade u kriminalnim okruženjima u kojima su negativna iskušenja, kao što su droga i velike količine novca, brojna.

Specijalna ovlašćenja – Policija ponekad mora da iskoristi štetne metode, kao što su prisila, obmana, i lišavanje slobode, koje se u normalnim okolnostima smatraju nemoralnim. U određenim okolnostima rada policije, one su neophodne i smatraju se moralno opravdanim, na primer prilikom hapšenja opasnog kriminalca. Međutim, one mogu da imaju „koruptivan“ uticaj na policijske službenike koji mogu koristiti ove metode u drugim situacijama kada to nije moralno opravdano, na primer kada se bave nevinim građanima.

Pritisak za ostvarivanje rezultata – Može postojati veliki pritisak na policijske službenike da ispune ciljeve, kao što je broj hapšenja, što može dovesti do toga da oni zanemare moralnost sredstva kako bi stigli do željenog cilja.

Organizaciona kultura – Kultura policijske organizacije ima veliki uticaj na jačanje ili slabljenje integriteta policijskih službenika. Policijski posao je stresan i ponekad opasan, svest policijske grupe i profesionalna kultura su obično veoma jake. Rukovodioci i kolege mogu da ili vrednuju i neguju pozitivne stavove kao što su profesionalizam i poštovanje, ili da nastavljaju sa negativnom kulturom široko rasprostranjene korupcije, „kodeksom ćutanja“ (nepisano pravilo da se nikada ne prijavljuje ili da se nikada ne reaguje na neprimereno ponašanje kolega), i sa stavovima koji se tradicionalno doživljavaju kao muški, kao što su agresivnost i grubost.

Nedostatak kontrole – Podsticaji koji dovode do neprimerenog postupanja manji su kada su šanse da se odgovara zbog njega veće. Ipak, jak nadzor nad policijskim službenicima često nije moguć naročito u toku patrola ili u toku intervencija. Kontrola kolega često bi bila jedini raspoloživi mehanizam kontrole, ali on je veoma slab u većini policijskih službi širom sveta.

Uslovi rada – Iako se često preneglašavaju kao jedini najvažniji faktor koji utiče na integritet policije, uslovi rada, uključujući i plate, zaista imaju svoj značaj u podsticanju ili podrivanju integriteta. Neprimerena nagrada (u novčanom obliku ili ne) za posvećenost rizičnom i zahtevnom poslu, može dovesti do frustracije, cinizma, i neangažovanja. To može ohrabriti rezonovanje poput sledećeg: „Radiću isto onoliko koliko sam i plaćen“, „Zašto bih se trudio za organizaciju koju baš briga za mene?“, ili „Moram da nađem druge načine da dobijem ono što zaslužujem“.

Društvene vrednosti – Kultura i vrednosti društva imaju veliki uticaj na policijski integritet. Policijski službenici i donosioci odluka su članovi zajednice i njihove vrednosti u velikoj meri odražavaju vrednosti društva. Tolerancija građana prema neprimerenom ponašanju, pa, čak, ponekad i očekivanje takvog određenog oblika ponašanja, kao što je mito, može ohrabiti.

Dodatak Modulima: Razumevanje policijskog integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije

briti neprimereno postupanje policije.

Vladavina prava – Prilike za neprimereno postupanje policije su svedene na minimum ako se zakoni dosledno poštuju i implementiraju u zemlji u kojoj policija funkcioniše, ukoliko se svi smatraju odgovornima, uključujući i vladu, i ukoliko sudski sistem obezbeđuje pravednu i efikasnu primenu zakona.

Spoljne zainteresovane strane i njihove uloge u negovanju policijskog integriteta:

Kao što je gore razmatrano, odgovornost prema društvu je ključni princip demokratskog rada policije. Štaviše, kao što je ranije pomenuto, što je više provera i što je veća uravnoteženost, to postoji manje prilika za neprimereno postupanje policije. Postoji veliki broj spoljnih zainteresovanih strana koje igraju ulogu u negovanju integriteta. Građenje delotvornog sistema integriteta uključuje obezbeđivanje toga da ovi akteri imaju kapacitet da na delotvoran način obavljaju svoje uloge i da to rade sa ciljem jačanja integriteta policije.

Parlament – Parlament ima ovlašćenje da usvaja zakone koji se odnose na integritet, na primer zakone koji kriminalizuju određena ponašanja, podstiču transparentnost i odgovornost, parlament reguliše obaveze i ovlašćenja policije, ili uspostavlja institucije kontrole i nadzora. Parlament, takođe, ima i ulogu nadzora koja može da se fokusira na različite aspekte policijskog integriteta kao što su budžet, imenovanja i unapređenja, strategije, ili istrage u slučajevima skandala, na primer.

Specijalizovani nadzorni organi – U mnogim zemljama, postoje i specijalizovani spoljni nadzorni organi čija su specifična ovlašćenja pažljivo ispitivanje rada i postupanja policije. Njihova ovlašćenja i strukture veoma mnogo variraju od jedne zemlje do druge. Većina njih dobija tužbe građana koje onda oni ili istražuju ili prebacuju na relevantne policijske jedinice. Neki imaju represivna ovlašćenja, a neki ne.

Civilno društvo i akademski svet – Organizacije civilnog društva i akademski svet imaju ključnu ulogu u analiziranju problema koji se odnose na integritet policije, informisanju javnosti o njima, iniciranju javnih debata o njima, predlažući poboljšanja i rešenja, nametanjem pritiska na izvršnu, parlamentarnu, ili sudsku vlast da preduzme određene mere.

Mediji – Uloga medija je delimično slična ulozi organizacija civilnog društva. Oni mogu informisati javnost o problemima koji se odnose na integritet, da sprovedu neke oblike istraga i vrše pritisak na institucije i pojedince. Ali, ipak, oni su specifični. A posebno, mediji imaju odgovornost u oblikovanju imidža i reputacije policije u opštem smislu, i određenih policijskih službenika pojedinačno. Često pozitivno doprinose integritetu. Imenovanje i posramljivanje policijskih službenika odgovornih za neprimereno ponašanje može, na primer, čini snažan faktor koji će odvrćati ostale policijske službenike od neprimerenog postupanja. Međutim, takođe, može i nepravedno uništi karijere ili doprineti negativnim percepcijama policije preteranim naglašavanjem negativnih incidenata.

Sudska vlast – Sudska vlast, takođe, igra ključnu nadzornu ulogu nad policijom, u smislu da može da prima tužbe povodom krivičnih dela koje je počinila policija, da vodi istrage povodom ovih dela, često u saradnji sa samom policijom, i da donosi presude u vezi sa ovim slučajevima.

Sistem integriteta policijske organizacije:

Uz spoljne faktore i jačanje kapaciteta spoljnih zainteresovanih strana, građenje delotvornog sistema integriteta počinje u okviru policijske organizacije. Postoje mnogi elementi koji čine takav sistem, a od kojih su glavni navedeni dole:

Definisanje i organizovanje vrednosti – Policijska organizacija treba da definiše svoju misiju, svoju viziju i svoje ključne vrednosti. Treba da osigura da se one odražavaju u strategijama, propisima, kodeksu etike i/ili kodeksu ponašanja, i da su ih svi zaposleni u potpunosti svesni.

Regrutovanje - Procedure regrutovanja treba da budu transparentne, pravedne, i da pružaju jednake prilike svim grupama građana, ali i da sadrže načine za procenjivanje integriteta kandidata i da se na osnovu njih biraju oni koji imaju jak moralni profil.

Sistem građenja karijere – Transparentan, na zaslugama zasnovan, i na integritetu zasnovan sistem građenja karijere je od najvećeg značaja za negovanje motivacije policijskih službenika, kao i za zadržavanje i imenovanje na upravljačke pozicije onih zaposlenih koji podstiču kulturu poštovanja integriteta i predstavljaju uzore za ostale.

Podrška institucija – Organizacija treba svojim zaposlenima da obezbedi adekvatne uslove rada i institucionalnu podršku, uključujući pravnu (tj. finansijsku podršku u sudskim postupcima, zaštitu uzbunjivača), psihološku (tj. psihološko savetovanje u situacijama kada su pod stresom) i etičku podršku.

Obuka – Obuka (bilo osnovna, na radu, ili specijalizovana) je prilika da se vrednosti organizacije organizuju i učine delotvornijima, i da se dozvoli zaposlenima da razmisle o vrednostima, i nadgrade svoje veštine u pogledu donošenja odluka.

Dodatak Modulima: Razumevanje policijskog integriteta u Programu za izgradnju integriteta policije.

Komunikacija – Od ključnog značaja je omogućiti otvorene komunikacijske kanale u okviru organizacije, kao i transparentno donošenje odluka koje je u operativnom smislu nezavisno od politike.

Upravljanje i liderstvo – Rukovodioci imaju potencijal za svoj tim i za vođenje procesa promene na poljima kojima je potrebna reforma. Stoga, oni treba pažljivo da budu izabrani i obučeni.

Unutrašnja kontrola – Organizacija je prvi akter odgovoran za obezbeđivanje toga da služba funkcioniše onako kako treba, i da se policijski službenici koji se neprimereno ponašaju otkriju i pozovu na odgovornost zbog svojih postupaka. Postoji mnogo različitih sistema unutrašnje kontrole širom sveta, ali oni obično uključuju inspekcije rada policije, prikupljanje tužbi građana protiv policije, istraživanje istih, i disciplinske postupke za prekršaje. Kako bi se omogućilo otkrivanje problema koji se odnose na integritet, takođe, treba nastojati da se policijski kodeks ćutanja razbije, i da se prikupe, i analiziraju percepcije, podaci i trendovi koji se odnose na neprimereno postupanje policije.

Podsticanje profesionalnih standarda – Policijska organizacija treba da analizira interne procese i procedure koje stvaraju prilike za neprimereno postupanje, i da preduzme mere kako bi svela na minimum ovakve rizike po integritet.

Sveobuhvatan pristup – Program za građenje integriteta policije održava se na uverenju da građenje policijske službe koja funkcioniše uz poštovanje integriteta može da se postigne samo sveobuhvatnim pristupom. Treba da se pruži podrška svim spoljnim akterima i svim relevantnim granama policijske organizacije, kako bi se izgradili njihovi kapaciteti za jačanje integriteta policije. Svi oni bi, takođe, trebalo da ozvaniče kanale komunikacije i saradnje, te tako udruže snage u jačanju integriteta policije.

Policijska diskreciona ovlašćenja: Uticaj na integritet i strategije kontrole

Policijska diskreciona ovlašćenja, ili policijska diskrecija, se odnose na ovlašćenja data policijskim službenicima da koriste lično rasuđivanje u donošenju odluka prilikom primene zakona.

Policijski službenici imaju ovlašćenja za sprovođenje zakona i odredbi utvrđenih zakonima i propisima. Pisane odredbe služe kao opšte smernice i cilj im je da se primenjuju u većini situacija, koliko je to moguće. Međutim, one ne mogu da obuhvate, i ne mogu da se primene na potpuno isti način u svakoj konkretnoj situaciji sa kojom se policijski službenik može susresti u svom svakodnevnom poslu. Štaviše, situacije iz stvarnog života su često veoma kompleksne i to može da stvori nejasnoće u pogledu primenjivosti odredbe. Konačno, u nekim slučajevima, različite odredbe mogu se sukobljavati, zbog čega je neophodno odlučiti kojom se treba rukovoditi u datim okolnostima. Kada se suoče sa takvim slučajem, od policijskih službenika se očekuje da donesu odluku i da postupaju u skladu sa ličnom procenom, tj. da koriste svoja diskreciona ovlašćenja. U ovom kontekstu, diskreciona ovlašćenja postaju instrument policijskog službenika čiji je cilj da „prilagodi odredbe slučajevima”.¹

Različiti faktori utiču na korišćenje diskrecionih ovlašćenja od strane policijskih službenika. Navešćemo samo nekoliko, ozbiljnost počinjenog krivičnog dela, hitnost date situacije, prethodni kriminalni dosije ili ponašanje dotičnog/dotičnih građana, uticaji rase i roda koji prelaze na lokalnu kulturu, kao i na preovlađujuću kulturu policijske organizacije, sve su to faktori koji mogu da imaju ulogu u načinu na koji se diskreciona ovlašćenja pokazuju i koriste.

Postaje jasno da, u zavisnosti od faktora koji imaju uticaja u datim okolnostima na postupke ili odluke policijskih službenika kao pojedinaca, diskreciona ovlašćenja mogu predstavljati pretnju ili izazov za integritet.

Da damo primer. Na nivou pojedinca, diskreciona ovlašćenja mogu da dovedu do diskriminacije ili negiranja zakonom propisanog procesa, kada, na primer, policijski službenik odluči o validnosti tužbe ili o tome da li da uopšte reaguje, i to na osnovu etničkog porekla podnosioca tužbe.

Na nivou organizacije, odluke donete na osnovu diskrecionih ovlašćenja (npr. kako raspodeliti resurse ili koja polja policijskog rada treba da budu prioritet) mogu postati neprofesionalne ili neetične u zavisnosti od faktora koji utiču na proces donošenja odluka.

Na spoljnjem nivou, neetičko ponašanje koje je rezultat korišćenja policijskih diskrecionih ovlašćenja negativno utiče na veze između policije i zajednice kojoj služi.

Kako bi se ograničilo neetičko ponašanje koje je rezultat policijskih diskrecionih ovlašćenja, ova poslednja moraju biti pod kontrolom. Postoje tri bitne strategije za kontrolisanje diskrecionih ovlašćenja policije:

- Ukidanje diskrecionih ovlašćenja
- Organizaciona kontrola
- Unapređivanje profesionalnog rasuđivanja

Ukidanje diskrecionih ovlašćenja podrazumeva oduzimanje mogućnosti policijskim službenicima da odlučuju na osnovu svojih ličnih procena preko, između ostalog, izuzetno regulisanih potencijalnih situacija sa kojima se pojedini policijski službenici mogu suočiti, i na taj način se osigurava striktno poštovanje zakona. Međutim, može se izneti argument da potpuno ukidanje diskrecionih ovlašćenja policije nije moguće, jer će uvek postojati neka određena situacija koja se ne može u potpunosti, ili na adekvatan način, predvideti pisanim pravilima. Uz to, kako bi se uspešno izvršile policijske funkcije, kao što su prevencija kriminala i održavanje javnog reda i mira, nekada je neophodan prostor za delovanje (npr. policijski službenici imaju slobodu da odlučuju o tome kada i kako je najbolje intervenisati u određenoj situaciji). Na kraju, ukidanje diskrecionih ovlašćenja kroz intenzivnu kontrolu svih policijskih akcija i odluka, ukoliko je to moguće, može da ometa efikasnost policije, jer bi to zahtevalo veliki budžet, veliki broj ljudskih i materijalnih resursa raspodeljenih u ovu svrhu; resursa koji bi se u protivnom iskoristili za izvršavanje bezbednosnih zadataka policije.

Iako sistem apsolutne kontrole možda nije izvodljiv, strategija jačanja organizacione kontrole mogla bi da doprinese ograničavanju i kontroli diskrecionih ovlašćenja zaposlenih u policiji. U početku, jače naglašavanje kontrole može da doprinese većoj vidljivosti aktivnosti i odluka koje su donete na osnovu diskrecionih ovlašćenja (npr. odluka da se ne izvrši hapšenje ili izda novčana kazna). Na primer, pojačan nadzor može da utiče na ograničavanje diskrecionih ovlašćenja, a preko davanja specifičnih smernica. Uz to, jačanje mehanizama unutrašnje kontrole i spoljnog nadzora moglo bi da dovede do veće odgovornosti policijskih službenika pojedinačno, jer bi tada bilo više prilika da se pažljivo preispitaju njihove odluke i postupci koje su preduzeli na osnovu diskrecionih ovlašćenja, i da se sankcionišu policijski službenici za one slučajeve u kojima je korišćenje diskrecionih ovlašćenja dovelo do neprimerenog postupanja ili neetičkog ponašanja.

¹Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970, str. 4.

Modul 5 - Aneks

Uprkos značaju pojačane organizacione kontrole, ona sama ne može delotvorno da ograniči diskreciona ovlašćenja. Na kraju, kada se policijski službenici suoče sa situacijom u kojoj je delovanje ograničeno, izabrani način postupanja zavisi od individualnog integriteta svakog pojedinog policijskog službenika. Stoga, treća strategija se sastoji od unapređivanja profesionalnog rasuđivanja sa ciljem da se navedu policijski službenici da koriste svoja diskreciona ovlašćenja u skladu sa principima integriteta. Korišćenjem integriteta kao prizme kroz koju se posmatraju diskreciona ovlašćenja i kroz koju se ona primenjuju, ona bivaju ograničena i kontrolisana.

Unapređivanje profesionalnog rasuđivanja sa ovim ciljem nije lak zadatak. To zahteva podizanje svesti na svim nivoima – pojedinačnom, organizacionom, spoljnjem – o izazovima koje diskreciona ovlašćenja predstavljaju za integritet, kao i snažnu posvećenost, na strani zainteresovanih strana na svim nivoima, promeni stavova ka opravdanijem procesu donošenja odluka, posebno, ali ne i samo, putem obuke na radnom mestu.

Iz ovog razloga, DCAF je usvojio sveobuhvatan pristup integritetu čiji je cilj podsticanje podizanja svesti o problemima integriteta na strani pojedinaca, organizacije i spoljnih zainteresovanih strana, i jačanje njihovih kapaciteta za rešavanje ovih problema. Štaviše, DCAF smatra da će obuka preuzeti ključnu ulogu u jačanju kapaciteta policijske organizacije za unapređivanje individualnog integriteta svojih zaposlenih i da će podstaći etičko rasuđivanje, posebno u teškim i nejasnim situacijama koje zahtevaju korišćenje diskrecionih ovlašćenja.

Evaluacija Kursa

Naziv kursa:

Mesto:

Datum:/...../.....

Vaše mišljenje nam znači i zahvaljujemo vam se što ste odvojili nekoliko minuta i odgovorili na ova pitanja:

	Loše	Zadovol- javajud	Dobro	Vrlo dobro
1. Kako biste, u celosti , ocenili ovaj kurs?	☐	☐	☐	☐
2. Šta mislite o sadržaju ovog kursa?	☐	☐	☐	☐
3. Šta mislite o prostorijama i logistici ovog kursa?	☐	☐	☐	☐
4. Šta mislite o metodologiji ovog kursa?	☐	☐	☐	☐
5. Kako biste ocenili modul 1 ?	☐	☐	☐	☐
6. Kako biste ocenili modul 2 ?	☐	☐	☐	☐
7. Kako biste ocenili modul 3 ?	☐	☐	☐	☐
8. Šta vam se na kursu najviše dopalo?				
9. Šta bi moglo da se poboljša u okviru ovog kursa?				
10. Da li imate neke dodatne komentare ili sugestije?				

Hvala Vam!

Poglavlje 1

Učenje odraslih

Smernice za facilitatore/moderatore

Struktura ovog poglavlja:

1. Uvod

- a. Važne definicije za ovo poglavlje
- b. Pregled ovog poglavlja
- c. Osnove Programa za izgradnju integriteta policije koje se odnose na ovo poglavlje

2. Ciklus obuke

- a. Pregled ciklusa obuke
- b. Raspodela vremena u ciklusu obuke

3. Teorije učenja odraslin, modeli, koncepti i strategije

- a. Podučavanje naspram učenja
- b. Učenje fokusirano na učenika i učenje fokusirano na učitelja
- c. Razmatranje strategija učenja
- č. Učenje odraslih
- ć. Ostale teorije fokusirane na učenje odraslih
 - i. Bihejviorizam
 - ii. Konstruktivizam
 - iii. Transformativno učenje
 - iv. Holističko učenje
- d. Domeni učenja i Blumova taksonomija ciljeva učenja
- dž. Ciklus iskustvenog učenja
- đ. Stilovi učenja

4. Najbolje prakse u različitim fazama ciklusa obuke

- a. Procena potreba
 - i. Procena potreba za obukom
 - ii. Analiza radnih zadataka
- b. Planiranje i kreiranje programa obuke
 - i. Plan obuke
 - ii. Razvijanje sadržaja učenja
 - iii. Utvrđivanje ciljeva učenja
 - iv. Razvijanje pomoćnih sredstava i materijala u učenju
 - v. Pripremanje procesa procenjivanja (Procena i Evaluacija)
 - vi. Razmatranje alternativnih načina obuke
- c. Sprovođenje/implementacija
 - i. Instruktor/facilitator/moderator
 - ii. Uspostavljanje i održavanje dobrog okruženja za učenje
 - iii. Maslova hijerarhija potreba
 - iv. Analize intervencije sa šest kategorija
 - v. Pitanja i Odgovori
 - Onaj ko postavlja pitanja vodi
 - Vrste pitanja
 - Tehnika preusmeravanja
 - vi. Delotvorna upotreba pomoćnih sredstava i materijala u učenju
- č. Proces procene (Procena i Evaluacija)
 - i. Procena
 - ii. Evaluacija

1. Uvod

Važne definicije za ovo poglavlje

Administratori obuke: osobe koje su odgovorne za planiranje, kreiranje, organizaciju ili evaluaciju uticaja obuke. To mogu biti zaposleni u upravi za ljudske resurse, institucijama obuke, u jedinicama za razvoj plana i programa i u jedinicama za evaluaciju.

Obuka: formalni proces koji vodi ka jačanju ili promeni određenog ponašanja, znanja, vrednosti, uverenja, veština ili kompetencija koje se odnose na određeni posao, funkciju ili profesiju.

Sprovođenje: filosofija ili tehnika koja se koristi u sprovođenju obuke sa ciljem maksimalnog iskorišćenja prilika za učenje odraslih učenika.

Učenje: asimilacija znanja koje dovodi do promene u ponašanju ili stavovima.

Učenje odraslih: odnosi se na teorije, koncepte, modele ili strategije koje se fokusiraju na to kako odrasli uče.

Kombinovano učenje: mešavina različitih strategija kombinovanih kako bi se maksimizirala uspešnost učenja. To često uključuje korišćenje učenja prema sopstvenom tempu (kao što je učenje elektronskim putem) u kombinaciji sa drugim oblicima učenja licem u lice.

Pregled ovog poglavlja

Ovo poglavlje će se fokusirati na teorije o učenju odraslih, modele, koncepte i strategije koje su adekvatnije za planiranje, organizovanje, sprovođenje, i evaluaciju obuke o integritetu policije.

Počecemo predstavljanjem ciklusa obuke. Zatim ćemo se fokusirati na teorije i koncepte koji su u skladu sa principima učenja odraslih što je osnovni element Programa za izgradnju integriteta policije i za ovaj priručnik.

Uz to, održaće se i specifičan kurs o volji za delovanjem u svakoj fazi ciklusa obuke. Posebna pažnja će se posvetiti fazi sprovođenja kao elementa podrške instruktorima/facilitatorima/moderatorima, koji će sprovoditi module uključene u ovaj priručnik. Zaključićemo ovo poglavlje nudeći predloge o tome kako sprovesti obuku o integritetu policije među rukovodiocima.

Sve informacije, saveti, smernice i metodologije koje su predložene u ovom poglavlju, zasnivaju se na važećim paradigmatama koje su podrška integritetu policije ili omogućavaju učenje o integritetu policije. Istraživanja, teorije, prakse koje se odnose na učenje, podučavanje, obuku, i sprovođenje o integritetu su brojne. Fokusiraćemo se na neke od najvažnijih tačaka koje podržavaju ciljeve ovog priručnika. Ipak, dopunićemo predstavljene informacije linkovima za dodatno čitanje, ukoliko korisnik želi da istraži alternative ili da produbi razumevanje predstavljenih tema. Dodaci će, takođe, ponuditi i dodatnu literaturu za facilitatore/moderatore.

Na početku, važno je napomenuti da Program za izgradnju integriteta policije prepoznaje različite vrste obuke: osnovnu (polazni nivo); na radnom mestu; specijalizovanu/naprednu (tj. upravljačku). Ovaj priručnik je posebno koristan za obuku na radnom mestu i za naprednu obuku. Uz neophodne izmene, predstavljeni sadržaji i metodologija mogu da se koriste i za polazni nivo.

Osnove Programa za izgradnju integriteta policije koje se odnose na ovo poglavlje

„Ja nikada ne podučavam svoje učenike; samo nastojim da stvorim uslove u kojima oni mogu da uče.”

Albert Ajnštajn

„Ničem ne možete da naučite čoveka; samo mu možete pomoći da to pronađe u sebi.”

Galileo Galilej

„Nikoga ne mogu da naučim ničem; samo mogu da ih nateram da misle.”

Sokrat

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

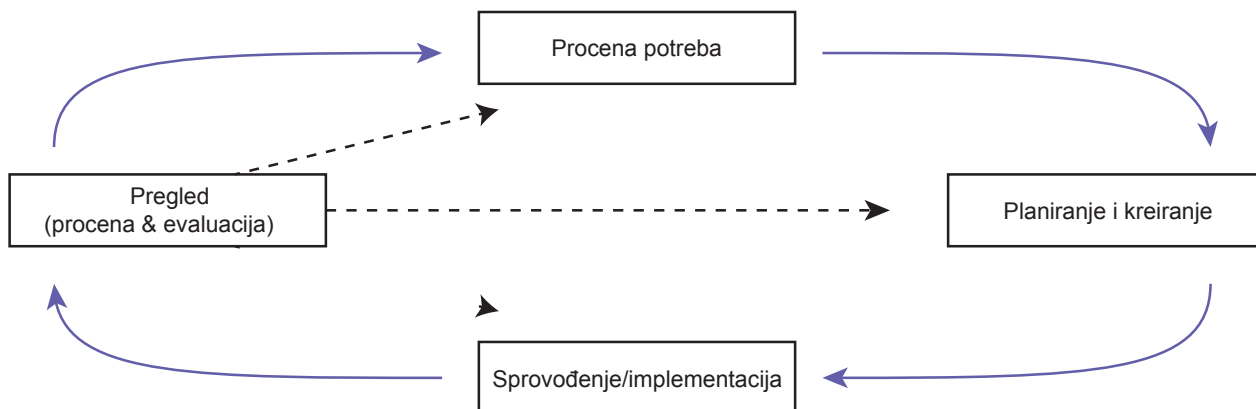
Mnogi izuzetni akademici, istraživači i druge priznate ličnosti koje su proučavale i bavile se podučavanjem, obukom, učenjem i sprovođenjem, prepoznale su i prihatile osnovne gorenavedene postulate.

Ovaj priručnik i ovo poglavlje, takođe prihvataju, i nastoje da slede, ove osnove i principe. Stoga ćemo ukratko istaći kako oni mogu da se primene u sprovođenju obuke za policijske službenike – što podrazumeva obezbeđivanje uslova za odvijanje učenja koje će dovesti do delovanja i ponašanja koje je u skladu sa integritetom.

2. Ciklus obuke

Obuka mora da se posmatra kao stalni proces ili ciklus. Svi koraci su u nizu, ali se i dopunjuju. U svakoj fazi ciklusa postoje zajednički elementi i aktivnosti koje su međusobno povezane. Stoga je neophodno da različite uključene zainteresovane strane imaju dovoljno znanja koje se odnosi na ciklus obuke. Nerazumevanje svih faza i/ili neadekvatno uzimanje u obzir i bavljenje temama predstavljanim u ovom poglavlju, verovatno će dovesti do nezadovoljavajućih rezultata.

U svrhu ovog priručnika, razmotrićemo sledeći ciklus obuke:



Prilagođeno iz: Buckley, R., Caple, J. (1995.)

Pregled ciklusa obuke

Procena potreba: Ova faza je obično polazna tačka strategije obuke. Glavni cilj je identifikovanje neslaganja između željenog nivoa učinka i stvarnog nivoa učinka. Može se obaviti na nivou pojedinca (jake i slabe strane pojedinaca), na nivou uprave ili organizacije (da li su sadašnji programi obuke adekvatni ili da li su novi programi potrebni, i da li su problemi sa kojima se suočava rešivi obukom), a na strateškom nivou (koja su to znanja, veštine i stavovi potrebni u budućnosti). Ovom temom ćemo se pozabaviti kasnije u ovom poglavlju.

Planiranje i kreiranje: Ovaj korak uključuje identifikaciju ciljeva programa obuke zasnovanoj na analizama jaza (engl. gap analyses) koji je primećen u prethodnoj fazi. Cilj je da se isplaniraju i kreiraju odgovarajuće strategije kako bi se premostio uočeni jaz u učinku. To uključuje organizaciona pitanja povezana sa upravljanjem obukom (logistička pitanja), kao i pripremanje plana i programa obuke, sadržaja, pomoćnih materijala i sredstava za učenje, i drugih potrebnih materijala (sadržaj učenja). Ova faza uključuje razvijanje pokazatelja ili mera uspeha (ishodi učenja/ciljevi) i materijala koji će da podrže proces učenja (pomoćni materijali za učenje), obe stavke su veoma važne. Na kraju, ova faza mora da uključuje planiranje i razvoj praćenja i proces procene – što će se koristiti u poslednjoj fazi ciklusa obuke kako bi se procenilo i evaluiralo da li su ciljevi učenja ostvareni. Ovom temom bavićemo se dalje u nastavku ovog poglavlja.

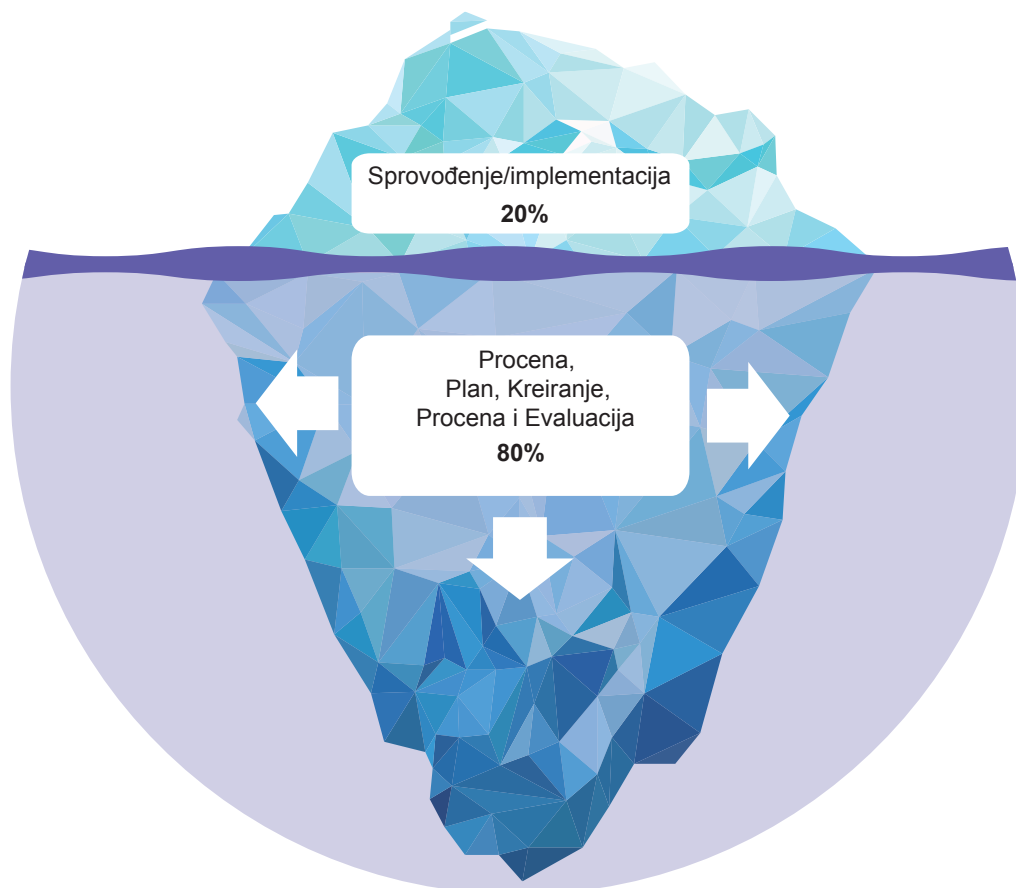
Sprovođenje/implementacija: Ova faza je „najvidljiviji“ deo ciklusa, jer tada će prethodno razvijene strategije uključiti korisnike obuke (učesnike ili učenike).

Ovo uključuje upravljanje okruženjem za učenje i obezbeđivanje uslova u kojima bi korisnici mogli da ostvare ciljeve uspostavljene u prethodnoj fazi. U tradicionalnim pristupima ovo uključuje obuku licem u lice, ili obuku u okviru učionice ili radionice, ali u modernom pristupu, ovo uključuje i učenje na daljinu, kao što je učenje elektronskim putem. U svrhu ovog priručnika uglavnom ćemo se fokusirati na tradicionalni pristup. Ovom temom bavićemo se dalje u nastavku ovog poglavlja.

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Pregled: Ciklus obuke nije završen ukoliko se ne proceni na adekvatan način. Policijska organizacija takođe mora i da stvori i održi uslove za izvršavanje procene i evaluacije obuke. Proces evaluacije obuke omogućuje korekcije koje su potrebne u postojećoj strategiji i kapacitetu, kao i uvođenje poboljšanja. Praktična razlika između evaluacije i procene je u tome što procenjujemo učenje i evaluiramo proces obuke. Važno je zapamtiti, da je obuka uspešna samo onda kada je došlo do učenja, što znači do transfera znanja, veština ili ponašanja u praksi. Ova faza će dati dodatne podatke za pripremu sledećeg ciklusa obuke.

Raspodela vremena u ciklusu obuke

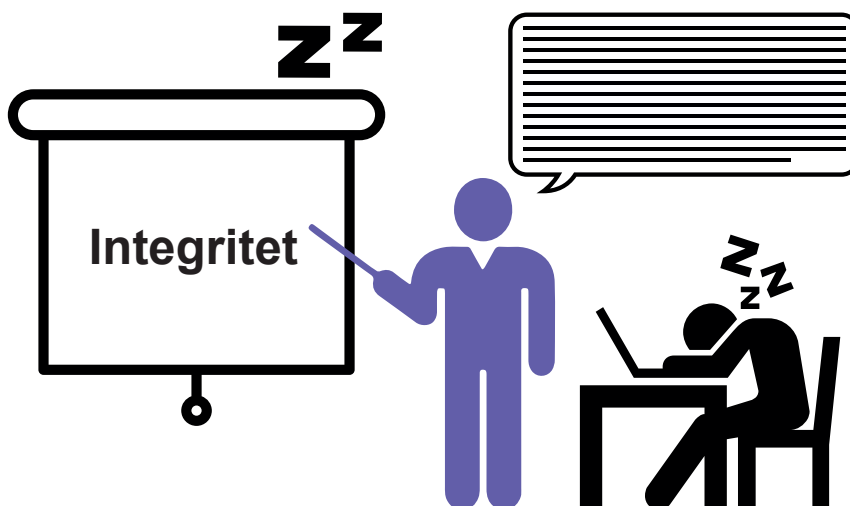


Za uspešno sprovođenje obuke, važno je adekvatno raspodeliti resurse i vreme. Poznato je da se u proseku 20% vremena posveti na samo izvođenje obuke, dok se preostalo vreme provede u drugim fazama. Treba osigurati adekvatnu raspodelu vremena.

3. Teorije, modeli, koncepti i strategije učenja odraslih

Naredni deo pružiće informacije o teorijama, modelima, konceptima i strategijama učenja. Sve predstavljene informacije važne su za sve faze ciklusa obuke. Važno ih je shvatiti kako bi se donele odgovarajuće odluke prilikom planiranja, kreiranja i organizovanja, izvođenja i evaluacije obuke. Ove informacije su posebno značajne za administratore obuke i instruktore/facilitatore/moderatore koji će biti uključeni u sprovođenje obuke o integritetu policije.

Podučavanje naspram učenja

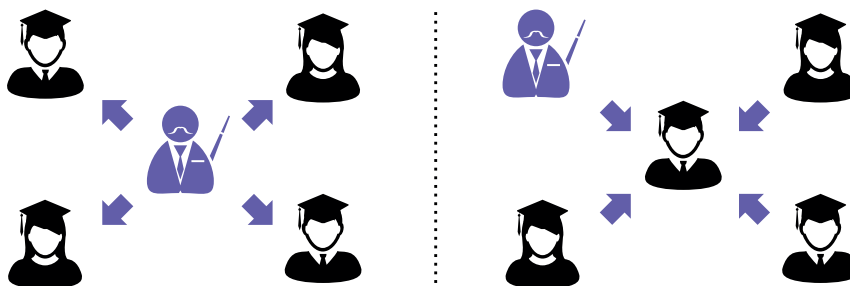


„Najveći neprijatelj učenja je učitelj koji govori” Džon Holt

Ovo gore je osnovni princip Programa za izgradnju integriteta policije. Na početku, najvažnije je shvatiti da se učenje odnosi na učesnike (potencijalne učenike), a ne na učitelja, ili u našem slučaju, na instruktora/facilitatora/moderatora.

Iako će postojati trenuci u toku procesa obuke kada će postojati potreba da se iskoriste strategije i metode učenja koje su fokusirane na instruktora, važno je prepoznati da se sprovođenje više odnosi na pristupe koji su fokusirani na učenike.

Učenje fokusirano na instruktora naspram učenja koje fokusirano na učenike



Razmatranja strategija učenja

Strategije učenja određuju pristup za postizanje ishoda učenja. Strategije treba da budu povezane sa potrebama učenika kako bi se osnažio proces učenja, a potrebno je i uzeti u obzir različite stilove učenja. Pažljivo osmišljenje aktivnosti učenja osiguravaju postizanje ciljanih ishoda učenja.

Ne postoji univerzalni metod ili strategija učenja. Čitanje, predavanja, seminari, diskusije, rad u grupi, rešavanje problema, studije slučaja, igranje uloga, itd., sve to može biti odgovarajuće u zavisnosti od ishoda učenja. Ono što je stvarno važno, jeste to da se izabere metoda ili metode koje odgovaraju datom zadatku. Istraživanje o uspešnosti metoda učenja/podučavanja pokazuje da je kombinacija metoda bolja od ma koje od njih kada se koristi sama. Razne metode pomažu u održavanju interesa i motivacije. Kreativan izbor strategija učenja i njihova efikasna primena i efikasno upravljanje njima, omogućava učenikima da učestvuju u čitavom nizu aktivnosti – slušanje, gledanje, pričanje i rad – a to opet omogućava njihovo učenje.

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Strategije učenja mogu da se klasifikuju kao:

- pasivne (prezentacione) ili aktivne (interaktivne);
- individualno ili grupno učenje;
- orijentisane na učitelja, orijentisane na učenje ili orijentisane na učenika.

Dodatna literatura: http://www.businessballs.com/experiential_learning.htm

Učenje odraslih

Učenje odraslih je još jedan fundamentalni princip Programa za izgradnju integriteta policije. Osim što je dominantni princip za naš program, a posebno za ovaj priručnik, to je ujedno i jedna od najistraživanijih tema u obrazovanju i obuci. Ova teorija se pripisuje Malkolmu Noulisu (Malcolm Knowles):

Malkolm Noulis (24. avgust, 1913. – 27. novembar, 1997.) bio je američki edukator odraslih, poznat po usvajanju teorije andragogije – prvobitno termin koji sastavio nemački učitelj Aleksandar Kap (Alexander Kapp). Noulis se pripisuje fundamentalni uticaj u razvoju humanističke teorije učenja i upotrebe ugovora ili planova kreiranih za učenike sa ciljem da oni vode iskustvo učenja (izvor: Vikipedija).

Suprotno pedagogiji, koja se fokusira na obrazovanje i učenje dece, andragogija se fokusira na to kako odrasli uče, i koji je najbolji način da se to omogući.

Originalna teorija andragogije kaže da je odraslim učenicima neophodno postojanje šest stvari kako bi učili:

Potreba da se zna – Moraju znati razlog za učenje nečeg. Na početku, i u toku obuke, moderatori/facilitatori moraju jasno da prenesu razloge obuke. U ovom procesu će biti od pomoći jano definisani ciljevi učenja i uključivanje učenika u svim fazama obuke.

Iskustvo je osnov – Iskustva koja uključuju greške pružaju osnovu za aktivnosti učenja kod odraslih. Moraju da se pri-sete svojih prošlih iskustava, ali i da stiču nova, kao i da prave greške na tom putu kako bi zaista naučili nešto novo. Kao facilitatori/moderatori često kreiramo svoje aktivnosti za učenike kako bi obuku prošli uspešno, ali ponekad ih pustimo da naprave grešku, jer se na taj način gradi još jača osnova za njihovo učenje.

Odgovornost – Odrasli moraju biti odgovorni za svoje odluke u obrazovanju. Moraju biti odgovorni i uključeni u planiranje i evaluaciju njihovog učenja. Ne reaguju dobro na to da im se govori šta da rade ili kako da uče. Umesto toga, treba ih uključiti u ranoj fazi procesa učenja, i na taj način videće se bolji rezultati. Ovaj princip se naziva „slika o sebi” kod učenika. Odrasli imaju sliku o sebi kao odgovornima za sopstvene odluke, i žele da ih drugi vide i tretiraju kao ljude koji su sposobni za samousmeravanje.

Značaj – Odrasli su više zainteresovani za učenje onih stvari koje imaju neposredan značaj za njihov posao ili lični život. Integritet je povezan i sa poslom i sa ličnim životom, i facilitatori/moderatori uvek moraju da naglase ovaj aspekt.

Orijentisanost na problem – Učenje odraslih je fokusirano na problem, više nego na sadržaj. Učesnici ne žele da slušaju duga predavanja, već im treba davati probleme i priliku da se oni reše u toku obuke.

Unutrašnja motivacija – Odrasli bolje reaguju na unutrašnje nego na spoljašnje motivatore. Iako znamo za slučajeve kada odrasli reaguju na spoljne motivatore (npr. bolji posao, veća plata, unapređenje), ali najbolji motivatori su, ipak, unutrašnji (samopoštovanje, veća samouverenost, samoostvarivanje). Većinu odraslih motivišu stalni razvoj i rast.

Motivacija u okviru obuke analiziraće se kasnije u ovom poglavlju (Maslova piramida ljudskih potreba).

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

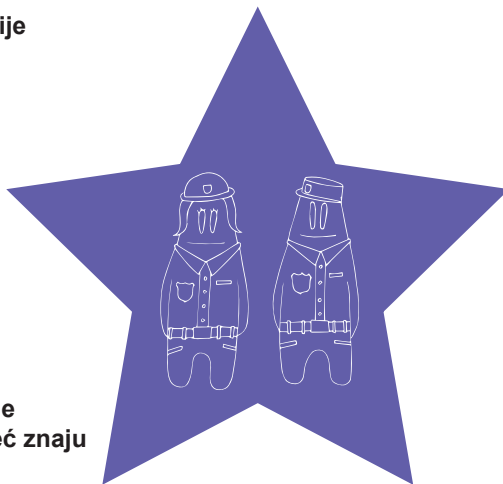
Slede ostali principi koji se odnose na originalnu teoriju, a koji su dodati u međuvremenu i koji su značajni za integritet policije:

Učenje utiče na emocije kao i na intelekt

Neformalno okruženje je najbolje

Odrasli uče različitim tempom

Odrasli povezuju svoje učenje sa onim što već znaju



Učenje traje čitavog života

Odrasli uče kroz rad

Učenje je najbolje u atmosferi u kojoj ne postoji osuđivanje

Problemi i primeri moraju biti realistični i relevantni

Dodatna literatura: <http://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles>

Ostale teorije koje se fokusiraju na učenje odraslih

Biheviorizam

Biheviorizam su uveli Votson i Skiner (Watson & Skinner) i zasniva se na verovanju da se sve misli, postupci i osećanja mogu smatrati ponašanjem. To znači da, da bi se izmerilo da li su učenici nešto naučili ili ne, moramo posmatrati i to da li se njihovo ponašanje promenilo ili ne. Takođe, ova teorija pretpostavlja da je svako učenje moguće posmatrati. Za promenu ponašanja ova teorija tvrdi da se učenje najbolje postiže potkrepljenjem putem povratnih informacije. Ova teorija pruža podršku za graenje aktivnosti učenika u programu obuke, u okviru kojih mogu da oblikuju nova ponašanja i da dobiju neposredne povratne informacije o svojim postupcima.

Further reading: <http://en.wikipedia.org/wiki/Behaviorism>

Konstruktivizam

Konstruktivizam tvrdi da učimo nove ideje ili koncepte na osnovu sadašnjeg i prethodnog znanja i iskustva. To se postiže stvaranjem veza između našeg prethodnog znanja i novih informacija koje su nam date. Rezultat je novo značenje koje dajemo ovim vezama i stvaraju se nova znanja, veštine i sposobnosti. Ova teorija, takođe, podržava to da je važno kako tumačimo i objašnjavamo naša iskustva koja utiču na naše učenje, a ne samo to šta se dešava u toku tog iskustva. Za facilitatora/moderatora je neophodno da prvo identifikuje ono što učenici već znaju ili koja to iskustva već imaju, i onda da pokuša da poveže nova znanja sa tim iskustvima.

Dodatna literatura: [http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_\(philosophy_of_education\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Constructivism_(philosophy_of_education))

Transformativno učenje

Transformativno učenje je usko povezano sa konstruktivizmom. Reč je o tome kako odrasli tumače svoja iskustva. Ova teorija dozvoljava učenicima da revidiraju svoje percepcije i da dovedu u pitanje svoja prethodna uverenja. Učenje je više od upijanja sadržaja; radi se o tome da se omogući odraslima da uspostave značenje i da transformišu način na koji vide svet.

Dva glavna principa su:

Kritičko razmišljanje – To je proces sopstvenog izmeštanja iz situacije i razmišljanja o njoj na kritičan način. To podrazumeva posmatranje situacije iz više perspektiva, preispitivanje značenja koje je pojedinac prethodno povezao sa određenim scenarijom i procenjivanje toga da li je to značenje još uvek validno i relevantno.

Reflektivni razgovor – Ovde se radi o aktivnoj diskusiji sa ostalima, a kako bi se došlo do novog značenja. Postiže se procenom dokaza i argumenata koji se odnose na određenu temu i postiže se otvorenosću prema drugačijim gledištima ili drugačijim uverenjima, a zatim mogućnošću da se o tim novim informacijama kritički razmisli i da se donese novi sud o toj situaciji.

Dodatna literatura: http://en.wikipedia.org/wiki/Transformative_learning

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Holističko učenje

Ova teorija vodi konstruktivizam jedan korak dalje naglašavanjem značaja toga da obrazovanje ispunjava potrebe „cele osobe“, iz intelektualne, psihološke i duhovne perspektive. Naglašava autentično iskustvo učenja kroz učenje u prirodnom okruženju kroz interakciju sa drugima, i ističe značaj lične i društvene transformacije. To zapravo govori da je svaki pojedinac deo većeg kolektivnog sistema i da moramo da obrazujemo osobu u okviru tog šireg konteksta, pre nego da pokušavamo da učenje delimo na kategorije. Ova teorija se zasniva na tri principa:

Ravnoteža – to govori da plan i program treba da odražava ravnotežu između tradicionalne prakse i spiritualnih, intuitivnih i saradničkih praksi učenja.

Inkluzija – osobe treba da istražuju različite načine učenja, a ne da diskriminišu ostale orijentacije u obrazovanju.

Povezivanje – fokusira se na identifikovanje i uspostavljanje odnosa među ljudima, stvarima i iskustvima, više nego na njihovim fragmentiranjima na različite kategorije.

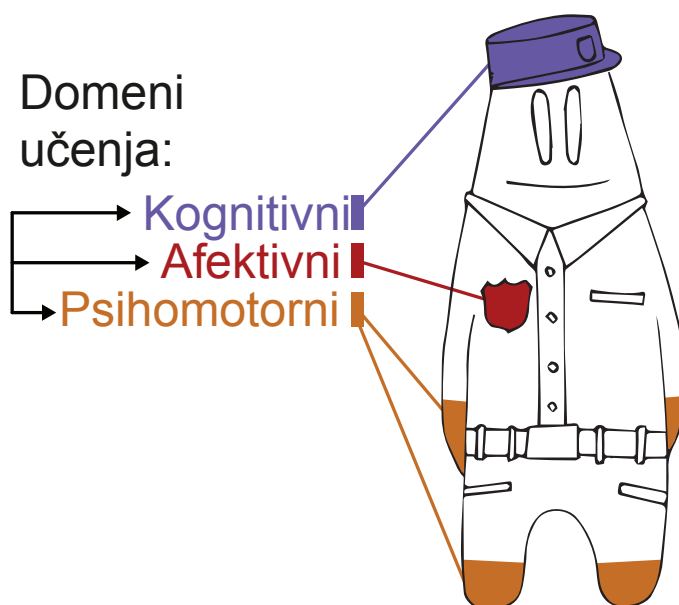
Kako bi omogućili učenje iz holističke perspektive instruktori/facilitatori/moderatori moraju poštovati činjenicu da će svaki pojedinac imati jedinstveno iskustvo učenja i različite potrebe. Kako krajnji ciljevi i rezultati mogu biti različiti za svaku osobu, instruktor/facilitator/moderator zaista mora da bude vodič u procesu učenja. To se može postići ohrabivanjem aktivnog preispitivanja iskustava, a potrebno je i razgovarati o tim iskustvima i o tome šta ona znače učeniku.

Dodatna literatura: http://en.wikipedia.org/wiki/Holistic_education

Domeni učenja i Blumova taksonomija ciljeva učenja:

U izboru ishoda učenja dve osnove teorije, psihološka teorija i teorija učenja, moraju da se uzmu u obzir: „Domeni učenja“ i „Blumova taksonomija ciljeva učenja“.

Obe ove teorije temelje se na istraživanju i nalazima gde se vidi da se učenje može dogoditi na različite načine. Možemo učiti pamteći, uspostavljajući ponašanja, pokazivanjem stavova i usvajanjem novih fizičkih veština. To može da se koristi i na poslu i u ličnom životu. To znači da se učenje može desiti u nekoliko domena. Ovi domeni učenja kategorizovani su kao kognitivni domen (znanje), psihomotorni domen (veštine) i afektivni domen (stavovi i ponašanja). Ova kategorizacija najbolje je objašnjena Taksonomijom domena učenja koju je formulisala grupa istraživača iz oblasti obrazovanja koju je predvodio Blum (Benjamin Bloom) 1956 godine.



„Znati šta je ispravno ne znači puno ako ne postupiš ispravno.” Teodor Ruzvelt

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

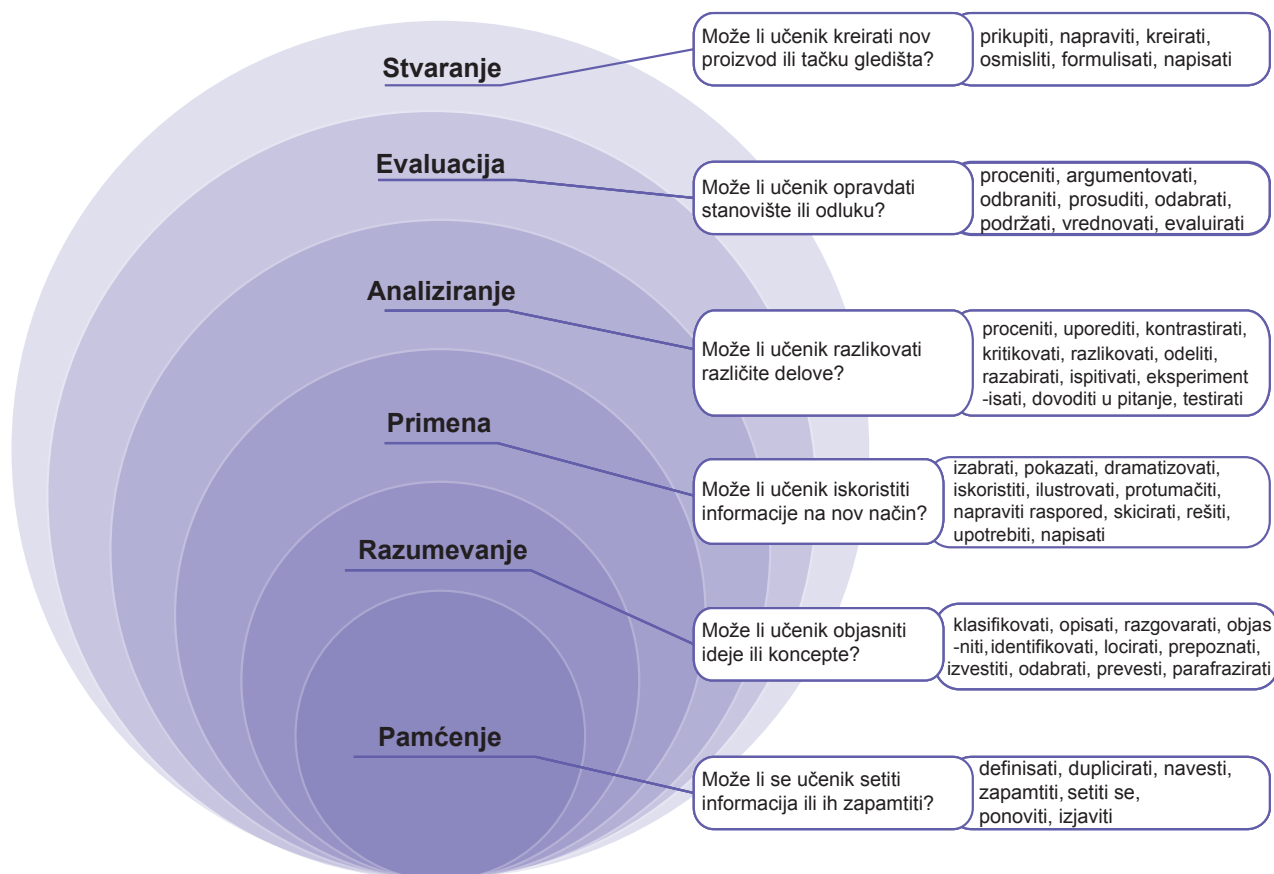
Proces **kognitivnog domena** sastoji se od prisećanja i prepoznavanja znanja, shvatanja (razumevanja materijala, njegovo aktivnije istraživanje), i primene znanja (njegovo korišćenje u konkretnim situacijama), istraživanja svake nove situacije njenim rastavljanjem na delove (analiza), a zatim njenim ponovnim izgrađivanjem u vidu novih koncepata (sinteza), i na kraju od procenijavanja novog znanja i ocenijavanja njegovih vrednosti (evaluacija).

Afektivni domen sastoji se od primanja stimulansa, obraćanja pažnje, razvijanja svesti, zatim od reagovanja i vrednovanja koncepata i procesa u koje smo uključeni, uz pravljenje procene o tome da li je aktivnost vredna činjenja, i na kraju od organizovanja vrednosti u sistem koji na kraju karakteriše posvećenost svakog pojedinca. Ovaj domen je krucijalan za ovu vrstu obuke.

Učenje u **psihomotornom domenu** počinje sa opservacijom o tome koje veštine su uključene u dati zadatak, i nastavlja se sa uvežbavanjem i pripremanjem za obavljanje zadatka uz pomoć. Kada se veštine razviju do mehaničkog nivoa, možemo da radimo bez pomoći. Dosegnut je najviši nivo, kada se zadaci obavljaju automatski i po navici. Na ovom nivou ostvarena je rutina u veoma pozitivnom smislu te reči.

Obično postoji interakcija između različitih domena učenja. Obično je učenje u kognitivnom domenu preduslov za učenje u bilo kom drugom domenu. Ali, takođe se može reći i da, u zavisnosti od date teme, uvek postoji dominantni domen u kom se učenje odvija, i stoga se prilikom kreiranja ciljeva učenja to treba uzeti u obzir.

Integritet, kao što je ranije istaknuto, uglavnom se bavi stavovima i ponašanjima, iako uključuje i aspekte koji se odnose na kognitivni domen (poznavanje zakona, kodeksi ponašanja, kodeksi etike, itd.). Prilikom kreiranja strategija i ishoda učenja, od suštinskog je značaja prepoznavanje ovih aspekata.



Izvor: <http://pcs2ndgrade.pbworks.com/w/page/46897760/Revised%20Bloom's%20Taxonomy>

Dodatna literatura na ovu temu:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Educational_aims_and_objectives#Learning_outcomes
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bloom%27s_taxonomy
- <http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>



„Učenje je iskustvo. Sve ostalo su samo informacije.” Albert Ajnštajn

Zasnovano na teoriji iskustvenog učenja Dejvida Kolba (David Kolb) (ELT)

Izvor: http://www.ldu.leeds.ac.uk/ldu/sddu_multimedia/kolb/static_version.php

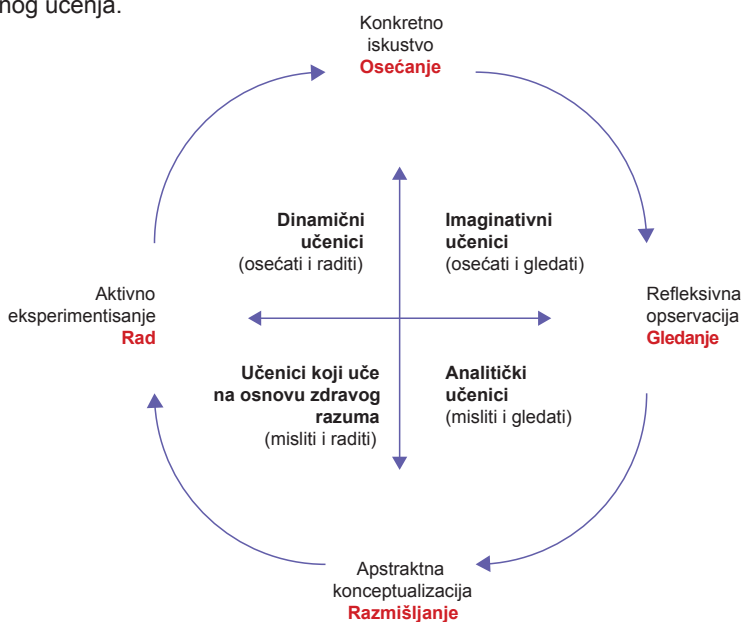
Predložena obuka iz ovog priručnika zasniva se na **modelu iskustvenog učenja**, u kom se koriste interaktivnetehnike. Ovaj model neguje četiri elementa: direktno iskustvo (aktivnosti u kojima učenici nadograđuju svoje iskustvo ili su izloženi novom), razmišljanje o iskustvu, generalizacija (naučene lekcije) i primena naučenih lekcija. To odgovara Kolbovom ciklusu učenja.

Dodatna literatura: <http://www.learningandteaching.info/learning/experience.htm>

Stilovi učenja

Svaka osoba ima različit stil učenja i tehnike učenja koje preferira. Stilovi učenja grupišu uobičajne načine na koje ljudi uče. Svako ima mešavinu stilova učenja i ova činjenica treba da se uzme u obzir prilikom kreiranja i izvođenja obuke. Neki učenici su vizuelni tipovi i preferiraju korišćenje slika, figura, i prostorno razumevanje, a neki su auditivni tipovi i preferiraju slušanje i govor, neki su kinestetički tipovi i preferiraju korišćenje ruku i osećanje dodira, treba da „rade” nešto. Obično treba da zadovoljimo sve njih uz upotrebu pomoćnih sredstava i materijala za učenje, a u sklopu različitih aktivnosti.

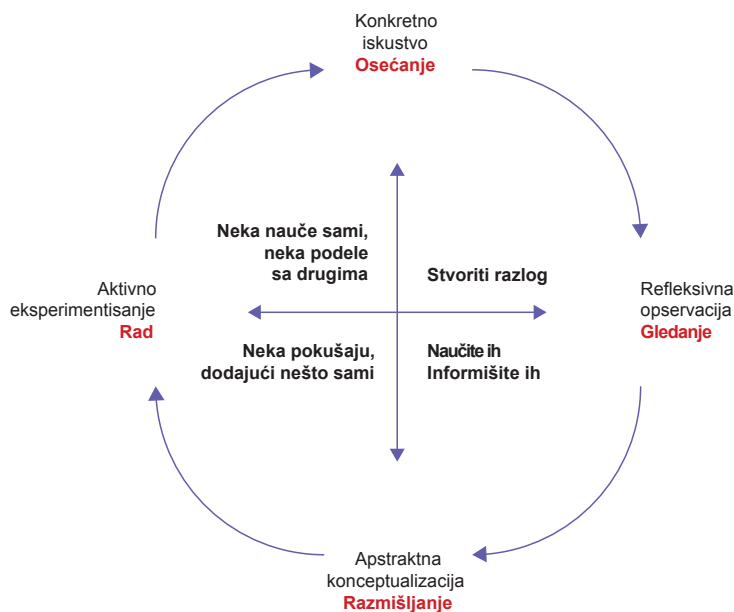
Piter Hani i Alan Mamford (Peter Honey, Alan Mumford) razvili su svoj sistem stilova učenja, što predstavlja varijaciju Kolbovog modela iskustvenog učenja.



Instruktori/facilitatori/moderatori treba da shvate da postoje različiti stilovi učenja, treba da budu fleksibilni i da se prilagode na različite stilove učenja. Raznolikost u aktivnostima će zadovoljiti sve stilove učenja. Slika dole, ilustruje kako instruktor/

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

facilitator/moderator treba da unese raznolikost u svoj posao.



Dodatna literatura: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

Ukoliko želite da otkrijete koji je vaš stil učenja vidite:

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

4. Najbolje prakse u različitim fazama ciklusa obuke

Ovaj odeljak uključuje dodatne informacije o teorijama, konceptima, modelima i strategijama učenja odraslih koje su primenljive u različitim fazama. Ovi praktični saveti ili najbolje prakse uglavnom su namenjene instruktorima/facilitatorima/moderatorima, ali i administratorima obuke.

Procena potreba

Procena potreba za obukom

Sprovođenje procene potreba za obukom zahteva prikupljanje podataka na nivou organizacije, zadataka i na ličnim/pojedinačnim nivoima. Svaki nivo uključuje specifična pitanja, izvore podataka i metode prikupljanja. Ova procena treba da potvrdi da je obuka najadekvatnija intervencija za rešavanje problema učinka. Razmislite o fokusiranju na pitanja o integritetu policije koja su istaknuta u ovim modulima.

Sprovođenjem organizacione procene i analiza osigurava se da organizacija pruža podršku i da učestvuje u obuci. Usaglašavanje obuke sa organizacionom strategijom, podrška rukovodilaca i raspoloživi resursi, glavna su pitanja kojima se bavi organizaciona analiza. Osigurajte odgovarajuće ljudske i finansijske resurse.

Analiza radnih zadataka

Ova konkretna procena fokusira se na specifične odgovornosti posla, njegovu frekventnost, značaj i težinu. Takođe, treba da istakne kompetencije (znanje, veštine i sposobnosti) koje su neophodne za obavljanje tog posla. Razumevanje toga šta zaposleni treba da postignu na svom poslu je važno, kako bi se shvatilo kako obuka može pomoći u rešavanju problema učinka. Podaci se prikupljaju od ljudi koji imaju direktno poznavanje radnih zadataka i odgovornosti i očekivanog nivoa učinka.

Ovaj priručnik je razvijen na osnovu sprovedene generičke procene potreba za određenu zemlju – Makedoniju. Uključivala je različite metode i polaznike. Nalazi su upoređeni sa drugim istraživanjima i procenama iz literature. Uvereni smo da rezultati mogu biti slični u bilo kojoj drugoj zemlji sa sličnim socio-kulturološkim i ekonomskim okolnostima. Ipak, pretpostavljajući da svaka zemlja i organizacija ima specifične probleme i potrebe, preporučuje se da administrator obuke i instruktori prilagode predloge iz Programa za izgradnju integriteta policije svom kontekstu i okolnostima.

Dodatna literatura:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Training_needs_analysis
- http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm#skillset_and_TNA

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Planiranje i kreiranje programa obuke:

Plan obuke

U ovoj fazi, razmislite o pravljenju plana obuke. Cilj ovog strateškog dokumenta je da posluži kao vodič za implementaciju i evaluaciju obuke, što je neophodno za ispunjenje potrebe za obukom. Plan obuke treba da bude direktan rezultat procene potrebe za obukom.

Standardni **plan obuke** može da uključuje sledeće informacije:

• **Potrebna obuka:**

- Naslov kursa, modula ili lekcije
- Opšti opis sadržaja ili tema
- Ciljevi učenja
- Izvor zahteva (osoba, grupa ili jedinica koja zahteva obuku)
- Negativne posledice od nesprovođenja obuke (dalje pogoršavanje ako se potreba za obukom/jaz nastavi)

• **Učesnici:**

- Očekivani polaznici kursa (broj, radno mesto, činovi)
- Sadašnji nivo znanja učesnika
- Očekivane reakcije/izazovi učesnika

• **Pitanje raspodele vremena:**

- Očekivani datum početka obuke
- Dužina i učestalost obuke (sati, dani, nedelje, itd.)
- Očekivani dnevni raspored
- Broj učesnika po kursu i po času

• **Raspoloživi resursi:**

- Logističke potrebe (budžet, oprema, itd.)
- Edukacioni materijal (postojeći programi obuke, stručni materijal)
- Osoblje koje će sprovesti obuku (instruktor, facilitator, moderator, itd.)
- Gde će se obuka obaviti (tj. na poslu, na akademiji za obuku, na nekom drugom mestu)

• **Ostala pitanja:**

- Kako ćemo reklamirati, promovisati obuku?
- Ko će odabrati i ko će informisati učesnike?
- Ko će voditi evidenciju o učesnicima koji pohađaju obuku?

Razvijanje sadržaja učenja

Sadržaj učenja odnosi se na informacije za koje se očekuje da ih učenici nauče, što znači da nauče kako da se ponašaju, da nauče činjenice, pravila, koncepte, teorije i principe. Sadržaj učenja mora da se razvije nakon strategija učenja koje će se koristiti, uz uzimanje u obzir kapaciteta organizacije.

Još jednom je važno zapamtiti da izbor sadržaja i strategija mora uzeti u obzir da je obuka o integritetu uspešnija ukoliko se primene tehnike i principi učenja odraslih.

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Utvrđiti ciljeve učenja

Ciljevi učenja (ili ishodi) moraju opisivati šta se očekuje da učenici znaju, razumeju, i šta su u stanju da urade nakon uspešnog završetka procesa učenja. Ishodi učenja čine osnovu za ono što treba da se nauči, imajući u vidu kompetencije (znanje, veštine i stavove). Važno je primetiti da definicija ne uključuje reč „podučavanje”. Danas, važnije je šta učenik radi za utvrđivanje onog šta je naučeno.

Prilikom određivanja ishoda učenja, razmišljajte o tome šta tačno učenici moraju da znaju, kako treba da se ponašaju ili šta da rade kada prođu proces obuke. Korisno je imati jasne ishode:

- Instruktori/facilitatori/moderatori moraju znati šta treba da se učini i kako da sprovedu obuku;
- Učenici moraju znati šta bi trebalo da nauče i šta mogu da očekuju u toku procesa učenja.

Karakteristike dobrih ishoda učenja:

- Specifičnost – pružanje dovoljnog broja detalja, napisanih jasnim jezikom;
- Objektivnost – formulisanje na neutralan način, uz izbegavanje iznošenja mišljenja;
- Ostvarljivost – izvodljivost u datim vremenskim okvirima i uz raspoloživa sredstva;
- Značaj – za profesiju;
- Postavljanje standarda – ukazivanje na standard koji treba da se postigne;
- Merljivost – dokaz da su učenici naučili.

Kako napisati ciljeve učenja:

Obično počinjemo izjavom „do kraja ovog kursa/lekcije”... nakon čega sledi:

- Aktivni oblik glagola (glagol koji označava akciju);
- Vrsta cilja učenja – znanje, veština ili stav;
- Tema – odnosi se na temu, sferu znanja ili određenu veštinu ili stav;
- Standard ili ciljani nivo;
- Kontekst ishoda učenja.

Zapamtite da u odabiru ciljeva učenja postoje dve osnovne teorije, psihološka teorija i teorija učenja, koje moraju da se uzmu u obzir – „Domeni učenja” i „Blumova taksonomija ciljeva učenja”. Molimo vas pogledajte prethodni odeljak na ovu temu.

Razvijanje pomoćnih sredstava i materijala za učenje

Pomoćni materijali i sredstva učenja su materijali koji podržavaju proces učenja. Oni su namenjeni i instruktorima/facilitatorima/moderatorima i učenicima. To može da uključuje pripreme za lekcije, priručnike, zabeleške, table, mape, tabele, slike, kompjutere, snimke, dijagrame ili bilo koju drugu opremu, alatke, i uređaje koji pomažu u procesu učenja.

Preporučujemo pažljiv odabir pomoćnih sredstava i materijala. U sprovođenju obuke o integritetu policije naglasak je na diskusijama i na radu u grupi koji većinu vremena angažuje učesnike. Stoga treba ograničiti korišćenje određenih sredstava i materijala za učenje koji su fokusirani na prezentaciju (tj. prezentacije u Power Point-u)

Izbor sredstava i materijala za učenje pod uticajem je nekoliko faktora, kao što su strategije/teorije učenja, principi učenja odraslih i stilovi učenja. Ova pitanja su ovom poglavljju ranije obrađena.

Delotvornim korišćenjem sredstava i materijala za učenje bavićemo se kasnije u ovom poglavljju.

Priprema procesa pregleda (procena & evaluacija)

Kao što je ranije napomenuto, važno je postaviti temelje za celokupnu procenu kreiranja i sprovođenja obuke, kako bi se zaključilo da li su ostvareni ciljevi obuke. Ukoliko ciljevi nisu ostvareni, rezultat te procene treba da predloži korektivne mere. Oni koji rukovode obukom ili instruktori, treba da razmisle o kreiranju upitnika, anketa ili sličnih instrumenata sa ciljem prikupljanja povratnih informacija od učesnika na temu toga kako su oni doživeli obuku. Ovde, takođe, treba uključiti i planiranje testiranja naučenog kod učenika. To može biti ostvareno pismenim ili usmenim testiranjem. Molimo vas vidite ostale napomene na ovu temu u ovom poglavljju (proces pregleda).

Dodatna literatura:

<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Razmišljanje o alternativnim načinima obuke

Prilikom planiranja i kreiranja strategija obuke administratori i kreatori obuke ili instruktori moraju da razmišljaju i o alternativnim opcijama za sprovođenje obuke. Alternative tradicionalnoj obuci u učionici mogu biti, na primer, učenje elektronskim putem ili kombinacija ova dva. To je poznato pod nazivom „Kombinovano učenje”. Kao što je ranije pomenuto Program za građenje integriteta policije koristi kombinovano učenje kako bi se ostvarili njegovi ciljevi.

Dodatna literatura: http://en.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

Sprovođenje/implementacija

Ovaj odeljak će istaći specifična pitanja koja se osnose na one koji sprovode obuku, a značajni su za sprovođenje modula obuke uključenih u ovaj priručnik.

Instruktor/facilitator/moderator

Važno je razjasniti šta mislimo pod pojmovima instruktor i facilitator/moderator. Iako često imaju funkcije koje se dopunjavaju, imaju različite uloge. Često ljudi mešaju termine facilitator/moderator obuke i instruktor.

Instruktor radi u različitim sferama, uglavnom edukuje zaposlene u kompanijama na određene teme koje su značajne za radno mesto. Za razliku od facilitatora/moderatora, instruktor preuzima aktivnu ulogu i prenosi uglavnom znanje (izvor: Vikipedija).

Facilitator/moderator je neko ko pomaže grupi ljudi da shvate svoje zajedničke ciljeve i pomaže im da isplaniraju način na koji će da ih ostvare. Radeći to, facilitator/moderator ostaje „neutralan”, što znači da on/ona ne zauzima određeni stav u diskusiji (izvor: Vikipedija). Facilitator/moderator je osoba odgovorna za vođenje ili koordinaciju rada grupe (izvor: Dictionary.com).

U našem slučaju, mi više govorimo o ulozi facilitatora/moderatora, koji je aktivan, nepristrasan član procesa učenja. Njegova/njena uloga je da vešto pomogne grupi učenika da shvate svoje zajedničke ciljeve i da im pomogne da ih ostvare bez zauzimanja neke strane u debati.

Facilitator/Moderator vodi aktivnosti i pomaže u ostvarivanju razumevanja. Njegov/njen zadatak je da se umeša na način koji doprinosi kreativnosti u diskusiji, više nego da vodi diskusiju i grupi oduzima kreativnost. On/ona ima sposobnost da shvati procese i dinamiku grupe – da uspešno razreši ove nejednakosti u dinamici grupe. Facilitator/Moderator zna ko je dominantan u grupi i kako da ga zaustavi, a ko je povučen i kako da ga uključi, ko izgleda kao da se dosađuje i kako ga uvući u proces učenja.

Što više vežbamo naše tehnike kreativnog vođenja obuke, to nam je prijatnije u toj ulozi i odnosu sa učenicima.

Dodatna literatura: http://www.teindia.nic.in/files/teacher_trg_module/8_creative_facilitation_techniques.pdf

Uspostavljanje i održavanje dobrog okruženja za učenje

Okruženje za učenje odnosi se na stvaranje, građenje ili obezbeđivanje uslova za specifične situacije učenja (tj. kurs/seminar obuke). Okruženje za učenje zavisi od odabrane strategije.

Obzirom da učenje zavisi od fizičkog, društvenog i psihološkog okruženja, dobro organizovana klima u učionici je preduslov za uspešno učenje. Faktori kao što su fizičko okruženje učionice, ljudski odnosi takvi da obezbeđuju podršku, tolerancija na različita mišljenja, vera da se ciljevi učenja mogu ostvariti i cenjenje istih, neguju mogućnost učenja, jer se ono odvija uz pozitivne emocije.

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Maslova hijerarhija potreba

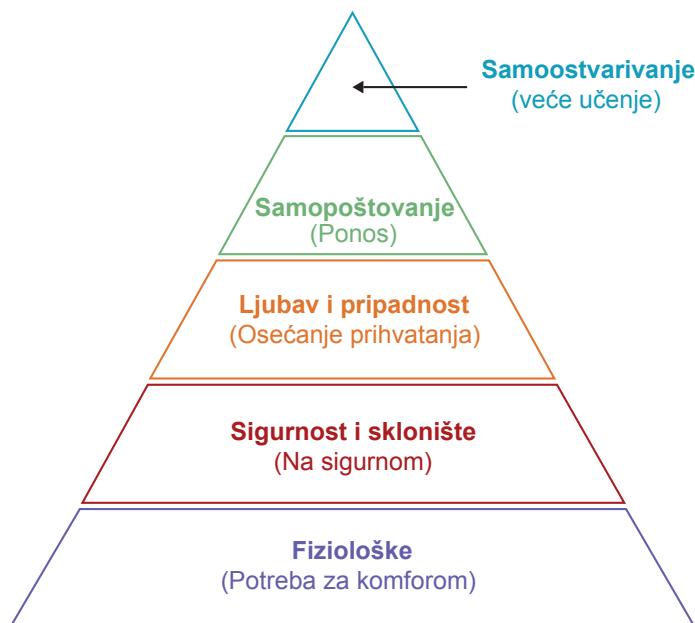
Okruženje za učenje koje pruža podršku može se shvatiti kroz „Maslovu hijerarhiju potreba“: Ova teorija tvrdi da ljudske potrebe treba zadovoljavati u nizu, što znači da prvo treba da se zadovolje fiziološke potrebe, a ostale više potrebe uključujući učenje ili „samoostvarivanje“, mogu se zadovoljiti nakon toga. Redosled potreba je sledeći:

1. **Fiziološke** potrebe su najosnovnije, fizičke ljudske potrebe. U organizacionom okruženju ove potrebe ogledaju se u potrebama za adekvatnom toplotom, vazduhom, hranom, vodom, itd.
2. **Sigurnost i sklonište** su potrebe za sigurnim fizičkim i emotivnim okruženjem.
3. **Ljubav i osećaj pripadanja** su potrebe koje se odražavaju kao želja za prihvatanjem od strane kolega, potreba za prijateljstvom, potreba za pripadanjem grupi i potreba za osećanjem voljenosti. U okruženju za učenje ove potrebe utiču na želju za dobrim odnosima i učestvovanjem u učenju.
4. **Samopoštovanje** se odnosi na želju za pozitivnom slikom o sebi. Cilj zadovoljavanja potreba je dobijanje pažnje, priznanja i poštovanja od drugih. U okruženju za učenje, potreba za poštovanjem vodi ka motivaciji i ka jačanju odgovornosti i stvaranju doprinosa.
5. **Samoostvarivanje** predstavlja želju za samoispunjenjem, a to je najviša kategorija potreba. Potreba za samoostvarivanjem izgrađena je na brizi za ostvarivanjem našeg punog potencijala, na razvijanju naših kompetencija i na želji da se postane što bolja osoba. U okruženju za učenje, potreba za samoostvarivanjem može se ispuniti pružanjem prilika za rast, za kreativnost i putem izlaganja izazovnim zadacima i pružanjem prilika za napredovanje.

„Maslova hijerarhija potreba“ često se predstavlja kao piramida. Mnogi modeli mogu se pronaći u publikacijama i otvorenim izvorima na internetu.

U svrhu ovog priručnika, korišćemo modifikovanu verziju – piramidu potreba prilagođenu učionici.

Maslova hijerarhija ljudskih potreba Primenjena u učionici



Dodatna literatura: http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Analize intervencije od šest koraka



Autoritativne

Preskriptivne
Informativne
Konfrontiranje

Pomoćne

Katartičke
Katalitičke
Intervencije koje
pružaju podršku



Ovaj koncept bavi se sa šest osnovnih vrsta pažnje koju facilitator/moderator može da iskoristi u učionici. Kreirao ga je Džon Heron (John Heron, 2001) kao sredstvo za analizu niza mogućih terapijskih interakcija i za bolje razumevanje međuljudskih odnosa. Danas, veoma se široko koristi u upravljanju obukom uz mnoge druge koncepte.

U procesu učenja, pomaže u zadovoljavanju psiholoških potreba učenika u toku časa ili seminara. Ovaj koncept se sastoji od dve velike grupe intervencija a) **autoritativne** i b) **pomoćne**. One se često koriste kao dodatak konceptima koji se zasnivaju na orijentisanosti na učenika i na učitelja.

a) Autoritativne intervencije

U okviru autoritativnih intervencija, instruktor/facilitator/moderator preuzima dominantniju ulogu i odgovornost za aktivnosti i ponašanje učenika, postavljajući izazove pred učenike, dajući informacije ili sugerišući šta neko treba da uradi.

- **Preskriptivne** intervencije usmeravaju ponašanje učenika u učionici postavljanjem ciljeva obuke, rasporedom, i pravilima (tj. vođenjem ponašanja celog odeljenja).
- **Informativne** intervencije učenicima pružaju znanje, informacije i značenje. Instruktor može pasti u zamku da pretera sa podučavanjem, dajući previše informacija i zbog toga može izgubiti učenike. Treba imati na umu da pažnja opada značajno nakon 20 minuta i da je ljudski mozak u stanju apsorbovati samo ograničen broj informacija.
- **Konfrontiranje** nastoji da podigne svest učenika o nekom ograničavajućem stavu ili ponašanju kojeg je on/ona nesvestan. Instruktor/facilitator/moderator treba da pazi da „ne napadne“ učenika kao osobu, već da konfrontira njegov stav ili ponašanje.

b) Pomoćne intervencije

Pomoćne intervencije podstiču učenike da postanu nezavisniji i da preuzmu veću odgovornost za svoje učenje i ponašanje.

- **Katartičke** intervencije omogućavaju učenicima da izraze svoje emocije i da se reše negativnih i ograničavajućih emocija i tenzija. Postavljanjem pitanja, procenjivanjem iskustva, podsticanjem novih mišljenja i rešenja, instruktori/facilitatori/moderatori omogućavaju učenicima da rešavaju probleme na nov način. To podstiče samorefleksiju i samootkrivanje.
- **Katalitičke** intervencije pomažu osobi da razmišlja, otkriva i uči sama za sebe. To joj pomaže da postane više usmerena na sebe prilikom odlučivanja, rešavanja problema.
- **Intervencije koje pružaju podršku** omogućavaju instruktoru/facilitatoru/moderatoru da potvrdi vrednost učenika kao osobe ili njegovih/njenih kvaliteta, stavova ili postupaka. To se može postići povratnim informacijama, pohvalama i značenjem koje instruktor/facilitator/moderator daje onom što učenik kaže ili uradi. Ovo je ključna tehnika prilikom sprovođenja obuke.

Postavljanje pitanja i odgovaranje



„Većina učitelja gubi vreme postavljajući pitanja čiji je cilj da otkrivi šta učenik ne zna, dok je prava umetnost u postavljanju pitanja ono postavljanje, čiji je cilj otkrivanje onoga što učenik zna ili je u stanju da zna.” Albert Ajnštajn

Onaj ko postavlja pitanja vodi

Na razmišljanje navode pitanja, i učenici koji postavljaju pitanja misle i uče. Pitanja nas primoravaju da rešavamo složene situacije, da definišemo svoje zadatke, da tražimo izvore informacija, kao i da preispitujemo kvalitet informacija, da preispitujemo kako organizujemo ili tumačimo informacije, šta uzimamo zdravo za gotovo, da preispitujemo svoja gledišta i da razmatramo gledišta drugih, da procenjujemo i testiramo istinu i tačnost, da dajemo detalje i da budemo precizni, i primoravaju nas da preispitamo svoje razmišljanje o kontradikcijama. Pitanja mogu da strukturišu i kontrolišu komunikaciju. Postoji tendencija da se koriste kratka i uporna pitanja kako bi se prikupili dokazi i/ili zadržala distanca.

Vrste pitanja

Razmotrićemo dve glavne kategorije pitanja - **zatvorena i otvorena**:

Zatvorena pitanja – dozvoljavaju samo jedan odgovor, obično tačan, ili da ili ne odgovor. Nakon takvih pitanja mogu da uslede dodatna pitanja. Možete tražiti od učenika da objasni svoje razmišljanje na osnovu kojeg je dao/dala taj odgovor, ili da daju dokaz ili primer.

Otvorena pitanja – ne zahtevaju direktan ili precizan odgovor. Ona podržavaju razmišljanje i daju prostora učenicima da dođu do nekoliko mogućih odgovora.

Redosled pitanja je najdelotvorniji u podsticanju diskusija i aktivnog učenja, kao npr. „*Kada se primenjuje taj princip? Uvek? Samo pod određenim uslovima?*” Ali, kada se postavi više od jednog ili kada se postavljaju nepovezana pitanja, učenici često ne odgovaraju, jer nisu sigurni na koje pitanje instruktor/facilitator/moderator želi da dobije odgovor.

Blumova taksonomija nudi koristan model za razmišljanje o tome kada i kako postavljati pitanja prilikom učenja. Kao što smo napomenuli, Blum je identifikovao šest vrsta kognitivnih procesa i poređao ih je prema nivou složenosti. Instruktor/facilitator/moderator treba da kombinuje pitanja koja zahtevaju „razmišljanje nižeg reda” (često „zatvorena” pitanja) kako bi procenio znanje i razumevanje učenika, sa pitanjima koja zahtevaju „razmišljanje višeg reda” („otvorena” pitanja) kako bi procenio sposobnosti primenjivanja, analiziranja, sintetisanja, i evaluacije.

Pitanja kao što su „*Koje su to vrednosti ili uverenja koja podržavaju ovaj argument?*” ili „*Kakva bi bila vaša reakcija na ovaj argument?*” ohrabruju učenike da istražuju svoje stavove, vrednosti ili osećanja.

Pitanja kao što su „*Šta mislite, kako ovo pitanje vide oni sa kojima se ne slažete?*” ili „*Šta mislite o ideji koju je vaš kolega upravo predstavio?*” usmeravaju učenike da odgovaraju jedni drugima. Ukoliko se vama kao instruktoru/facilitatoru/moderatoru postavi neko pitanje, nema potrebe da uvek odgovorite odmah. Možete ga preformulisati i/ili preusmeriti ga na učenika i na ovaj način podstaći njegovo razmišljanje i traženje odgovora.

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Tehnika preusmeravanja

Ova tehnika je veoma delotvorna prilikom sprovođenja obuke. Proces uključuje postavljanje pitanja koje je prvobitno postavio neki član grupe drugoj osobi u grupi. To znači da iako instruktor/facilitator/moderator zna odgovor, on/ona treba da pruži priliku svakom učesniku da odgovori na to pitanje. U tom procesu moguće je davati nagoveštaje koji služe kao pomoć u dolaženju do odgovora. Samo u krajnjem slučaju facilitator/moderator treba da da odgovor.

Ako je vreme ograničeno i ne postoji prilika da se iskoristi grupa, preusmeravanje može da se iskoristi na način da se od iste osobe koja je prvobitno postavila pitanje zatraži da iznese svoje razmišljanje na tu temu. Mogu se dati i određeni nagoveštaji kako bi se osoba navela na pravi odgovor.

Sveznalica – Dobar instruktor/facilitator/moderator mora da shvati da on/ona možda ne zna sve odgovore. On/ona će dobiti više poštovanja od svojih kolega ako ne preuzme na sebe ulogu „sveznalice“. To treba jasno predložiti na početku obuke. Objasnite učesnicima svoje uloge, kapacitete, kao i svoja ograničenja. Bolje je dati odgovor kasnije nego dati pogrešnu informaciju. Cilj nikada ne sme da bude na tome koliko instruktor/facilitator/moderator zna ili na njegovim/njenim kapacitetima. Radi se o tome da treba da se obezbede uslovi u kojima drugi uče.

Zapamtite: **Nije reč o vama, nego o njima.**

Dodatna literatura:

- <http://www.mhhe.com/socscience/english/tc/pt/discussion/discussion.htm>
- <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/582/>

Delotvorno korišćenje materijala i sredstava za učenje

Materijali i sredstva za učenje, koja se nazivaju i vizuelna sredstva, su ključna za omogućavanje učenja. Postoje mnoge vrste pomoćnih materijala i sredstava i ovde ih nećemo sve detaljno predstavljati. Molimo vas da vidite sledeći link za vrste, prednosti, mane i ostale informacije o njihovom korišćenju.

<http://www2.le.ac.uk/offices/ld/resources/presentations/visual-aids>

Na instruktoru/facilitatoru/moderatoru je da odluči koje će pomoćne materijale i sredstva da koristi. Prilikom donošenja ove odluke treba uzeti u obzir ciljeve učenja, raspoloživost resursa, kao i celokupnu strategiju učenja.

Ovaj priručnik podstiče korišćenje papirnih tabli, bele table, prezentacija u PowerPoint-u i, povremeno, video materijala. Svi ovi pomoćni materijali i sredstva kao dodatak zahtevaju i materijale koji se u toku seminara daju učesnicima za rad u grupi.

Korišćenje **video materijala** je poželjno, ali obzirom na ograničenja koja predstavlja jezik/prevod nije ih mnogo moglo biti uvršteno u ovaj priručnik. Ipak, snažno ohrabrujemo korišćenje video materijala na lokalnom jeziku sa ciljem ilustrovanja poruke ili cilja. Korišćenje video materijala je posebno korisno za podsticanje diskusije o određenoj situaciji (npr. prikazivanje videa o tome kako policajci postupaju u stvarnom slučaju ili interakciji).

Što se tiče **papirnih tabli ili belih tabli**, može se reći da su one veoma dostupne. Poželjno ih je koristiti kada želimo da pokažemo nešto dok pričamo i razvijamo koncept, kada želimo da zabeležimo ono što su rekli učenici ili kada beležimo ili ilustriujemo izveštavanje grupe. Posebno su delotvorne u sprovođenju vežbi brejnstorminga.

Korišćenje kompjutera i projektora takođe može da se koristi za zabeleške, kao i papirne table ili bela tabla. Prednost je što lako možete da ispravite tekst i što možete zabeležiti sve ideje i kasnije ih koristiti.

PowerPoint prezentacije – One su veoma korisne i mogu biti delotvorne, ali često se pogrešno koriste, ili se preterano koriste. Vremenom ovom dinamičnom pomoćnom sredstvu delotvornost je opala, jer se počelo koristiti sa ciljem da se zamene beleške ili pripreme lekcije predavača/instruktor/facilitatora/moderatora. Najčešće, instruktori/facilitatori/moderatori čitaju sa ekrana i to nije preporučljivo.

Još jedan problem u korišćenju PowerPoint prezentacija odnosi se na potrebnu dužinu vremena za njihovo korišćenje. Kao i za sve druge pomoćne materijale i sredstva ili metode obuke, preporuka je da aktivnost traje najviše 20 minuta. Naravno, to je tako ako za to vreme nema interakcije sa učesnicima.

Raspon pažnje – Da biste bolje shvatili prethodnu preporuku vidite dodatnu literaturu na sledećem linku:

http://en.wikipedia.org/wiki/Attention_span

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Neka pravila za uspešno korišćenje PowerPoint prezentacije – Budite svesni da previše teksta na ekranu može umanjiti cilj korišćenja PowerPoint prezentacije. Slajdovi počinju da deluju samo kao gomila teksta, teško ih je čitati i teško ih je međusobno razlikovati. Učenici će ili pokušati da pročitaju sve, ili će pokušati da sve prepišu, ili će izgubiti interesovanje. Navedite samo ključne tačke. Ukoliko imate još informacija koje želite da prezentujete, koristite više slajdova, ili napravite pisani materijal koji ćete podeliti.

Postoje još neka pravila za razumno korišćenje PowerPoint-a:

- Ograničite broj reči u jednom redu (3 do 4 po jednom redu je optimalno, 6 do 7 je maksimalno);
- Ograničite broj redova na slici, manje od 10 zbog transparentnosti;
- Fokusirajte se na jednu ideju po slici;
- Izbegavajte previše informacija;
- Koristite boju da biste prebacili fokus na ključne informacije;
- Koristite grafičke prikaze, animacije i slike kada je to odgovarajuće;
- Direktno povežite sadržaje sa ishodima učenja;
- Neka slajdovi budu jednostavni (trebalo bi da je potreban samo jedan trenutak da se shvati o čemu se radi na slajdu).

Imajte rezervni plan – Važno je zapamtiti da je neophodno uvek imati rezervni plan u slučaju da se desi nešto neočekivano, da se, na primer, nešto desi sa kompjuterom ili projektorom (npr. da nestane struje). Kako bi se izbegao taj problem, morate da isplanirate alternative vašim pomoćnim sredstvima i materijalima obuke.

Testirajte svoje pomoćne materijale i sredstva pre početka – Obavezno testirajte vašu pomoćna sredstva i materijale unapred. Dođite u učionicu dovoljno rano kako bi testirali sve vaše materijale i pomoćna sredstva. Namestite učionicu i osigurajte dobru vidljivost vaših materijala i sredstava iz svih uglova prostorije i sa svih sedišta. Napravite kontrolnu listu tema u skladu sa planom časa. To, na primer, može da uključuje proveravanje toga da li papirna tabla ima papira, proveru toga da li hemijske olovke rade i da li kompjuter i projektor rade kako treba.

Dobro planiranje je ključ uspeha – ili kao što kaže izreka „Dobro planiranje je temelj uspeha”: videti ovaj link: <https://osc-ib.com/expert-articles/proper-planning-prevents-poor-performance>

Proces pregleda (procena & evaluacija)

Procena

Kao što je ranije rečeno, procena ima smisla ako učešće na obuci ima neke posledice kao što je dobijanje sertifikata koji je obavezan za obavljanje određenih zadataka ili posla, ukoliko je povezan sa unapređenjem, razvojem karijere ili promenom radnog mesta. Kombinovanjem ishoda učenja sa ranom odlukom o tome koji će to biti zadatak procene za svaki ishod učenja, i kako će procena odražavati aktivnosti učenja, instruktori/facilitatori/moderatori daju signal učenicima o tome koji nivo pasivnosti ili selektivnog pamćenja je prihvatljiv, i/ili koje aktivnosti svojih učenika će oceniti kao prihvatljive. Poznato je da se učenici strateški fokusiraju na to što će se procenjivati, a ne na ono što se dešava u procesu učenja.

Ukoliko ima procenjivanja, treba razmotriti kriterijume procene. Procena treba da bude:

- Autentična – procenjujemo rad učenika, tražimo od njih da primenjuju svoje veštine i znanje u smislenim situacijama iz stvarnog života;
- Validna – procenjujemo šta smo hteli da postignemo sa ciljevima učenja (na željenom nivou);
- Pouzdana – pouzdana procena proizvešće isti rezultat sa istim ili sličnim učesnicima ili zaposlenima na određenom radnom mestu;
- Objektivna.

Pod kategorijom procene možemo navesti samoprocenjivanje, procenjivanje kolega i povratne informacije u vidu formativnog procenjivanja koje doprinosi procesu učenja.

Samoprocenjivanje omogućava učenicima da procenjuju svoj učinak. Značajno je, jer pomaže učenicima da razviju samorefleksiju, kritičnost i rasuđivanje. Uče kako da budu odgovorni za svoje učenje.

Procena kolega omogućava učenicima da jedni drugima procenjuju učinak. To im pomaže da uče jedni od drugih slušanjem, analiziranjem i rešavanjem problema.

Facilitatori/moderatori treba da budu svesni da učenici uvek cene **povratne informacije**. Čak i kada se ih ignorišu! Postoji jasno pravilo: koristite povratne informacije da vodite proces učenja, a ne da ga osuđujete. Povratne informacije služe učeniku da napreduje. Potrebno je da znaju šta su dobro odradili i šta je dobro u tome, a šta treba da se popravi i kako to učiniti.

Poglavlje 1: Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore

Evaluacija

Evaluacija je sistematsko pribavljanje i analiziranje informacija sa ciljem pružanja korisnih povratnih informacija o aktivnostima obuke. Najčešće korišćeni model za evaluaciju aktivnosti obuke je Kirkpatrickov (Kirkpatrick) model evaluacije koji meri na 4 nivoa i sa različitim instrumentima:

1. Reakcija učenika – šta su mislili o obuci i kako su se povodom nje osećali;
2. Učenje – čiji je rezultat povećanje znanja ili sposobnosti;
3. Ponašanje – stepen poboljšanja u ponašanju i sposobnostima i primena novog znanja ili sposobnosti;
4. Rezultati – uticaji na radno okruženje kao rezultat učinka učenika.

Informacije o **reakciji** učenika mogu se prikupiti usmeno ili u pisanoj formi putem anketa ili upitnika. **Učenje** se može proveravati testovima ili opservacijama. Promene u **ponašanju** znače da je učenje primenjeno na poslu i moguće ga je posmatrati nakon izvesnog vremena i, nadajmo se, postalo trajno. Informacije mogu da se prikupe direktnim opservacijama, intervjuima sa nadređenima i kolegama, i na druge načine. **Rezultati** se odnose na način na koji su novostečeno znanje ili kompetencije doprinele ukupnom učinku organizacije. Informacije o tome mogu se naći u izveštajima organizacije, indikatorima učinka, manjem broju tužbi, itd.

Napomena: U svrhu Programa za izgradnju integriteta policije ono što je važnije je merenje nivoa promene u stavovima i ponašanju. To znači da ono što je važno, više od kognitivnih aspekata koji se odnose na učenje, je promena u ponašanju i stavovima koji su u skladu sa principima integriteta.

Dodatna literatura: <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>

Poglavlje 2

Upravljanje ljudskim resursima
i integritet

Struktura ovog poglavlja

1. Ciljevi

- a. Definicija
- b. Kontekst

2. Ključni pokazatelji, principi i dobre prakse upravljanja ljudskim resursima koje se odnosi na integritet

- a. Rekrutovanje
- b. Obuka i učenje na radnom mestu
- c. Sistem napredovanja u karijeri
- č. Upravljanje i liderstvo
- ć. Uslovi rada i mehanizmi podrške
- d. Dimenzija rodnog pitanja u okviru upravljanja ljudskim resursima koje se odnosi na integritet

3. Kratak pregled i ključne tačke

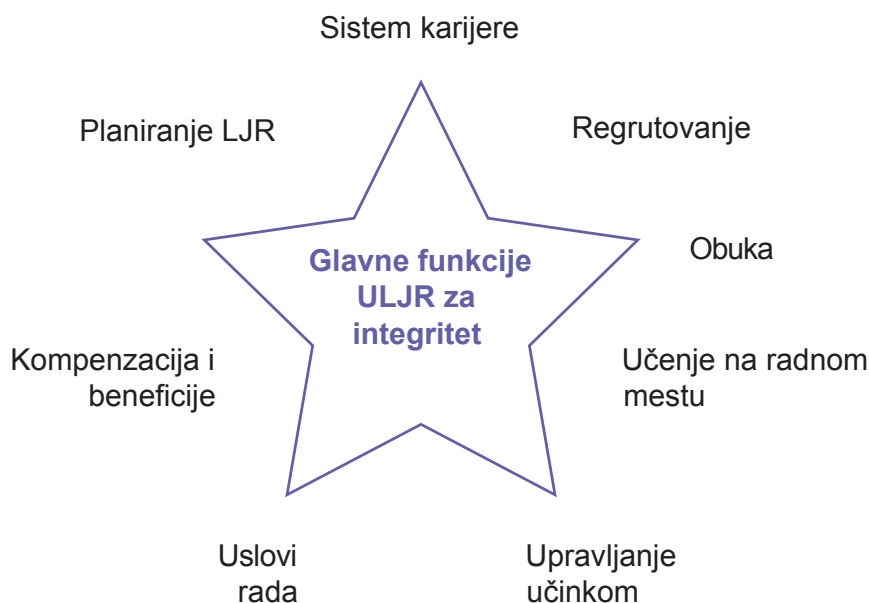
4. Aneks

- a. Moć i liderstvo

1. Ciljevi

Definicija

Upravljanje ljudskim resursima (ULJR) je strateški i sveobuhvatan pristup u upravljanju kulturom i okruženjem radnog mesta, kao i u okviru uređivanja ljudskih odnosa sa organizacijom. To je funkcija u organizaciji koja se fokusira na planiranje u okviru radne snage, na regrutovanje, razvoj, upravljanje, i na smernice za zaposlene u organizaciji. Upravljanje ljudskim resursima takođe čini i upravljanje učinkom, što uključuje kompenzaciju i beneficije, kao i disciplinska pitanja.



Kontekst

U samoj srži uspešne i efikasne policijske organizacije je funkcionalan sistem upravljanja ljudskim resursima (ULJR). Njegovo odsustvo ili disfunkcija ozbiljno podriva fundamentalne principe moderne policijske službe, uključujući i obavljanje policijskih uloga i funkcija uz poštovanje integriteta.

Glavni cilj ULJR-a je da privuče, regrutuje, obuči i zadrži „najbolje ljude za posao“, a u našem kontekstu to su oni ljudi koji poseduju visok nivo integriteta. Kako bi se postigao taj cilj, policijska organizacija mora da kreira i neguje principijalno i etičko radno okruženje. Transparentan, reprezentativan i odgovoran sistem građenja karijere, koji je u skladu sa demokratskim vrednostima i principima koji promovišu poštovanje standarda integriteta, te je stoga od suštinskog značaja. Još jedan veoma značajan element za organizaciju je osiguravanje postojanja i funkcionisanja poštenog sistema nagrađivanja i kažnjavanja. Oni koji se ponašaju u skladu sa principima poštovanja integriteta moraju biti priznati i nagrađeni (tj. mora im se pružiti prilika za unapređenje ili im se povećati plata). Suprotno tome, oni koji odstupaju i ne poštuju ove principe brzo i pošteno treba da odgovaraju. Ovim se aspektima mora pozabaviti u okviru sistema za evaluaciju funkcionalnosti učinka. Uz to, organizacija treba da garantuje delotvornu pravnu i psihološku zaštitu svojim zaposlenima. U procesima tužbe protiv njih, policijski službenici moraju biti uvereni da će se u potpunosti poštovati njihova ljudska prava. Procedure rehabilitacije moraju da postoje u slučajevima pogrešnih ili nedokazanih optužbi. Moraju postojati i mehanizmi podrške za policajce koji se suočavaju sa traumatičnim događajima koji proističu iz policijskog posla. Mehanizmi za zaštitu pojedinaca koji prijave neprimereno postupanje u okviru organizacije, takođe moraju postojati. Takođe, veoma važan aspekt u prevenciji kršenja standarda integriteta je stvaranje sistema koji može da podrži policijske službenike koji imaju finansijskih problema iz različitih razloga.

Policijske organizacije sve više su svesne fundamentalnog značaja ULJR-a i angažuju se u okviru procesa jačanja svojih sistema. Cilj ovog odeljka nije da obuhvati sve aspekte koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima, već je cilj da se skrene pažnja na neke od najvažnijih principa ili najboljih praksi. Cilj im je da posluže kao inspiracija, a ne da budu obavezujuće. Program za građenje integriteta u policiji prepoznaje da postoje mnogi različiti pristupi širom sveta, i stoga im je cilj da odgovaraju pravnim okvirima i politici koji funkcionišu u pojedinačnim zemljama i organizacijama.

2. Ključni pokazatelji, principi i dobre prakse upravljanja ljudskim resursima koje se odnosi na integritet

Regrutovanje

„Privlačenje dobrih ljudi” – Dobra strategija upravljanja ljudskim resursima treba da uključuje mere koje čine policijski posao atraktivnim za ljude, kako bi se prijavili i kako bi razmotrili mogućnost da im to postane profesija. U opštem smislu, ljudi biraju profesiju nakon što razmotre mnoge faktore – ekonomske, socijalne, kulturološke i psihološke. Na ovaj izbor može da utiče njihov krug prijatelja, porodica, formalno obrazovanje, sposobnosti, finansije, i drugi faktori/stvari koje moraju da se uzmu u obzir kada je u pitanju policijski posao. U idealnom slučaju, ljudi bi trebalo da biraju profesiju policajca ne samo zbog socioekonomskih razloga, već, pre svega, zbog svojih sposobnosti, principa, vrednosti i uverenja koja su u skladu sa policijskim poslom.

Postojanje dobro definisanog i transparentnog sistema za građenje karijere i jasnih organizacionih vrednosti koje se stalno saopštavaju javnosti, uvećava šanse da policijski posao postane atraktivan. To će vremenom ohrabriti prave ljude da se prijave iz pravih razloga. Delotvorna uprava za odnose s javnošću može da pomogne u procesu prenošenja ovih poruka i vrednosti građanima. U današnjem društvu, internet i društvene mreže, takođe su veoma značajne platforme preko kojih se imidž policije oblikuje.

„Regrutovanje zbog stava i obuka za sticanje veština” – Kriterijumi za regrutovanje moraju da se „zasnivaju na kompetencijama.” To znači da treba da se uzmu u obzir svi aspekti koji utiču na dobar učinak. Uz znanje, veštine, i sposobnosti, u toku procesa regrutovanja moraju se uzeti u obzir i vrednosti, ponašanja, i stavovi kandidata. Institucije treba da dopune tradicionalni pristup prilikom odabira kandidata koji se zasniva na testovima znanja i fizičkim sposobnostima, regrutovanjem koje se zasniva uglavnom na drugim pokazateljima kompetencija. Lakše je razviti znanje ili veštine u toku obuke, nego promeniti vrednosti, ponašanja, i stavove, koji leže u samoj srži integriteta pojedinca. Obzirom na ovu činjenicu, skriningi, psihološki testovi i provere kandidata su važne komponente uspešnog procesa regrutovanja. Adekvatno isplaniran proces razgovora sa kandidatima treba da obuhvati i pitanje motivacije kod kandidata, kao i moralne i psihološke karakteristike koje se odnose na integritet.

Obuka i učenje na radnom mestu

Obuka – U svrhu ovog poglavlja, obuka se definiše kao formalni proces podsticanja promene ponašanja, znanja, vrednosti, verovanja, veština ili kompetencija koje se odnose na određeni posao, funkciju ili profesiju.

Strategija obuke – Ovo je glavni dokument kojim se rukovodi i koji treba da se razvije i služi kao podrška delotvornom i efikasnom sistemu upravljanja ljudskim resursima, jer se odnosi na obuku. Ovaj strateški dokument mora da uzme u obzir sve relevantne aspekte planiranja obuke, uključujući i zašto, ko, kada i kako policijski službenici treba da se obučavaju. Planiranje treba da uključuje ciljeve i aktivnosti za sve faze ciklusa obuke. Ovim pitanjem se bavi Poglavlje 1 ‘Učenje odraslih – Smernice za moderatore’.

Osnovna (inicijalna) obuka – Ovo je proces od suštinskog značaja za karijeru jednog policijskog službenika. Nakon što su regrutovani zbog tačno određenih kompetencija (znanje, veštine i stavovi), novi regruti treba da prođu kvalitetnu obuku kako bi se upoznali sa principima integriteta organizacije. Ova obuka treba da naglasi značaj integriteta za organizaciju i da razvije pozitivne stavove i motivaciju. Veoma je važna i vrsta obuke koja se sprovodi, u smislu sadržaja i metodologije. Plan i program (ili sadržaj i poruke koje se prenose) je važan, ali, ono što je najvažnije je da se usvoje adekvatne strategije učenja koje se primenjuju kod odraslih. I sadržaj i metodologija moraju da budu u skladu sa specifičnim potrebama koje su povezane sa obukom u ovoj sferi. I zaista, integritet je više povezan sa vrednostima, stavovima i uverenjima, nego sa znanjem. Stoga, metode obuke treba da budu odabrane sa posebnom pažnjom. Na primer, diskusije koje se odnose na stvarne slučajeve, ili igranje uloga su metode koje više odgovaraju razvijanju svesti kod policijskih službenika i više podstiču razmišljanje od metode predavanja. Poglavlje u ovom priručniku fokusira se na ove suštinske aspekte - Poglavlje 1 ‘Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore’.

Učenje na radnom mestu – Nakon obuke, zaposleni treba da budu uključeni u radna okruženja koja neguju integritet. To predstavlja upoznavanje zaposlenih sa organizacionom kulturom i u velikoj meri će oblikovati budući put kojim će policijski službenik krenuti. Stoga, od izuzetne su važnosti motivacioni faktori koji pomažu zaposlenima da osećaju da rade smislen posao i da se na adekvatan način njihov trud prepoznaje. Mehanizmi koji pomažu zaposlenima koji se suočavaju sa etičkim dilemama, takođe treba da se uspostave. Štaviše, kolege i rukovodioci koji predstavljaju uzor u ovom periodu, takođe igraju veoma važnu ulogu.

Preporučuje se da sistem regrutacije na radnom mestu uključuje i probni rad. U toku tog probnog rada, policijski službenici treba da budu procenjeni u pogledu svih kompetencija koje se odnose na posao, uključujući i integritet. Neki sistemi

Poglavlje 2: Upravljanje ljudskim resursima i integritet

dodeljuju novom zaposlenom kolegu koji mu je mentor i koji procenjuje njegov/njen učinak. Praćenje, kontrola i evaluacija od strane rukovodilaca, takođe je veoma važno u ovom periodu.

Stalna obuka (na radnom mestu) – Obuka koja se odnosi na pitanja integriteta ne treba da se zanemari nakon osnovne obuke i nakon što se završi period probnog rada. Stalna obuka ili obuka na radnom mestu, fokusirana na pitanja integriteta, mora da bude uključena u strategiju obuke i mora da se sprovede. Za ovu vrstu obuke, takođe, od ključnog je značaja usvajanje prilagođenog plana i programa, kao i adekvatnih strategija učenja za odrasle. Obe ove stavke moraju da budu u skladu sa specifičnim potrebama grupe, bilo da su u pitanju policijski službenici, ili policijski rukovodioci.

Veoma je važna i obuka na radnom mestu, jer se policijski službenici konstantno suočavaju sa etičkim dilemama i dilemama koje se odnose na integritet, a koje oni moraju pravovremeno da razreše. Suprotno osnovnoj obuci/obuci regruta, prilike koje proističu iz obuke na radnom mestu moraju da iskoriste konkretna iskustva policijskih službenika. Iz iskustva proističu i pitanja i policijski službenici treba da odrade debriefing i povedu diskusiju, a za to bez obuke možda ne bi imali priliku. Važno je izdvojiti vreme za razmišljanje o svom učinku, razmotriti šta može da se uradi bolje, i povezati teorije i koncepte sa konkretnim problemima i stvarnim situacijama. Takođe, to je još jedna prilika da se ponovo naglasi da je integritet važan princip organizacije.

Napomena: Program za izgradnju integriteta policije i ovaj priručnik fokusiraju se na ovu vrstu obuke.

Agencije za sprovođenje zakona mogu da pomognu u pripremanju svojih službenika za etičke izazove sa kojima se suočavaju u toku svog radnog veka. Međutim, to zahteva promenu načina na koji organizacija prilazi ovoj temi i to podrazumeva podučavanje i integrisanje informacija u celokupnoj organizaciji.

Policijci žive i rade u društvenom kontekstu koji se stalno menja i koji je dinamičan, i u kom su izloženi čitavom nizu etičkih konflikata. Kada su ili nepripremljeni ili nesvesni te situacije, češće će „pustiti da ih okolnosti same vode“, nego što bi to bio slučaj da su adekvatno pripremljeni za suočavanje sa potencijalnim etičkim rizicima. Svaki dan, policajci uvežbavaju mentalnu pripremu koja se odnosi na taktičke situacije. Policijci koji su psihički spremni da se suoče sa smrću, biće uspešniji od policajaca koji su profesionalni u pogledu taktike, ali nisu psihički pripremljeni. Baš kao i kod susreta sa smrću, etičke dileme se javljaju u najnezgodnije vreme, često bez upozorenja, i sa veoma malo vremena za razmišljanje o datoj situaciji. Kada nisu adekvatno pripremljeni, čak i najpošteniji policajci, bez ijedne mrlje u karijeri, donose etički neadekvatne odluke u sekundi. . . odluke koje za posledicu mogu imati potpunu promenu života. Ukoliko policajci žele da prežive etičke dileme, treba da budu psihički pripremljeni isto onoliko koliko i za taktičke situacije.

Gilmartin & Harris, 1998, Citat iz: Good Policing: Instruments, Models, and Practices by Monica den Boer and Chanyon Pyo, str. 61.

Na žalost, policijske organizacije i sistemi upravljanja ljudskim resursima često zanemaruju značaj obuke na radnom mestu i ne raspodeljuju dovoljno vremena i resursa za nju. Mnogi policajci prođu čitavu karijeru bez ijedne obuke, a velika većina nije učestvovala u obukama koje se odnose na etiku ili integritet. U ostalim slučajevima, obuka se sprovodi bez ikakvih kontrolnih mehanizama u pogledu njenog kvaliteta. To znači da je obuka koja se zasnivana etici ili integritetu često neadekvatno planirana, sprovedena i evaluirana, i stoga, beskorisna.

Prema UN principima o obuci, policijski službenici moraju da „prolaze stalnu i temeljnu profesionalnu obuku“ i policijske organizacije moraju da osiguraju da „je njihova stalna spremnost da obave ove funkcije predmet periodične procene“. Štaviše, vlade i agencije za sprovođenje zakona moraju, da osiguraju da sva lica koja sprovode zakon prođu obuku i testove u skladu sa adekvatnim profesionalnim standardima u pogledu upotrebe sile“ (Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials, Havana, 1990 – Osnovni principi o upotrebi sile i vatrenog oružja od strane lica koja sprovode zakon, Havana, 1990.)

Upravljanje obukom – Opšte stavke koje treba uzeti u obzir u svim vrstama obuke:

- Programi obuke treba da budu povezani sa profesionalnim razvojem i sistemima unapređivanja koji se zasnivaju na zaslugama. To znači da osim jasnog i objektivnog sistema imenovanja nosioci svakog položaja ili nivoa odgovornosti moraju imati adekvatnu obuku kako bi obavljali svoj posao.
- Uprava za ljudske resurse mora razviti i održavati bazu podataka o obukama u kojoj se vodi evidencija o svim obukama – ove informacije treba da budu povezane sa ličnim dosijeima zaposlenih (videti takođe i napomene o poglavlju 1 – Učenje odraslih – Smernice za facilitatore/moderatore).

Sistem napredovanja u karijeri

Kao što je ranije pomenuto, sistem napredovanja u karijeri/građenja karijere preuzima ključnu ulogu u negovanju integriteta i povezan je sa mnogim aspektima upravljanja ljudskim resursima. Počev od strategija regrutovanja do strategija obuke, i od zadržavanja do unapređivanja policijskih službenika, uključujući sisteme za procenu učinka, dobro definisan, transparentan, pošten i inkluzivan sistem za građenje karijere je od fundamentalnog značaja za policiju koja funkcioniše poštujući integritet.

Sistemi za napredovanje u karijeri snažno su povezani sa motivacijom policijskih službenika. Ukoliko oni ne postoje ili su neadekvatni, to može ozbiljno podrivati stavove službenika prema poslu. Suprotno tome, dobro definisan, transparentan i inkluzivan put u građenju karijere neguje pozitivne stavove i ponašanja u organizaciji.

Demokratski principi i stavke koje utiču na sistem napredovanja u karijeri:

Na strateškom nivou, ULJR i sistemi za napredovanje u karijeri moraju biti uspostavljeni na čvrstim demokratskim principima. To znači da politička i operativna nezavisnost mora da postane učinkovitija, uz poštovanje pravnih principa i principa odgovornosti, i na spoljnjem i na unutrašnjem nivou (nadzor i kontrola).

Kako bi se osiguralo da sistem za građenje karijere sledi principe odgovornosti istovremeno održavajući operativnu nezavisnost, moraju se integrisati sledeći ključni principi:

- Jasno razdvajanje političkih i operativnih odluka – Političke funkcije i policijske operativne funkcije moraju se dopunjavati, a ne preklapati. Rečeno na jednostavan način, političke funkcije se bave pitanjem „ŠTA“, dok se operativne funkcije bave pitanjem „KAKO“.
- Nivoi odlučivanja u policiji moraju se formalizovati – to uključuje odluke o tome ko treba da bude odgovoran za:
 - *Resurse* – finansijska sredstva, opremu, zapošljavanje u organizaciji;
 - *Organizacionu strukturu i upravljanje*;
 - *Organizacionu politiku i za organizacione operacije*;
 - *Određivanje prioriteta* u pogledu korišćenja resursa;
 - *Raspoređivanje raspoloživih resursa*;
 - *Specifično operativno donošenje odluka*.

Za policijske službenike, jedna od ključnih koristi postojanja sistema za napredovanje u karijeri koji je sagrađen, i koji se održava na demokratskim principima gore navedenim, odnosi se na sigurnost na poslu. Ovi aspekti sprečavaju određene oblike neprimerenog postupanja kojima se krše standardi integriteta. Sigurnost na poslu ne odnosi se samo na ekonomske aspekte (kompenzacije i beneficije), nego na, što je još važnije, priliku i slobodu obavljanja dužnosti u skladu sa zakonom.

Ključni element koji pruža podršku svemu što je gore navedeno je postojanje sistema za napredovanje u karijeri koji se zasniva na kompetencijama i zaslugama policijskih službenika, a ne na političkoj lojalnosti ili lojalnosti nekoj drugoj grupi, a što je i suprotno principima integriteta. Sistem unapređivanja mora da bude transparentan i jasno definisan zakonima ili propisima.

Dobra praksa na ovom polju je uspostavljanje i održavanje pouzdanog sistema za procenu učinka. Procena učinka ili sistemi evaluacije treba da se primenjuju na svim policijskim službenicima uz neophodne izmene u skladu sa njihovim specifičnim funkcijama. Dve dimenzije treba uzeti u obzir i proceniti: a) učinak u okviru dodeljenih dužnosti; b) potencijal za unapređivanje, tj. osobine i veštine koje su potrebne za dobijanje unapređenja u novi čin/funkciju.

Još jedan ključni element uspeha u sistemu upravljanja učinkom je definisanje načina na koji se upravlja procenom učinka i načina na koji se ona sprovodi među dotičnim zaposlenima. Mora da bude personalizovan kako bi se omogućila direktna komunikacija između onoga ko vrši procenu i onoga ko se procenjuje. Konstruktivne diskusije i povratne informacije, zajedno sa akcionim planom ili mogućim poboljšanjima u učinku, od krucijalnog su značaja. To može da uključuje usaglašavanje o daljnjem obučavanju ili o nekom drugom obliku unapređivanja kompetencija. Jasno mora da se ukaže na pozitivan učinak i, koliko god je to moguće, mora se razgovarati o unapređenju ili opcijama za nagrađivanje.

Još jedan element dobrog sistema građenja karijere/upravljanja učinkom je dobro definisan lanac komande, koji je podržan jasnim opisom posla koji nedvosmisleno treba da definiše sve uloge, očekivanja i potrebne nivoe učinka.

„Unapređivanje i napredak su aspekti koji su važni organizacioni elementi. . . uzevši u obzir etiku. Opisi posla i strukture činova treba da su jasno opisane (OEBS, 2008: 46). Potrebno je da svim policijskim službenicima bude transparentno koje to zasluge treba da ostvare kako bi bili kandidati za unapređenje.“ (Boer & Pyo, 2011., str. 60.)

Poglavlje 2: Upravljanje ljudskim resursima i integritet

Odgovornost – Spoljni nadzor i unutrašnja kontrola:

Fundamentalni princip modernog i demokratskog rada policije je odgovornost. Mehanizmi spoljnog nadzora i unutrašnje kontrole su dva polja koja podržavaju odgovornost u policijskoj organizaciji.

Spoljni nadzor uključuje mehanizme koji su spoljni u odnosu na policiju, državne i nedržavne mehanizme čiji je cilj da osiguraju da aktivnosti policije budu predmet pažljivog ispitivanja. To može da uključuje parlamentarne odbore, institucije koje se bave ljudskim pravima i institucije ombudsmena, antikorupcijske i revizorske institucije. U širem kontekstu, organizacije civilnog društva, mediji i druge nedržavne organizacije, takođe igraju ulogu u spolnjem nadzoru policijskog posla. Iako nisu pod odgovornošću organizacije i, stoga nisu povezani sa funkcijom upravljanja ljudskim resursima, važno je istaći ih u ovom kontekstu.

Unutrašnja kontrola obuhvata unutrašnje mehanizme policije i sisteme čiji je cilj sprečavanje i ragovanje na kršenja standarda integriteta, uključujući i putem disciplinskog kažnjavanja. Policijske organizacije su odgovorne za građenje i održavanje delotvornih i efikasnih mehanizama unutrašnje kontrole.

Na osi sprečavanja unutrašnje kontrole, važno je uzeti u obzir principe gore pomenute, a koji se odnose na regrutovanje i obuku. Posebno u toku procesa regrutacije, proveru kandidata, psihološki testovi i druge kontrole, treba da budu sprovedeni kako bi se utvrdilo da li kandidati imaju principe i vrednosti koje su u skladu sa onima koje zastupa policijska organizacija, pre svega one koje se odnose na integritet. U toku zapošljavanja, kontrola može da se sprovede preko različitih mehanizama kao što su direktan nadzor, registracija poklona, praćenje životnog stila, i procena rada u policiji, nadzor, testiranje integriteta ili uspostavljanje efikasnog sistema tužbi. Dobra praksa na ovom polju bilo bi razvijanje sistema ranog upozorenja. Sistem ranog upozorenja ima za cilj identifikaciju obrazaca ponašanja koja su van normi i propisa policijske organizacije, a putem prikupljanja podataka i procesuiranja (npr. neprofesionalno ponašanje policije koje se otkriva preko podataka iz tužbi građana). Identifikacija obrasca ponašanja, tj. upozorenje, se onda koristi kako bi se organizovala intervencija sa ciljem ispravljanja tog ponašanja ili kako bi se istražilo potencijalno neprimereno postupanje.

U slučajevima kada se otkrije kršenje integriteta, treba da uslede sankcije kao rezultat disciplinskih postupaka, koje – ako su adekvatne – mogu da se sastoje od nemogućnosti unapređivanja dotičnog službenika, ili od neregutovanja tog određenog kandidata.

Mehanizmi sankcionisanja tradicionalno se povezuju sa disciplinskim kodeksima koji funkcionišu kao dodatak kodeksa etike ili deontologije. Ovi kodeksi utvrđuju kakva ponašanja su u skladu sa integritetom i utvrđuju način na koji se rešavaju slučajevi potencijalnog kršenja standarda integriteta. Tradicionalno, kodeks etike takođe može i da tačno odredi oblike ponašanja koji se očekuju od policijskih službenika. Disciplinski kodeks utvrđuje ponašanja koja krše standarde integriteta i koja, stoga, organizacija smatra neprihvatljivim. Disciplinski postupci koji dovode do sankcija kada su prekršeni standardi integriteta, takođe su propisani ovim kodeksom. Odluke u okviru upravljanja ljudskim resursima, a koje se odnose na unapređivanje, treba da uzmu u obzir to da li dotični policijski službenik poštuje Kodeks etike i Disciplinski kodeks, kao i njegov/njen lični dosije u smislu kršenja standarda integriteta.

Ove teme će se detaljnije razmatrati u modulima ovog priručnika.

Upravljanje i liderstvo

Interesantne debate i istraživanje na temu upravljanja i liderstva sprovedene su u proteklm decenijama. Mnogi argumenti, predlozi, ideje i teorije predstavljene su na ovu temu.

Jedna od nedavnih publikacija u kojoj se raspravlja o ovim temama je "Decision Making in Policing" (Donošenje odluka u radu policije) 2011., EPFL press. Deo iz poglavlja 4, „Moć i liderstvo“ uvrstili smo na kraju ovog poglavlja kao dodatak, za dodatne reference i dodatnu literaturu.

Liderstvo: U svrhu ovog poglavlja i priručnika, liderstvo se shvata kao princip ili vrednost koju treba da prihvate svi policijski službenici, bez obzira na njihov čin ili funkciju. Liderstvo se često povezuje sa odgovornostima rukovodilaca ili supervizora. Međutim, za Program građenja integriteta policije, liderstvo se smatra suštinski važnim za sve zaposlene, čak i za policijske službenike na samom početku svoje karijere. Termin „liderstvo za primer“ je relevantan za sve kontekste rada policije. Na primer, policijski službenik treba da se ponaša kao lider i pozitivan uzor u odnosu na svoje nove kolege ili u okviru zajednice kojoj služi. Liderstvo i integritet su najvažniji principi kojima treba da se rukovode svi policijski službenici u svojim aktivnostima i ponašanjima.

Upravljanje: U policijskoj organizaciji, rukovodilac ima najvažniju ulogu u građenju i održavanju policijske službe koja funkcioniše u skladu sa standardima integriteta. Kompetentni rukovodioci sa jakim liderskim sposobnostima su od ključnog značaja za organizacioni integritet, jer oni predstavljaju „moralni kompas“ policijske službe. Štaviše, rukovodioci održavaju organizacioni integritet putem kontrole, nadzora i upravljanja učinkom.

Ostale rukovodilačke funkcije koje takođe utiču na integritet uključuju strateško planiranje, razvijanje operativnih procedu-

Poglavlje 2: Upravljanje ljudskim resursima i integritet

ra, raspodelu ljudskih i materijalnih resursa, podršku procesima promene i komunikaciju (internu i eksternu).

„[Rukovodioci] su svi odgovorni za uvođenje i implementiranje strateškog okvira koji se zasniva na etici. . . . [Rukovodioci] su pauc u mreži i održavaju odnose interne i eksterne. Interno, odgovorni su za prepoznavanje tenzija među činovima, a eksterno, integrišu komunikaciju sa pravosudnim sistemom, političkim i administrativnim sistemom, političkim i administrativnim vlastima, interesnim grupama, medijima i – na kraju, ali ne i najmanje važnom – zajednicom. Štaviše, rukovodioci su odgovorni za pokretanje postupaka protiv policijskih službenika koji se nisu ponašali u skladu sa kodeksom ponašanja.” (Boer & Pyo, 2011., str. 58.)

Uslovi rada i mehanizmi podrške

Uslovi rada – Uslovi rada imaju važnu ulogu u građenju i održavanju integriteta. Svi policijski službenici treba da dobiju finansijsku kompenzaciju na odgovarajući i proporcionalan način, u skladu sa socioekonomskim uslovima u toj zemlji. Izbalansirana platna skala u okviru organizacije, zasnovana na jasnim kriterijumima upravljanja učinkom predstavlja ključan faktor u negovanju motivacije, a, takođe, deluje i kao preventivni faktor u održavanju integriteta. Pravedne i poštene plate takođe su veoma važne za sprečavanje nekih devijantnih ponašanja koja se odnose na nedostatak integriteta, kao što je to korupcija.

Ostali faktori koji doprinose motivaciji uključuju postojanje odgovarajućih objekata i opreme. Na rad policije u velikoj meri utiču radne prostorije i oprema potrebna za obavljanje posla. Nedostatak adekvatnih objekata i opreme ne samo da utiče na moral policijskih službenika, već ima uticaj i na odnose sa javnošću. Na primer, ukoliko prostorije policije ne omogućavaju privatnost u slučajevima kada građani podnose određenu vrstu tužbi, onda oni to verovatno neće ni uraditi.

„Sva lica odgovorna za sprovođenje zakona biće adekvatno plaćena i obezbediće im se adekvatni uslovi rada.” (Guidelines for the effective implementation of the UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials – 1989/61 – Smernice za delotvornu implementaciju UN-ovog Kodeksa ponašanja za lica odgovorna za primenu zakona)

Mehanizmi podrške – Jedan od najvažnijih faktora motivacije za policijske službenike u obavljanju njihovih dužnosti odnosi se na postojanje mehanizama zaštite u slučajevima navodnog neprimerenog postupanja, ili čak u slučajevima kada je došlo do kršenja standarda integriteta. Druga dimenzija podrške povezana je sa mogućnošću „društvene podrške” policijskim službenicima koji se suočavaju sa porodičnim/privatnim problemima, uključujući eventualne finansijske probleme.

Jednako kao i svim ostalim građanima, policijskim službenici moraju biti poštovana fundamentalna ljudska prava uključujući i pretpostavku nevinosti i pravnu zaštitu. To uključuje, na primer, pravo na pravnog zastupnika, pošteno suđenje, žalbene procedure i rehabilitacione mere u slučaju zlonamernih ili lažnih optužbi.

Još jedan važan aspekt je postojanje psihološke podrške policijskim službenicima. Priroda policijskog posla, u okviru kojeg se policajci često susreću sa traumatičnim događajima povezanim sa kriminalom, zahteva postojanje sistema upravljanja ljudskim resursima koji uključuje psihološku podršku policijskim službenicima. Traumatični događaji mogu negativno da utiču na učinak i dovode do neprofesionalnog ponašanja. Psihološka podrška ili podrška kolega treba da se uzme u obzir u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

Povremeno policijski službenici mogu se suočavati sa ekonomskim izazovima koji proističu iz njihovih privatnih životnih stilova ili okolnosti. Osim uticaja na njihov učinak i produktivnost, to ujedno može da dovede i do neetičkog, neprimerenog postupanja ili koruptivnog ponašanja. Stoga je važno da organizacija integriše i ove aspekte u sistem podrške.

Zaštita uzbunjivača – Opšti je princip, i u većini slučajeva to je propisano zakonom, policijski službenici se ohrabruju ili su u obavezi da prijave kršenja standarda integriteta od strane njihovih kolega, uključujući i nadređene.

„Policijski službenici koji imaju razloga da veruju da je došlo do kršenja ovog Kodeksa ili da će do njega doći, moraju to prijaviti svojim nadređenima i, tamo gde je to neophodno, i drugim ovlašćenim licima ili organima koji imaju ovlašćenja za davanje procena ili korektivnih mera.” (Član 8. UN Zakona o lojalnosti i uzbunjivačima)

Ovaj mehanizam je veoma važan za održavanje integriteta, ali organizacija mora uzeti u obzir adekvatne mehanizme zaštite kako bi ohrabrila policijske službenike da ga koriste bez straha od negativnih posledica.

Za više informacija o ovoj temi molimo vas pogledajte DCAF-ova „Uputstva za očuvanje policijskog integriteta”, poglavlja 4 i 5.

Rodna dimenzija u uljr koje se odnosi na integritet

DCAF je radio na podršci integrisanju rodno pitanja u institucije bezbednosnog sektora i u proces reforme sektora bezbednosti od 2003. Program za građenje integriteta policije takođe je snažno posvećen jačanju rodni aspekata u politici i praksama koje se odnose na policiju.

Slede ključni aspekti koje treba uzeti u obzir, jer se odnose na upravljanje ljudskim resursima i policijski integritet:

Otklanjanje prepreka u procesu regrutacije – Testovi ili kvalifikacije koji automatski eliminišu većinu specifičnih grupa (na primer žene) ili koji koriste kvote kako bi ograničili učešće nekih grupa, više nego što ohrabruju učešće, treba kritički da se procene u smislu stvarne potrebe za njima i njihove delotvornosti.

Opisi posla – Prilikom razmatranja specifičnih pitanja koja se odnose na rodne aspekte, analiza opisa posla treba da identifikuje šta je neophodno i poželjno za određenu poziciju. To treba da se poveže sa udruženim nastojanjima da postoji i osetljivost na potrebe zajednice i izbegavanje diskriminatornih praksi zapošljavanja. Slično tome, izbegavanje opisa posla koji se fokusira na potrebu za postojanjem fizičke snage ili veličine, u skladu je sa širim nastojanjem u okviru prelaženja na demokratski rad policije koji daje prioritet služenju u odnosu na autoritativnost.

Implementiranje politike koja je naklonjena porodici – Jedna od najvećih barijera i za regrutovanje i za zadržavanje policijskih službenika ženama pitanja trudnoće, rađanja, brige o deci i porodici. Većina žena u policiji suočiće se sa tim pitanjima u nekom trenutku u svojoj karijeri. Način na koji policijska agencija rešava ovu realnost je, stoga, od ključnog značaja u pogledu toga da li je ta agencija u stanju da uspešno regrutuje i zadrži žene policijske službenike.

Sprečavanje seksualnog uznemiravanja i diskriminacije – Seksualno uznemiravanje i doživljena diskriminacija, koja se uglavnom odnosi na unapređivanje, i dalje su glavni razlozi koji se navode za povlačenje žena iz policijskog posla. Snažna politika koja i sprečava i reaguje na ovakva nepoželjna ponašanja, u kombinaciji sa sveobuhvatnim pristupom i obukom, ključna je za podizanje svesti o pitanju rodne ravnopravnosti.

Za više informacija o rodnom pitanju i radu DCAF-a u ovoj sferi, molimo vas vidite sledeći vebajst:

<http://www.dcaf.ch/Programmes/Gender-and-Security>

3. Kratak pregled i ključne tačke

- ▶ Funkcionalni sistemi za upravljanje ljudskim resursima su ključni za održavanje integriteta u policijskoj organizaciji.
- ▶ Policijski posao mora biti atraktivan građanima koji poseduju karakteristike integriteta i koji žele da se zaposle u policiji.
- ▶ Procedure regrutovanja moraju biti u skladu sa zahtevima policijskog posla u pogledu integriteta.
- ▶ Stavovi koji su usklađeni sa integritetom moraju biti na vrhu liste kada su u pitanju kriterijumi regrutacije.
- ▶ Obuka igra ključnu ulogu u oblikovanju kompetencija koje se odnose na integritet i organizacionu kulturu kod svih policijskih službenika, a posebno na početku karijere.
- ▶ Obuka na temu integriteta treba da se sprovede sa svim policijskim službenicima, svih činova, u toku svih faza službe u policijskoj organizaciji.
- ▶ Sistem napredovanja u karijeri koji podržava integritet mora da se zasniva na kompetencijama, mora da bude dobro definisan, transparentan i pravedan.
- ▶ Političko i operativno donošenje odluka mora da se reguliše kako bi bilo podrška u potpunosti funkcionalnoj demokratskoj policiji koja funkcioniše uz poštovanje integriteta.
- ▶ Princip odgovornosti koji uključuje mehanizme spoljnog nadzora i unutrašnje kontrole je integralni deo strategije integriteta u okviru upravljanja ljudskim resursima.
- ▶ Unutrašnja kontrola uključuje i sprečavanje i reagovanje na mehanizme kršenja integriteta.
- ▶ Procena učinka mora da se uspostavi kao vid podrške unapređivanju i raspoređivanju u okviru organizacije i, takođe, mora da se koristi prilikom popravljavanja problema koji se odnose na učinak, a koji mogu da se pojave u toku karijere policijskog službenika.
- ▶ Uslovi rada, kao što su plata, oprema i objekti, moraju da budu adekvatni kako bi motivisali policijske službenike na obavljanje posla u skladu sa parametrima integriteta.

Poglavlje 2: Upravljanje ljudskim resursima i integritet

- ▶ Mehanizmi podrške policijskim službenicima koji se suočavaju sa izazovima koji se odnose na integritet, moraju da uključuju psihološku, pravnu i finansijsku podršku.
- ▶ Mehanizmi namenjeni policijskim službenicima koji služe za prijavljivanje kršenja standarda integriteta od strane kolega i nadređenih, ključni su za policijsku organizaciju i moraju se podsticati.
- ▶ Liderstvo je ključni princip kom se teži i koji se neguje na organizacionom nivou, i koji treba da prihvate svi policijski službenici.
- ▶ Rukovodioci igraju najvažniju ulogu u građenju i održavanju policije koja funkcioniše u skladu sa integritetom.
- ▶ Kompetentni rukovodioci koji poseduju jake liderske sposobnosti su ključni za organizacioni integritet, jer oni su „moralni kompas“ policije.
- ▶ Rodni aspekti moraju se tretirati sa posebnom pažnjom u celokupnom procesu upravljanja ljudskim resursima.
- ▶ Adekvatni opisi posla, nepristrasna politika regrutovanja i unapređivanja, u velikoj meri doprinose jačanju rodnog pitanja u policiji.
- ▶ Sprečavanje seksualnog uznemiravanja i diskriminacije mora da bude u samoj srži organizacione politike i procedura.

4. Aneks

- a. Moć i liderstvo – odlomak - Donošenje odluka u radu policije 2011., EPFL press.

Moć i liderstvo¹

Šta je moć?

Sistem se definiše kao „skup elemenata i aktera, koji su u međusobnoj interakciji i u interakciji sa svojim okruženjem, a koji su organizovani oko ostvarivanja određenih ciljeva.“ U bezbednosnom sistemu, na primer, glavni akteri su vojska, policija, granična policija i privatne bezbednosne kompanije.

U ovom kontekstu, organizacija može da se opiše kao društveni entitet (interakcije između njegovih članova), racionalno organizovan (upravljanje, strukture, procedure), koji ostvaruje aktivnosti (misija) u okviru kojeg su granice fiksne (teritorije, uslužne linije, klijenti), i koji nastoji da ostvari jasno definisane ciljeve (strategija) u okruženju sa kojim je u interakciji.

Organizacija takođe može da se doživljava i kao arena u kojoj se odvija takmičenje između članova čiji interesi i ciljevi mogu da se razlikuju od ciljeva kolektiva. Kako bi ostvarili svoje lične ciljeve, pojedinci mogu iskoristiti specifične prednosti koje se odnose na njihovu organizacionu poziciju – ukoliko imaju ključnu specijalizaciju – ukoliko su one relevantne u odnosu na prilike koje oni žele da iskoriste. Te tako, organizacija ne treba da se doživljava kao nešto što je posebno racionalno usmereno; mora se računati i sa nedostacima i konfliktima.

Stoga, mora se primeniti moć kako bi se izbeglo da pojedinačni interesi prevladaju nad organizacionim ciljevima. Moć se može pozitivno iskoristiti za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Analiza organizacije mora da uzme u obzir različite aktere koji su uključeni i da pokuša da shvati njihove interese i ciljeve, koji veoma snažno utiču na funkcionisanje organizacije. Ako se za primer uzme kriminalističko odeljenje policije, može se izvući sledeća ilustracija. Na dnu, detektiv kao pojedinac će nastojati da dođe do unapređenja; na nivou jedinice, i šef će takođe nastojati da iskoristi svaku priliku za unapređenja, ali u isto vreme može se boriti da poveća resurse dodeljene njegovoj ili njenoj jedinici i protiviće se šefovima ostalih jedinica koji imaju isti cilj. Međutim, svi će se okupiti kako bi uvećali autonomiju i prednosti kriminalističkog odeljenja u policiji – detektivi i uniformisani policajci – će se svi ujediniti kada su prednosti, a kako bi dobili više beneficija od političkih vlasti.

Moć, čak i u hijerarhijskoj organizaciji kao što je policija, nikada nije bezgranična i ne može se uvek identifikovati gledanjem organizacione tabele. Moć se može definisati kao sposobnost određenih pojedinaca ili grupa da deluju iznad ostalih pojedinaca ili grupa. Suprotno tome, sposobnost određenih pojedinaca ili grupa da se odupru moći ostalih u organizaciji je takođe jedan oblik moći, jer im to daje jednu vrstu mogućnosti da pregovaraju. Pregovori su stoga ključni koncept, i moć se može meriti prema manje ili više jakoj poziciji koju dobijaju oni koji sede oko pregovaračkog stola.

Prema klasifikaciji koju su dali Frenč i Rejven (French & Raven), postoji pet vrsta moći: moć nagrađivanja, moć prisile, legitimna moć, moć eksperata, i harizmatična moć. Treba da se doda i moć ometanja, jer ako pojedinac ili grupa mogu da štete funkcionisanju organizacije, dobiće moć u odnosu na rukovodioce u okviru pregovora. Posledica takve situacije je da organizaciona tabela ne pokazuje tačno odnose u organizaciji; članovi koji možda nemaju visok položaj mogu, međutim, da imaju snažan uticaj zbog svoje harizme, svojih odnosa, ili stručnosti; stoga, legitimna moć se tako može oslabiti ili čak držati pod kontrolom.

Moć u okviru organizacije:

Mincberg (Mintzberg) je proučavao raspodelu moći u okviru preduzeća. On razlikuje šest kategorija zaposlenih; svaka od njih ima određenu moć koja utiče na funkcionisanje organizacije: opši, rukovodstvo, stručni operativci, obični operativci, zaposleni koji rade kao analitičari i na poslovima podrške. Kada se ova koordinatna mreža primeni na policijsku organizaciju, može se uspostaviti sledeća pojednostavljena struktura moći (Tabela 1).

¹Ovaj dodatak je deo uvršten u poglavlje 4 publikacije „Donošenje odluka u radu policije: Operacije i upravljanje - Decision Making in Policing: Operations and Management“, Pierre Aepli, Olivier Ribaux and Everett Summerfield, copyright 2011, EPFL Press, PPUR, Lausanne, (www.epflpress.com). Kopirano uz dozvolu izdavača. Sva prava rezervisana.

Dodatak 1 Poglavlju 2: Moć i liderstvo

Tabela 1 Distribucija moći u policijskoj organizaciji.

Funkcija	Vrste moći	Uticaj
Šef	Legitimna (visoka); Nagrađivanje i kažnjavanje (delom direktna, delom indirektna, u zavisnosti od odluka na političkim ili sudskim nivoima); Ekspertiza (varijabilna); Harizma (varijabilna).	Legitimna moć daje uticajan položaj. Njena ili njegova stručnost, harizma i kontrola informacija će dodati ili umanjiti nivo uticaja koji ima. Njeni ili njegovi odnosi sa političkim vlastima i spoljnim svetom, takođe igraju ulogu.
Službenici	Legitimna (visoka); Nagrađivanje i kažnjavanje (uglavnom indirektna, ali važna); Ekspertize (tehnički visoka); Harizma (varijabilna).	Zasniva se uglavnom na priznanju koje im podređeni daju na osnovu njihove stručnosti i harizme.
Policijski službenici	Masovna moć više nego pojedinačna; Moć (legitimna) više usmerena na spoljni svet nego na organizaciju.	Moć može dolaziti od njihove manje ili više velike autonomije (detektori je imaju više od uniformisanih policajaca) i od njihove ukupne moći, koju mogu da primene u pregovorima.
Civili	Moć eksperata.	Njihov uticaj će zavisiti od njihovog polja stručnosti; to je razlog što će njihova moć biti pre povezana sa pojedincem koji obavlja specijalizovanu funkciju nego sa grupom. Kompjuterski stručnjak može imati ključnu ulogu, ali konobar u policijskom restoranu ne.

Kako steći moć?

Koja su to principijalna sredstva za sticanje uticaja? Specifične veštine – sve dok su važne za organizaciju (na primer, kompjuterski stručnjak) – pristup i kontrola nad informacijama, i pristup i blizina donosiocu odluka (na primer, šefova sekretarica koja može da predstavlja vratara) su elementi koji daju moć onima koji ih imaju, nezavisno od njihove pozicije u formalnoj hijerarhiji organizacije.

Građenje reputacije (o stručnosti, o uspehu, o dobrim konekcijama) je još jedno moćno sredstvo; ali možda najefektniji način za sticanje uticaja nad ostalima je stvaranje odnosa zavisnosti. To može da zavisi od kapaciteta nadređenog da podređenima pruži neophodne resurse za uspeh. Stoga, glavni podređeni će njega ili nju procenjivati na osnovu njegove ili njene sposobnosti da pribavi nove resurse.

Nesporazumi u policiji između šefova i policijskih službenika često proističu iz činjenice da su ciljevi i interesi obe strane različiti. Policijski službenici očekuju više resursa – oni stvaraju nove mogućnosti za unapređivanje – a šef, ograničen finansijskim ograničenjima koja određuju političke vlasti, često mora da pronalazi alternativna rešenja za jačanje raspoloživih sredstava. On ili ona bi možda morali da pribegnu merama restruktuiranja, a zaposleni će vrlo nevoljno prihvatiti smanjenje broja zaposlenih. Kako bi se rešile takve situacije, šef mora veoma vešto da manevriše. On ili ona sa jedne strane mora da uskladi svoje odluke sa dodeljenim budžetom, a sa druge strane mora da se fokusira na održavanje pozitivne klime u okviru policije. Kako neko može da ostvari takav rezultat? Transparentnost, komunikacija i kontakti su primarne komponente uspeha u ovakvim situacijama.

Ipak, podređeni takođe mogu da stvore odnos zavisnosti sa svojim nadređenima. Njihova moć može da potiče od njihove jedinstvene stručnosti ili od odnosa uspostavljenih sa uticajnim ljudima izvan policije ili zato što su izabrani da predstavljaju ostale. Vođe sindikata u okviru policije su važne figure u ovom kontekstu. Može se, dakle, primetiti da moć ne ide samo u jednom pravcu. Legitimna moć nije uvek dovoljna i pravi utoritet mora da bude potkrepljen i drugim faktorima. [...]

Liderstvo:

Bilo je neophodno razmotriti pitanja strukture i moći pre liderstva, kako bi se razumelo da moć lidera nije neograničena u okviru granica koje određuju strukture, drugi akteri, i raspoloživi resursi (imenovaćemo samo neke od ograničenja). Najbolji lideri će znati kako da prežive u ovoj „džungli“, dok će se oni koji ne odgovaraju toj poziciji stalno sudarati sa ograničenjima i stalno će biti neefikasni, čime postaju ranjivi u smislu njihovog zamenjivanja.

Svaki član organizacije zna da postoje dobri i loši lideri. Pitanje je šta ih razlikuje? Naredni odeljak će pokušati da skicira odgovor u pogledu pre svega identifikovanja zadataka i uloga lidera, a onda će predstaviti neke karakteristike dobrog liderstva. Pre nego što zaključimo, ilustrovaćemo neke primere delovanja i ponašanja lidera koji su doveli do uspeha ili neuspeha.

Rukovodioci i lideri:

Važno je prvo razlikovati rukovodioce i lidere. Neki autori, kao što je Tom Peters, opisali su kontrast između dosadnih rukovodilaca koji nastoje da upravljaju svojom organizacijom i živahnih lidera čija vizija, entuzijazam, i harizma transformišu svoje sledbenike. Ovu debatu ovde ćemo izbeći, jer kvaliteti koje šef mora da pokaže zavise od njegove ili njene sposobnosti da iskombinuje adekvatne metode na novonastale situacije. Šef ponekada mora da upravlja, a u sledećem trenutku da vodi. Stoga, u ovom odeljku termini rukovodilac i lider koriste se tako da mogu jedan drugog da zamenjuju.

Zadaci i uloge:

Mincberg pravi ključnu razliku između zadataka i uloga rukovodilaca. Na osnovu ovoga, lakše je nabrojati zadatke koje svaki lider treba da obavi i uloge koje najbolje odgovaraju određenom pojedincu na osnovu njegovih ili njenih ličnih karakteristika i veština. Svaki rukovodilac obavlja (treba da obavlja) pet osnovnih zadataka: da analizira, i postavlja ciljeve; da organizuje; da motiviše i komunicira; da kontroliše; i da evaluira i daje povratne informacije. Uz to, rukovodilac treba da obuča svoje zaposlene i da se angažuje na samorazvoju.

Mincberg deli uloge lidera na tri kategorije:

- Interpersonalna uloga, gde on ili ona figurira kao šef organizacije i stvara ili održava kontakte sa potencijalnim i važnim partnerima.
- Komunikacijska uloga, gde on ili ona prikuplja ili prosleđuje informacije.
- Liderska uloga, gde on ili ona deluje kao tumač u razvoju i realizovanju vizije, poput vatrogasca koji rešava probleme i krize, i kao neko ko raspodeljuje resurse kada posreduje između zahteva koji se sukobljavaju.

Ove razlike ističu istinu koja se retko priznaje: niko ne može da poseduje sve kvalitete neophodne za savršeno ispunjavanje svih ovih uloga. Stoga, prilikom izbora lidera mora se uzeti u obzir vrsta doprinosa koji se očekuje da će on ili ona napraviti. S druge strane, uspešan lider zna svoje slabe i jake strane i nastoji da kompenzuje ove slabe imenovanjem ljudi koji poseduju one veštine koje njemu nedostaju. Veština građenja tima sastoji se od spajanja različitih kvaliteta koji obuhvataju čitav niz opisanih uloga.

Neke od ključnih stvari za lidere:

Lider mora da shvati da njegov ili njen autoritet nije apsolutan. Uzimajući u obzir unutrašnje i spoljašnje faktore koji ograničavaju moć, važno je da lider identifikuje i proceni uticaje tih faktora. Drugo, lider mora da shvati da njegov ili njen autoritet zavisi više od kredibiliteta nego od legitimiteta. Te tako, lider treba da nastoji da uveća svoj kredibilitet gradeći na uspehu, uvećavajući njihovu stručnost, i uvećavajući njihovu mrežu odnosa.

Lider mora da prihvati da što je on ili ona na višem položaju u hijerarhiji, to on ili ona manje vodi direktno, umesto toga, on ili ona, radi preko drugih. Stoga, lider mora da bude spreman da daje ovlašćenja i da zna kako to da radi. Preuzimanje novih odgovornosti zahteva posmatranje problema iz novih uglova. Druker (Drucker) beleži da je „najčešći uzrok neuspeha rukovodioca nesposobnost ili nevoljnost da se menja u skladu sa zahtevima nove pozicije. Rukovodilac koji nastavlja da radi ono što je radio uspešno pre, gotovo da je osuđen na neuspeh.”

Stoga, uspeti na novom poslu, znači biti u stanju razmisliti o tom poslu, identifikovati zahteve i iskreno analizirati da li lične veštine i kvaliteti odgovaraju tim zahtevima. U ovom kontekstu, treba razmotriti pojam liderskog doprinosa. Lider mora takođe i da odgovori i na ključno pitanje: „Šta ja mogu da uradim što druga osoba ne može, i ako to radim izuzetno, da li to stvarno pravi neku razliku za ovu organizaciju?”

Doprinos lidera treba da bude shvaćen kao ključna aktivnost koju samo on ili ona može da obavi, i ako je on ili ona ne obavi onda se ona neće ni obaviti, ili će biti loše obavljena.

Doprinos lidera će uvek morati da se odnosi na tri velika polja: ostvarivanje rezultata; otelotvorenje, saopštavanje i konstantno potvrđivanje organizacionih vrednosti; uz to, razvijanje veština zaposlenih, posebno onih koje će on ili ona voditi.

Unapređenje je ključni za uspeh u okviru organizacije. U kontekstu unapređenja u policiji, loše definisana očekivanja mogu dovesti do neuspeha. Veoma često, policajac se unapređuje na osnovu dobro obavljenog posla ili na osnovu dužine staža. Često, obuka za nedavno unapređene policajce je takođe neadekvatna.

Da se vratimo na situaciju u policiji, akutni problemi mogu da budu izazvani greškama u unapređivanju ljudi bez uzimanja u obzir kvaliteta i veština koje će morati da savladaju u okviru svojih novih odgovornosti. Zamislite, na primer, odličnog istražitelja koji se bavio istragama koje su povezane sa drogom i koji je unapređen za šefa tog odeljenja. Na svojoj drugoj novoj poziciji, on ili ona moraće da pokaže upravljačke kvalitete koji nisu bili neophodni na prethodnom poslu. Neuspeh

onda može da bude izazvan od strane novog rukovodioca jednostavno tako što će on ili ona nastaviti da radi ono što i pre,

Dodatak 1 Poglavlju 2: Moć i liderstvo

i odbaciti zadatke povezane sa novom funkcijom. Na taj način bi onda on ili ona naljutili članove svog tima, jer bi se mešao ili mešala u njihov posao i pokazivao/pokazivala bi da on ili ona ne obavlja svoju ulogu šefa jedinice u potpunosti; uskoro bi došlo do pojave tenzija. Ovde se mogu izvući tri lekcije: prvo, kvalitet obavljenog posla na određenom nivou ne implicira da ta osoba ima neophodne kvalitete za napredovanje ka rukovodilačkim pozicijama; drugo, sistemi odabira i unapređivanja moraju uzeti u obzir profile pozicija koje treba popuniti, i u skladu s tim treba i proceniti kandidate; treće, budući lideri moraju biti pripremljeni, kroz adekvatne programe obuke, za svoje nove odgovornosti.

U ovom kontekstu, ključno je shvatiti da se kombinacija kvaliteta i veština potrebnih za postizanje uspeha na određenoj poziciji, menja prema zadacima i nivoima na kojima se oni obavljaju. Veštine mogu da se podele na tri kategorije: tehničku, ljudsku i konceptualnu. Relativni značaj niza ovih veština menjaće se prema poziciji pojedinca u okviru organizacije.

Šta dovodi do uspeha ili neuspeha?

[...] Tabela 4 Faktori koji utiču na uspeh projekata

Faktori uspeha	Faktori neuspeha
Rigoroznost prilikom analize problema.	Nepreispitivanje tradicionalnih pravila.
Fleksibilnost u korišćenju metoda.	Korišćenje istih metoda u različitim situacijama.
Istrajnost u poštovanju principa.	Neobraćanje pažnje na detalje ili nemanje kapaciteta za detaljan pristup.
Razvijanje vizije.	Nepostojanje osećaja za pravac.
Sposobnost delovanja.	Nesposobnost brzog rešavanja situacija.
Sposobnost saopštavanja vizije.	Loša komunikacija.
Kapacitet za samoprocenu.	Nesposobnost za uočavanje slabih strana ili neuzimanje istih u obzir.
Skromnost.	Arogancija.
Istrajnost.	Ostajanje pri nedovoljnom broju zaposlenih.

Informacije, odluke i stilovi liderstva:

Prikazano je da se jedan faktor uspeha sastoji od obuhvatanja karakteristika nove situacije i sposobnosti prilagođavanja na nju. Prilagođavanja mogu da se odnose na ciljeve (prilagođavanje ciljeva), načine (prilagođavanje metoda), ili sredstva (prilagođavanje resursa).

Stil liderstva predstavlja dodatni faktor koji može da se poveže sa organizacionim okruženjem i zaposlenima. Izvan mehanike procesa donošenja odluka, ličnost lidera može u velikoj meri da utiče na njegov ili njen stil liderstva. Na primer, kakav je njegov ili njen stav prema rizicima? Koliki je stepen njegovog ili njenog samopouzdanja ili poverenja u ostale? Takođe, treba uzeti u obzir i vrstu problema koje će on ili ona morati da rešavaju.

Kratak pregled i ključne tačke:

- ▶ U okviru organizacije neophodno je korišćenje moći kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.
- ▶ Organizacija nikada neće biti vođena veoma racionalno; lični ciljevi i interesi njenih članova mogu biti u suprotnosti sa onima organizacije i na taj način dolazi do neefikasnosti i konflikata. Stoga se mora koristiti moć kako bi se izbegle situacije u kojima bi lični interesi preovladali nad ciljevima organizacije.
- ▶ Postoji pet vrsta moći: moć nagrađivanja, moć prisile, legitimna i ekspertna moć i harizmatična moć.
- ▶ Na organizaciju utiču spoljne i unutrašnje moći.
- ▶ Lideri moraju razumeti kako se moć distribuira i da nastoje da osnaže svoju moć; najdelotvorniji način za to je da ojačaju tuđu zavisnost od njih.
- ▶ Konflikti između onih koji poseduju moć su normalni. Najčešće se događaju između političkih vlasti i operativnih lidera (u vezi sa ciljevima, zbog ego); podele između štaba i odseka ili ogranaka ili na nekom drugom polju gde su česte tenzije.
- ▶ Dobri lideri znaju da identifikuju i da se koncentrišu na svoj doprinos; oni znaju kako da se okruže ljudima koji kompenzuju njihove nedostatke i znaju kako da prilagode svoj stil liderstva situaciji i zaposlenima.
- ▶ Teorija situacionog liderstva nudi interesantan instrument za lidere koji se odnosi na upravljanje fleksibilnošću prema starosti svojih zaposlenih.
- ▶ Situaciono liderstvo takođe može da bude korisno za prilagođavanje stila liderstva novoj politici.

Poglavlje 3

Planiranje očuvanja integriteta i reforma

Struktura ovog poglavlja:

1. Uvod

- a. Definicije važne za ovo poglavlje

2. Proces planiranja očuvanja integriteta i reforme

- a. Strateške procene
 - i. Prikupljanje podataka
 - ii. Analiza podataka
- b. Strateško planiranje
 - i. Donošenje odluka
 - ii. Planovi koji se odnose na integritet
- c. Reforma
 - i. Pregled
 - ii. Upravljanje promenom
 - iii. Strategije komunikacije
 - iv. Rukovođenje primerom

3. Kratak pregled i ključne tačke

4. Aneks

- a. Obrazac za izradu plana za očuvanje integriteta
- b. Smernice za prikupljanje i analizu podataka

1. Uvod

Definicije važne za ovo poglavlje:

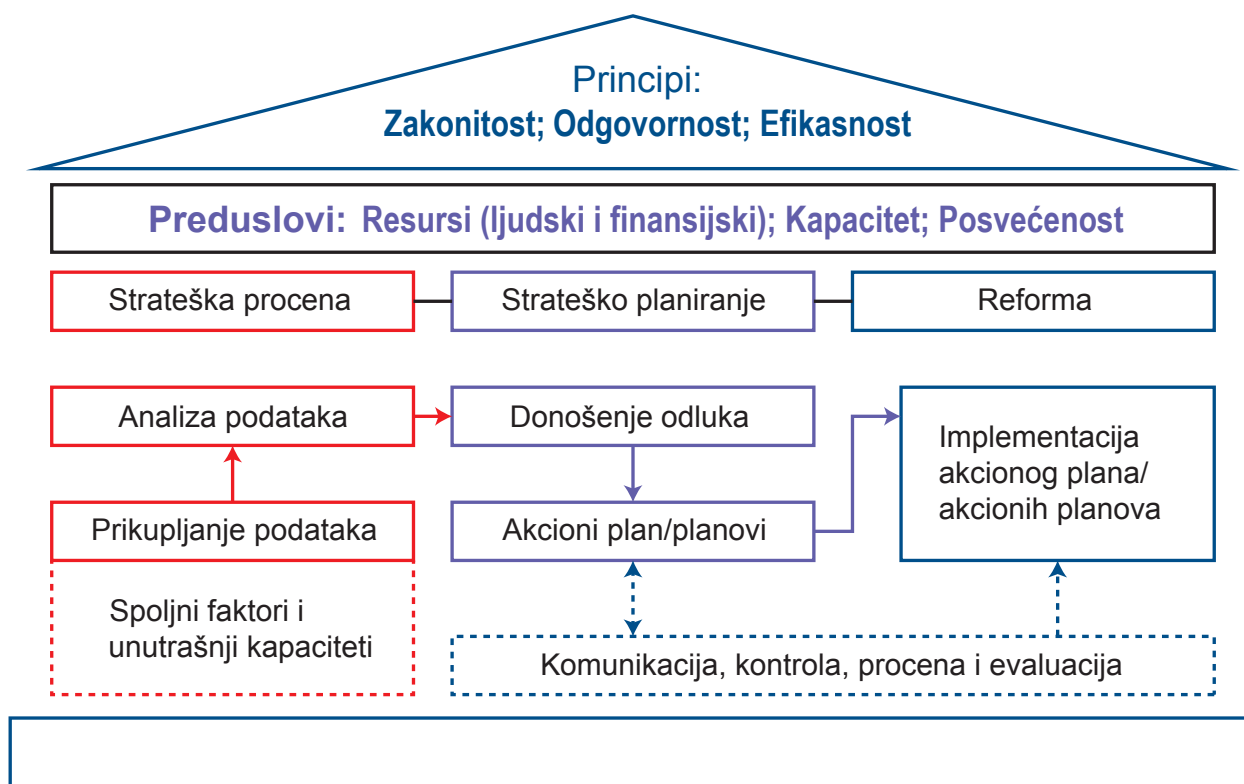
Strateška procena je proces utvrđivanja položaja organizacije u odnosu na obavljanje određenih funkcionalnih dužnosti ili ciljeva; to je proces utvrđivanje toga da li su ti ciljevi i dalje izvodljivi i primereni; da li bi ih trebalo izmeniti; i identifikovanje koraka neophodnih za ostvarivanje tih ciljeva. To uključuje prikupljanje podataka i procese analize, a neophodno je da se uzmu u obzir spoljni faktori, kao i unutrašnji kapaciteti.

Strateško planiranje je proces utvrđivanja pravca delovanja ili pravca za organizaciju (donošenje odluka). Dalje, ono se sastoji od uspostavljanja vizije za izvršavanje reforme koja opisuje očekivano stanje organizacije do kojeg treba doći, od akcionog plana koji treba da se implementira, njegove kontrola, nadzora nad njim i njegove procene.

Reforma se odnosi na proces unapređivanja, a naročito putem menjanja ponašanja neke osobe ili grupe osoba ili strukture određenih institucija ili organizacija (prilagođeno iz Kembridž rečnika - Cambridge Dictionaries). To uključuje procese implementacije i upravljanja promenom, nadzor, procenu i evaluaciju.

Plan za očuvanje integriteta je instrument za uspostavljanje i verifikovanje integriteta organizacije. To je dokumentovan proces za procenjivanje nivoa ranjivosti organizacije, njene izloženosti neetičkim i koruptivnim praksama. Ovo pomaže organizaciji da proceni svoje sopstvene rizike sa kojima se suočava u smislu integriteta, i da njima upravlja na efikasan način (prilagođeno iz Vikipedije). Uključuje jasnu identifikaciju problema ili raskoraka i predložena rešenja. Takođe, treba da navede planirane aktivnosti i resurse čiji je cilj implementacija tih rešenja.

2. Proces planiranja očuvanja integriteta i proces reforme



„Reforma nije događaj, to je proces” – kako bi bila uspešna, reforma ili promena, mora da se shvati kao proces koji se odvija u nizu. Strateška procena i strateško planiranje su neophodni preduslovi reforme.

Poglavlje 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma

Sveobuhvatni principi i preduslovi za proces reforme – u policiji, fundamentalni principi ili uslovi moraju da se poštuju u toku celokupnog procesa reforme. To uključuje zakonitost ili legitimitet kojim se započinje i vodi ovaj proces, što znači da proces reforme mora da bude regulisan internim ili eksternim pisanim normama/pravilima. Odgovornost igra značajnu ulogu u celokupnom procesu. Organizacija mora da podleže pažljivom ispitivanju od strane spoljnih i unutrašnjih zakonskih organa. U toku celokupnog procesa treba osigurati postojanje transparentnosti i jasne komunikacije. Još jedan važan princip je efikasnost, što znači da organizacija na najbolji mogući način mora da iskoristi resurse, i da dovede do očekivanih rezultata na najprofesionalniji mogući način. Što se tiče preduslova, neophodno je garantovati da su raspoređeni adekvatni ljudski i finansijski resursi u svim fazama ovog procesa. Posebno je važno da se finansijska sredstva adekvatno rasporede, ne samo za sam proces, nego i tako da mogu da održe novi sistem koji proces reforme uvodi. Mora da postoji i kapacitet za započinjanje i upravljanje celokupnim procesom ili se ti kapaciteti moraju potražiti pre početka. Na kraju, važno je da se obezbedi ta neophodna posvećenost od strane svih zainteresovanih strana u ranoj fazi procesa reforme. Na strateškom nivou, ključni faktori uspeha su politička podrška i angažovanje viših rukovodilaca, kao i kapacitet. Na operativnijem nivou ključna je pozitivna uloga rukovodilaca na srednjem nivou. Naravno, od suštinskog je značaja da organizacija i svi njeni zaposleni u potpunosti budu u saglasnosti sa vizijom reforme i da su voljni da je podrže. U ovom smislu, važno je da funkcionišu adekvatne strategije komunikacije kako bi se osiguralo razumevanje procesa reforme na nivou organizacije, i na nivou pojedinca. Ukoliko nema transparentne komunikacije i razgovora, proces reforme bi mogao da dovede do otpora prema promeni ili do nedostatka posvećenosti.

Cilj ovog odeljka nije da obuhvati sve aspekte koji se odnose na planiranje očuvanja integriteta i sve aspekte reforme, već da pokuša da skrene pažnju na neke od najvažnijih principa ili najboljih praksi. Cilj je da sve topredstavlja inspiraciju, a ne da bude nešto što je obavezujuće. Program za izgradnju integriteta policije prepoznaje da postoje mnogi različiti pristupi širom sveta. Ono što je važno je to da izabrani pristup odgovara zakonskom okviru i politici te zemlje i organizacije koja ga koristi.

Strateška procena

Često se kaže da kada je problem dobro definisan, već je do pola rešen. Međutim, policijske organizacije ponekada kreću u proces reforme bez prethodnog adekvatnog analiziranja svojih problema i pažljivog razmatranja rešenja, kao i načina za implementaciju promena.

Obzirom da su policijske organizacije i problemi jedinstveni, preporučujemo da se u okviru analitičkog procesa raspodele adekvatni resursi i rokovi, a kako bi se došlo do temeljnog razumevanja problema pre pokušaja da se on reši. Slično tome, kada se identifikuje specifična potreba, treba da se ostavi dovoljno vremena za razmišljanje kada je u pitanju pažljivo planiranje procesa reforme, a pre početka implementacije.

Preporučuje se da policijska organizacija na sveobuhvatan način pristupi analizi svojih problema koji se odnose na integritet i na njen sistem integriteta. U tom procesu važno je identifikovati sve uključene zainteresovane strane, a preporučujemo trodimenzionalni pristup – organizacioni nivo (institucija); nivo pojedinca (zaposleni) i spoljni nivo (koji se odnosi na druge institucije, građane i okruženje). Neki aspekti se očigledno odnose na jednu od dimenzija, dok su drugi međusobno isprepleteni.

Suštinski, strateška procena se sastoji od dva međusobno povezana procesa – prikupljanja podataka i analize podataka. Oba procesa se fokusiraju na spoljne faktore (okruženje) i na unutrašnje kapacitete.

Prikupljanje podataka – uključuje identifikaciju izvora informacija i proces prikupljanja informacija koje se specifično odnose na integritet policije iz tih izvora, a koji će kasnije biti analizirani.

Za više informacija o metodologiji prikupljanja podataka i principa, molimo vas da pogledate dodatak ovom poglavlju i DCAF-ovim Uputstvima za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9.

Analiza podataka – se primarno koristi za utvrđivanje toga da li problem postoji, i za identifikovanje njegovih karakteristika, uzroka i drugih relevantnih informacija na osnovu čega bi se omogućilo daljnje donošenje odluka o rešenjima i strategijama za premošćivanje jaza ili problema koji mogu biti identifikovani između aktuelne i željene situacije.

Napomena u vezi sa metodologijom: Postoje brojne metode ili instrumenti koji mogu da se koriste za stratešku procenu. U svrhu ovog poglavlja mi smo izabrali jednu uobičajenu vrstu instrumenta – SWOT analizu (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Jake strane, slabosti, prilike i pretnje).

Još jedan instrument koji je veoma značajan, a posebno za analizu spoljnog okruženja je PESTL (Political, Economic, Social, Technological and Legal – Politički, ekonomski, socijalni, tehnološki i pravni) analiza. Ovaj instrument se fokusira na analizu situacije u kojoj se ispituju političko-pravni (stabilnost vlade, troškovi, porezi, itd.), ekonomski (inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, itd.), sociokulturni (demografija, obrazovanje, raspodela prihoda, itd.) i tehnološki (generacija znanja, pretvaranje otkrića u proizvode, stope zastarelosti, itd.) faktori, a kako bi se napravili dugoročni planovi organizacije.

Za više o SWOT i PESTL analizama i drugim sličnim instrumentima, molimo vas da pogledate dodatak ovom poglavlju i DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9.

Poglavlje 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma

Strateško planiranje

U jednostavnom smislu procesa strateško planiranje se odnosi na donošenje odluka i uspostavljanje vizije za reformu, kao i na kreiranje akcionog plana sa ciljem ispunjenja te vizije. Uz to, uključuje i određivanje pravca delovanja i odluke koje se odnose na raspodelu resursa za implementaciju, nadzor, procenu i evaluaciju procesa reforme.

Donošenje odluka

Ako se želi otpočeti sa ovim procesom, treba prvenstveno doneti odluku o tome da problemi postoje i o tome šta je potrebno učiniti da bi se oni rešili. Uz to je neophodno odlučiti i kojim putem krenuti i doneti odluku o raspodeli ljudskih i finansijskih resursa za proces reforme. U opštem kontekstu, sledeći koraci uključuju određivanje vizije i stvaranje akcionog plana.

Određivanje vizije – u širem smislu, određivanje vizije reforme ukazuje na to gde krenuti – koji je to zamišljeni cilj. Time se definiše najpovoljniji scenarij za budućnost, a uz pomoć implementiranja reforme.

Akcionni plan – je proces kao i proizvod jasnog identifikovanja šta treba da se učini, do kada zadaci treba da se izvrše i, iznad svega, ko je odgovoran za implementaciju, nadzor, procenu i evaluaciju procesa reforme. U meri u kojoj je to moguće, važno je tačno navesti osobu/čin/poziciju odgovornu za implementaciju zadataka. Ukoliko to nije moguće, najmanje što treba je da se predstavi odgovorna organizaciona jedinica. Kada god je to značajno ili neophodno za određenu aktivnost ili zadatak, akcionni plan, takođe, treba da uključuje i finansijske i materijalne resurse raspodeljene za izvršenje te aktivnosti/zadatka. Važno je napomenuti da se u kontekstu reforme na polju integriteta, moraju definisati barem sledeća polja planiranja: aktivnosti koje za cilj imaju rešavanje problema; jasni pokazatelji uspeha i resursi koje treba koristiti. Takođe je neophodno planirati ostale paralelne i međusobno povezane faze. To uključuje upravljanje promenom, komunikaciju, strategije procene i evaluacije i planove.

Postoji mnogo vrsta i modela akcionih planova. Na organizacijama je da razviju onaj koji najviše odgovara njihovim potrebama. Najuoobičajnije vrste, u kontekstu ovog priručnika, su planovi za očuvanje integriteta.

Planovi za očuvanje integriteta

Planovi za očuvanje integriteta su primer akcionog plana. U kontekstu Programa za izgradnju integriteta policije oni se kreiraju u skladu sa zemljom i njenim specifičnim potrebama. Planovi se razvijaju u saradnji sa lokalnim sagovornicima kako bi se osigurala dugoročna održivost. Kada je u pitanju proces građenja integriteta, dokazano je da je proces razvijanja planova jednako važan kao i krajnji ciljevi (plan za očuvanje integriteta). Angažovanjem lokalnih aktera u fazi razvijanja plana, jačaju se neophodno razumevanje i veštine u toku celokupnog procesa, što doprinosi dugoročnom kapacitetu i stalnom lokalnom vlasništvu.

Forma planova je fleksibilna i zavisiće od situacije lokalnih zainteresovanih strana i ličnih izbora. Ipak, u vidu dodataka ovom poglavlju, uključili smo obrazac plana za očuvanje integriteta koji možete iskoristiti.

Reforma

Pregled

Kao što je ranije pomenuto, reforma nije događaj, to je proces. Reforme koje se odnose na integritet policije su često kompleksne jer zahtevaju koordinaciju i uključivanje većeg broja zainteresovanih strana, i unutrašnjih i spoljašnjih. Uz to, uključuju i implementaciju višestrukih zadataka, ponekad, u dužem vremenskom periodu. Stoga je važno da postoje odgovarajući modeli ili sistemi u vidu podrške svim fazama procesa reforme, uključujući i stratešku procenu i strateško planiranje. U ovom odeljku istaći ćemo neke principe ili najbolje prakse koje mogu da se razmotre na početku procesa reformi.

Formiranje jedinice/odeljenja za strateški razvoj i procenu

Moderne policijske organizacije su već oformile ovakve jedinice. Ukoliko to nije slučaj kod vas, snažno se preporučuje da prvi korak u razmatranju procesa reforme bude stvaranje ovog kapaciteta. U ovim jedinicama treba da rade odgovarajući ljudi i treba da imaju adekvatne resurse. Treba da imaju ovlašćenja za operativno delovanje i donošenje odluka.

Svaki proces reforme zahteva postojanje jezgra koju čini grupa koja funkcioniše kao motor za implementaciju reformi. Ova grupa je odgovorna za koordinaciju strategija i inicijativa.

Policijska reforma je proces, a ne krajnji proizvod, iako ciljevi koji su određeni za reformu treba da nastave da vode proces koji sledi. Ovakva vrsta jedinice može da igra ulogu u procesu praćenja (nadzora), pribavljanjem povratnih informacija iz različitih usvojenih strategija, i na taj način potkrepi svaku odluku koja se odnosi na izmene ili zamenu tih strategija na osnovu njihove funkcionalnosti. (izvor: DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta)

Poglavlje 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma

Upravljanje promenom

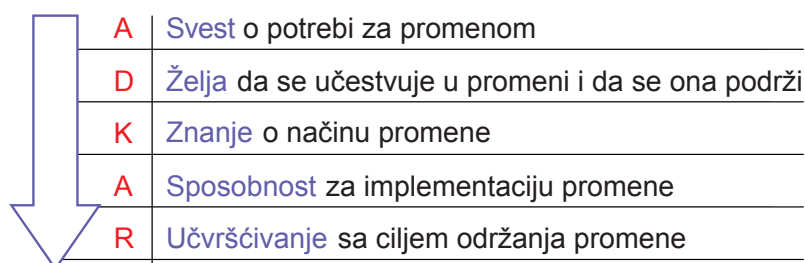
Upravljanje promenom je sistematski pristup koji se bavi promenom iz perspektive organizacije i na nivou pojedinca (izvor: <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>).

Snažno se preporučuje da model ili sistem upravljanja promenom bude usvojen kako bi se garantovao uspeh procesa reforme. Struktuisani pristup će pomoći u započinjanju procesa, poboljšati koordinaciju i pomoći u određivanju redosleda aktivnosti i zadataka.

Ima mnogo modela i strategija kojima se može upravljati procesom promene. U DCAF-ovim Uputstvima za očuvanje policijskog integriteta model koji je predložen je model Kurta Levina (Kurt Lewin), koji je poznat kao „Odmrzavanje – Promena – Ponovno zamrzavanje”.

Za više informacija o ovom modelu vidite DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9, strana 313, ili ovaj link: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Još jedan, veoma korišćen, model za upravljanje promenom je Model SŽZSU (engl. ADKAR).



Za više informacija o ovom modelu možete pogledati sledeći link:

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-Overview.htm>

DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9, takođe daju i kontrolnu listu stavki koje je neophodno razmotriti u okviru uspešnog upravljanja promenom.

Strategije komunikacije

Strategije komunikacije su kreirane kako bi pomogle vama i vašoj organizaciji da uspešno komunicirate i da ispunite ključne organizacione ciljeve. Većina policijskih procesa reformi ne uspe zbog nepostojanja strategije komunikacije ili zbog njenog nedovoljnog korišćenja.

Uspešne strategije unutrašnje i spoljne komunikacije i planovi su, prema tome, ključni za uspeh procesa reforme. Ovo treba smatrati važnim principom u vašem procesu upravljanja promenom.

Za više informacija o uspešnim strategijama komunikacije vidite DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9, ili ovaj link:

<http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-1/communications-strategy>

Rukovođenje primerom

Kao što je gore pomenuto, rukovođenje i pozitivan uzor od strane rukovodilaca su najvažniji principi koji moraju biti prisutni u svim okolnostima rada policije. Iako se oni odnose na sve policijske službenike, ključni su za one na rukovodećim ili supervizorskim pozicijama.

Uvek se/trebalo bi da se uvek očekuje, da rukovodioci i supervizori na svim nivoima u potpunosti prihvataju proces reforme i da su posvećeni nadzornim i kontrolnim funkcijama u ovom smislu, i da služe kao inspiracija svim policijskim službenicima kroz pružanje pozitivnog uzora.

Nedostatak uzora ili posvećenost na strani rukovodilaca, to se smatra jednim od uobičajenih razloga za neuspeh procesa reformi.

Poglavlje 3: Planiranje očuvanja integriteta i reforma

Za više informacija o upravljanju promenom, molimo vas posetite sledeće veb sajtove:

<http://www.change-management.com/tutorial-defining-change-management.htm>

<http://www.change-management-coach.com/adkar.html>

3. Kratak pregled i ključne Tačke

- ▶ Reforma se odnosi na promenu. Kako bi bila uspešna, reforma treba da se shvati kao proces koji se odvija u nizu i dovodi do promene.
- ▶ Principi zakonitosti, odgovornosti i efikasnosti moraju biti nešto čime se rukovodi celokupan proces reforme.
- ▶ Uz to, kako bi reforma bila uspešna, moraju se zadovoljiti i određeni preduslovi: adekvatni ljudski i finansijski resursi treba da se raspodele u toku svih faza procesa; treba da postoji kapacitet za započinjanje i upravljanje tim procesom; treba da postoji posvećenost na strani relevantnih zainteresovanih strana i ona mora da se osigura u ranoj fazi procesa reforme.
- ▶ Svaki proces reforme treba da započne sa strateškom procenom kako bi se steklo temeljno razumevanje problema, pre nego se pokuša rešiti.
- ▶ Suštinski, strateška procena se sastoji od dva međusobno povezana procesa – procesa prikupljanja podataka i procesa analize podataka.
- ▶ Preporučuje se da policijska organizacija celovito posmatra analizu svojih problema koji se odnose na integritet i na sistem integriteta, što znači da treba da se procene i nivo pojedinca, organizacioni i spoljni nivo.
- ▶ Uobičajne vrste instrumenata za sprovođenje strateških procena su SWOT i PESTL analize.
- ▶ Proces strateškog planiranja odnosi se na donošenje odluka i uspostavljanje vizije za reformu, kao i na izradu akcionog plana/planova sa ciljem ispunjenja te vizije.
- ▶ Određivanje vizije definiše najpovoljniji i najizvodljiviji scenario putem implementiranja strategije reforme.
- ▶ Akcioni plan je proces, kao i proizvod jasnog definisanja toga što treba da se uradi, definisanjem roka do kog zadaci treba da se izvrše i toga ko je odgovoran za implementaciju, nadzor, procenu i evaluaciju procesa reforme.
- ▶ Planovi za očuvanje integriteta su primer takvog akcionog plana. Uključivanje i saradnja sa lokalnim sagovornicima u toku razvojne faze plana za očuvanje integriteta, od ključnog je značaja, jer osigurava dugoročnu održivost i lokalno vlasništvo nad procesima i rezultatima.
- ▶ Reforme su kompleksne jer zahtevaju koordinaciju i uključivanje velikog broja zainteresovanih strana i unutrašnjih i spoljnih, i implementaciju velikog broja zadataka, ponekad i u dužem vremenskom periodu.
- ▶ Zbog svoje kompleksnosti, ključno je da se oforme adekvatni sistemi upravljanja sa ciljem da podrže sve faze procesa reforme.
- ▶ Jedinica/odeljenje za strateški razvoj i procenu koja će koordinisati preduzete strategije i inicijative može doprineti uspehu procesa reforme.
- ▶ Prethodno izabran model ili sistem upravljanja promenom, takođe treba da se usvoji.
- ▶ Strategije komunikacije su ključni element u celokupnom procesu upravljanja promenom.
- ▶ Rukovođenje i pozitivno građenje uzora od strane rukovodilaca i supervizora na svim nivoima, dodatna su garancija uspeha procesa reforme.

4. Aneksi

- a. Obrazac za izradu plana za očuvanje integriteta
- b. Smernice za prikupljanje i analizu podataka

1. Uvod

► Cilj

Uvrstite i kratak opis cilja ovog dokumenta.

► Definicije i koncepti

Ukoliko je to potrebno, ovde uključite ključne koncepte ili definicije koje mogu da pomognu u razumevanju konteksta ovog plana.

► Metodologija:

- **Prikupljanje podataka**

Opišite proces prikupljanja podataka – kako su podaci prikupljeni; kada; ko je bio uključen; koje metode su korišćene. *Videti dodatak 2 za smernice o prikupljanju i analizi podataka.*

- **Analiza podataka**

Opišite proces analize podataka –kako su podaci analizirani; kada; ko je bio uključen; koje metode su korišćene. *Videti dodatak 2 za smernice o prikupljanju i analizi podataka.*

2. Ključni nalazi (problemi ili raskoraci)

Ovaj odeljak treba da identifikuje ključne nalaze koji su proistekli iz analize podataka. Trebalo bi da u kratkim crtama predstavi glavne probleme kojima će se ovaj plan baviti.

1. ...
2. ...

3. Aktuelni kapaciteti [interni/organizacioni (jake i slabe strane)]

Ovaj odeljak bi trebalo ukratko da predstavi trenutne **interne kapacitete** organizacije koji su relevantni za **razumevanje i rešavanje problema**. U ovu svrhu **identifikovane** su **interne jake i slabe strane** ili **ranjiva mesta**.

Trenutni kapaciteti uključuju, inter alia, relevantne zakonske i regulatorne okvire, raspoložive materijalne i finansijske resurse, ljudske resurse, kapacitete za obuku i komunikaciju, strukture unutrašnje kontrole i adekvatne objekte i opremu za obavljanje policijskih zadataka na način da su oni usklađeni sa očekivanjima koja se odnose na integritet. Elementi kao što su organizaciono rukovođenje i kultura, takođe potpadaju pod ovu kategoriju.

Procena rizika identifikuje organizacione jedinice i zaposlene koji su više podložni kršenju integriteta. Ovi nalazi su izuzetno važni za određivanje prioriternih intervencija predloženih planom. Na primer, ako je obuka koja se odnosi na probleme vezane za integritet identifikovana kao cilj, važno je da se zna ko će biti obučen prvi. Jasno je, da to treba da budu one jedinice i oni zaposleni koji su pod većim rizikom za potencijalno kršenje integriteta.

4. Drugi uticajni faktori [spoljni uslovi (prilike i pretnje)]

Ovaj odeljak bi trebalo da u glavnim crtama predstavi **spoljne faktore**, tj. spoljne u odnosu na policijske organizacione mehanizme i uslove koji su značajni **za razumevanje i rešavanje problema**. Ovi faktori mogu se smatrati korisnim prilikama, kao i potencijalnim pretnjama (rizicima).

Spoljni faktori, na primer, mogu da budu politički, administrativni, ekonomski ili pravni, i mogu da utiču (povećaju ili smanje) rizike koji stoje pred očuvanjem integriteta u okviru policije. Oni uključuju, inter alia, političke pritiske i političku rešenost u pogledu rešavanja problema koji se odnose na integritet (i šire probleme i pitanja u okviru policije); delotvornost sudskog sistema u pogledu rešavanja problema neprimerenog postupanja u policiji; postojanje i delotvornost spoljnih nadzornih mehanizama; postojanje i nezavisnih i transparentnih medija koji prenose informacije koje se odnose na integritet policije i koji su u poziciji da pažljivo preispituju postupke i odluke policije; aktivnosti i mogućnosti koje uključuju konsultovanje sa društvom, nevladinim ili međunarodnim institucijama, a u vezi sa integritetom policije; percepciju javnosti kada je u pitanju policija i stav javnosti prema neprimerenom postupanju policije; šire socioekonomski uslove koji utiču na uključivanje u postupke ili na izbegavanje postupaka kojima se krše standardi integriteta.

1. ...
2. ...

5. Mogući uzroci problema

Ovaj odeljak treba da uključuje listu i kratku analizu **uzroka** koji su **doprineli** navedenim **problemima**.

1. ...
2. ...

6. Predložena rešenja i pokazatelji uspeha

Ovaj odeljak treba da predstavi listu **rešenja** problema i **pokazatelje** uspeha.

Predložena rešenja

Ova rešenja treba posmatrati kao ciljeve koje treba ostvariti kroz implementaciju plana za očuvanje integriteta. Bar bi trebalo da, za svaki problem koji je naveden u Odeljku II (Ključni nalazi), postoji i jedno odgovarajuće rešenje.

Pokazatelji uspeha

Pokazatelji uspeha su korisni za merenje toga da li su ciljevi ostvareni. Trebalo bi ih dopuniti njihovim izvorima verifikacije, za svaki pojedinačno (npr. interna statistika, anketa o percepciji, itd.).

1. Cilj 1

- a) Pokazatelj 1
 - i) izvor verifikacije za pokazatelj 1
- b) Pokazatelj 2
 - ii) izvor verifikacije za pokazatelj 2

2. Cilj 2

...

7. Strategija za implementaciju

Ovaj odeljak mora da uključuje opis toga kako će se predložena rešenja (ciljevi) sprovesti. Treba da pruži opšti pregled **procesa implementacije** uključujući **nadzor**, **pregled** i **evaluaciju**. Takođe bi trebalo da navede **ljudske i finansijske resurse** koje će uključivati (organizacione jedinice i budžet).

8. Plan delovanja

Plan delovanja (ili akcioni plan) treba da istakne **ciljeve** i njihove **uslove uspeha** i mora da bude precizniji u smislu postupaka, vremena i resursa koji su neophodni za ostvarivanje ovih ciljeva. Važno je napraviti temeljan plan kada su u pitanju **svi zadaci i podzadaci**, kao i konkretno određivanje toga **ko će biti odgovoran** za izvršavanje svakog zadatka. Uz to, **finansijski i materijalni resursi** neophodni za uspešno obavljanje svakog zadatka treba da budu navedeni kada god je to neophodno. **Vremenski okvir ili rok** za izvršenje zadataka i podzadataka, takođe treba da se navede. Na kraju, jedan deo može da se posveti tome da se navedu **pretpostavke** ili spoljni uslovi koji treba da postoje kako bi se uspešno izvršili zadaci i podržalo ostvarivanje ciljeva.

Postoje brojni načini za razvijanje i predstavljanje akcionog plana. Ispod smo dali dva osnovna primera koji vam mogu poslužiti kao referenca.

Cilj	Zadatak/Zadaci	Ko je odgovoran	Vremenski okvir ili rok	Potrebni resursi

Cilj	Zadatak/Zadaci	Pokazatelji uspeha	Izvori verifikacije	Ko je odgovoran	Vremenski okvir ili rok	Potrebni resursi	Pretpostavka

9. Aneksi

Ovaj odeljak treba da uključuje dodatne informacije, kao što su relevantna dokumenta i druge informacije koje su korišćene prilikom razvijanja plana za očuvanje integriteta – npr. statistika, nalazi, tabele, obrasci iz intervjua, primeri upitnika koji su korišćeni za ankete.

Dodatak 2 Poglavlju 3: Smernice za prikupljanje i analizu podataka

Cilj ovog dodatka je da pruži kratak pregled koji se odnosi na prikupljanje i analizu podataka kao prvog koraka u razvijanju plana za očuvanje integriteta. Podeljen je u dva koraka. Prvi deo (prikupljanje podataka) daje smernice o obimu podataka, o kriterijumima za izbor podataka i o preduslovima, o izvorima podataka i metodama za prikupljanje podataka. Drugi deo (analiza podataka) fokusira se na metode analize podataka i instrumente analize.

Deo I. Prikupljanje podataka

U svrhu ovog dodatka prikupljanje podataka može se definisati kao sistematičan proces prikupljanja informacija koje mogu da se koriste kako bi se stvorila, koliko je to moguće, precizna slika situacije ili problema.

Prikupljanje informacija ili podataka mora, stoga, da bude početni korak koji treba preduzeti prilikom izrade nacrtu plana za očuvanje integriteta. I zaista, jasno je da se bez relevantnih podataka ne mogu identifikovati problemi, niti predložiti rešenja.

A. Vodeći principi prilikom prikupljanja podataka

Pre nego što se započne prikupljanje podataka, treba postaviti jasan pravac cilja prikupljanja podataka, treba da je jasno koja vrsta informacija se prikuplja, kakvog kvaliteta, ko može da ih pruži, gde mogu da se pronađu, kako, od strane koga i u okviru kog vremena, treba da se sprovede prikupljanje podataka. Nepostojanje jasnog pravca može da šteti, ne samo procesu prikupljanja podataka, nego i njihovoj analizi i planu za očuvanje integriteta u celini. Takođe, može dovesti do prikupljanja nepotrebnih i beskorisnih podataka, traćenja materijalnih i ljudskih resursa, prolongiranja procesa razvijanja plana za očuvanje integriteta usled gubljenja vremena prilikom prikupljanja podataka, loše analize zbog lošeg kvaliteta podataka ili zbog neadekvatnih ili beznačajnih informacija sadržanih u podacima, kao i do donošenja loših odluka koje se odnose na rešenja, a zbog loše analize podataka.

Tabela koja je data ispod, pruža pregled onih pitanja koja treba da se razreše pre nego što se otpočne sa procesom prikupljanja podataka:

ZAŠTO	Ciljevi	Videti: • B. Obim podataka
ŠTA	Vrsta informacija koje je neophodno prikupiti /prioriteti	Videti: • C. Kriterijumi za prikupljanje podataka • Č. Kvalitet podataka
KO	Izvori podataka	Videti: • D. Izvori podataka
GDE	Polja prikupljanja	Za pokazatelje polja prikupljanja, videti Poglavlje 3 DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta, Odeljak 3.5
OD STRANE KOGA	Resursi	Videti: • Č. Preduslovi za prikupljanje podataka
KADA	Vremenski okvir za prikupljanje	Videti: • Č. Preduslovi za prikupljanje podataka
KAKO	Preduslovi za prikupljanje podataka; Metode za prikupljanje podataka	Videti: • Č. Preduslovi za prikupljanje podataka • D. Metode prikupljanja podataka

(Adapted from: Aeppli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:79.)

B. Obim podataka

Cilj je dobiti najtačniju sliku situacije u vezi sa integritetom kod policijskih službenika pojedinačno, u okviru policijske organizacije, kao i sliku unutrašnjih i spoljnjih uslova koji utiču na integritet policije.

C. Kriterijumi za prikupljanje podataka

Nakon što je precizirano da je cilj pristupiti situaciji koja se odnosi na integritet policije i pristupiti određivanju unutrašnjih i spoljnih faktora koji na integritet utiču, važno je rano precizirati koje su to specifične karakteristike te situacije i faktora o kojima želimo prikupiti informacije (šta je neophodno znati).

Prilikom odlučivanja o tome šta je neophodno znati, moraju se uzeti u obzir tri dimenzije: a) individualna; b) organizaciona; i c) spoljna dimenzija.

U dole datoj tabeli navedene su, ne u sasvim konačnom broju, informacije koje je neophodno znati, a koje se odnose na ove tri dimenzije:

Individualna	Organizaciona	Spoljna
▶ Da li policijski službenici razmišljaju i da li se ponašaju uz poštovanje integriteta? ▶ Koje vrste neprimerenog postupanja postoje kod policijskih službenika? U kom obimu ono preovladava i koliko je učestalo? ▶ Da li policajci smatraju da je neprimereno postupanje ozbiljan problem? ▶ Da li policajci smatraju obuku, propise, kontrole, sistem za napredovanje u karijeri, itd. stvarima koje umanjuju rizike za neprimereno postupanje policije? ▶ Da li policajci i rukovodioci osećaju da imaju podršku u svojim nastojanjima da neguju integritet u okviru policijske organizacije? ▶ Da li su policajci voljni da prijave neprimereno postupanje od strane svojih kolega i svojih nadređenih?	▶ Koje jedinice u organizaciji su u najvećem riziku? ▶ Da li organizacioni kapaciteti: a) postoje; b) da li su delotvorni; c) efikasni? ▶ Da li sadašnji kapaciteti neguju ili ometaju integritet policije? <u>KAPACITETI KOJE TREBA ISPITATI</u> Zakonodavni i regulatorni okvir (zakoni; propisi; Kodeks etike /Kodeks ponašanja) Upravljanje ljudskim resursima i njihov razvoj (regrutovanje; sistem napredovanja u karijeri; uslovi rada; mehanizmi podrške; sistem nagrađivanja; politika koja se odnosi na ravnopravnost polova i na nediskriminisanje) Obuka (mogućnost obuke; strategije obuke, plan i program, procene potreba za obukom; učestalost obuke) Unutrašnja kontrola (mehanizmi kontrole (preventivni, reaktivni); disciplinski postupci)) Resursi (finansijski - budžet; ljudski resursi) Objekti i oprema (npr. centri za obuku, operativna oprema, itd.) Organizaciono liderstvo i kultura	▶ Koji su to spoljni uslovi koji se odnose na integritet policije? ▶ Da li ti spoljni uslovi neguju ili ometaju integritet policije? ▶ Ko je su to spoljne zainteresovane strane koje utiču na integritet policije? Da li funkcionišu i da li pružaju podršku? <u>FAKTORI KOJE TREBA ISPITATI:</u> Politički pritisci i posvećenost (npr. uticanje na donošenje odluka u policiji; volja za bavljenje pitanjima integriteta) Delotvornost sudskog sistema Postojanje i delotvornost spoljnjih nadzornih organa i mehanizama (npr. Institucije ombudsmana, ad-hoc odbori, grupe građana, NVO-vi) Uticaj spoljnjih zainteresovanih strana na politiku policijske organizacije Lokalna kultura (npr. tolerancija na neprimereno postupanje policije; doživljaj građana koji se odnosi na policiju i nivoe njenog integriteta) Propisi i politike rada privatnog sektora (značajni za određene vrste neprimerenog postupanja policije) Stepen transparentnosti i nezavisnost medija Socioekonomski uslovi

Molimo vas vidite Poglavlje 3 DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta, Odeljak 3.5 koji takođe ukazuje i na to koje informacije je neophodno znati za različita polja.

Č. Preduslovi za prikupljanje podataka

Pre nego što se započne sa procesom prikupljanja podataka, postoje određeni preduslovi koji moraju da budu zadovoljeni:

Zakonitost: Proces prikupljanja podataka treba da bude podržan ili propisan zakonima ili propisima. U zavisnosti od prirode, obima i namene podataka koji treba da se prikupe, možda će biti neophodno razviti specifičan zakon ili propis kao dodatak postojećem opštem zakonskom i regulatornom okviru koji se odnosi na pristup informacijama i zaštitu podataka.

Mogućnost pristupa: U slučajevima kada pristup podacima podleže ograničenjima zbog svoje prirode (npr. osetljivost, sadržaj) treba se postarati da sva neophodna ovlašćenja za pristup i korišćenje budu pribavljena unapred.

Anonimnost, poverljivost i sigurno okruženje za deljenje informacija: Kada su pojedinci predviđeni da budu izvori podataka, neophodno je da postoji ohrabrenje i uveravanje da je u redu davati informacije i to zbog nekoliko razloga (npr. nevoljnost, strah od mogućih negativnih posledica). Neophodno je da se osiguraju i poštuju uslovi anonimnosti, poverljivosti i sigurnog okruženja za deljenje informacija, a od strane osobe koja je zadužena za prikupljanje podataka.

Resursi: Pre odluke o tome koji to podaci treba da se prikupe i analiziraju, moraju se preispitati troškovi ljudskih, materijalnih i finansijskih resursa. Povlašćeni će biti oni podaci koji mogu da se prikupe blagovremeno i uz razumne troškove resursa. Kako bi se tako i učinilo, osobe zadužene za prikupljanje podataka, neophodni materijalni resursi, kao i vremenski okvir za prikupljanje, treba da budu unapred definisani na osnovu prethodne procene analize potreba.

Ć. Kvalitet podataka

Treba osigurati da podaci budu pouzdani i da sadrže korisne i značajne informacije sa ciljem razvijanja plana za očuvanje integriteta. To znači da u onoj meri u kojoj je to moguće, ti podaci moraju da odgovaraju aktuelnoj realnosti (tačni; ažurirani) i da budu nepristrasni.

Naredna tabela (4x4 sistem) daje uvid u to kako proceniti da li su prikupljeni podaci tačni i pouzdani, na osnovu tačnosti informacija koje sadrže i na osnovu pouzdanosti izvora:

		Procena informacija			
		1 - U tačnost nema sumnje	2 - Lično iskustvo izvora	3 - Indirektan izvor, ali potkrepljen drugom informacijom	4 - Indirektan i nije potkrepljen
Evaluation of the source	A Nema sumnje	A1	A2	A3	A4
	B Izvor se pokazao kao pouzdan u većini slučajeva	B1	B2	B3	B4
	C Izvor se pokazao kao nepouzdan u većini slučajeva	C1	C2	C3	C4
	X Pouzdanost se ne može utvrditi	X1	X2	X3	X4

(Originalni izvor: Aepli Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing: Operations and Management*. Lausanne: EPLFL Press, 2011:31.)

Podaci koji poseduju najveći kvalitet su oni koji su procenjeni kao A1, nakon njih slede A2, B1 i B2. Jasno je da kako se krećemo ka dnu i desnom uglu tabele, kvalitet podataka opada.

Dodatak 2 Poglavlju 3: Smernice za prikupljanje i analizu podataka

D. Metode za prikupljanje podataka i izvori podataka

Tabela ispod, u glavnim crtama prikazuje potencijalne izvore i metode za prikupljanje podataka:

Metode za prikupljanje podataka	Izvori podataka
Ankete koje se odnose na percepciju	Policijski službenici, policijski rukovodioci, građani
Intervjui	Policijski službenici, policijski rukovodioci, građani, druge spoljne zainteresovane strane
Pregled dokumentacije	Zvanični izveštaji, ankete koje su sprovele druge nacionalne ili međunarodne organizacije, NVO-vi ili Univerzitet, informacije iz medija (pisanih i elektronskih) i društvene mreže, zakoni, propisi, politika (na nacionalnom nivou i na nivou policijske organizacije)
Statistika	Interna policijska statistika o neprimerenom postupanju, podaci iz pritužbi građana, podaci iz disciplinskih postupaka, sudski podaci o neprimerenom postupanju policije koje uključuje kriminalno ponašanje, podaci o tužbama koje su pružili spoljni nadzorni organi.
Opservacije	Direktne opservacije koje se odnose na ponašanje policijskih službenika, vizualizacija ponašanja putem slika i video materijala prikupljenih iz medija, mehanizmi unutrašnje kontrole, očevidci u različitim incidentima.
Debriefing o stvarnim slučajevima	Sastanci na kojima se dele informacije između policijskih službenika o stvarnim iskustvima koja se odnose na ponašanja i postupke kojima se narušava integritet policije.

Deo II. Analiza podataka

U svrhu ovog dodatka analiza podataka može da se definiše kao sistematična obrada podataka kako bi se došlo do detaljnog razumevanja problema, uključujući i uzroke tog problema i faktore koji su doprineli njegovom povećavanju ili smanjenju, a što može biti iskorišćeno za razvijanje rešenja za taj problem.

A. Obim analize

Ako su prikupljeni podaci koji se odnose na situaciju sa integritetom policajaca pojedinačno, policijske organizacije i unutrašnje i spoljašnje uslove koji utiču na integritet policije, oni moraju i da budu obrađeni (ili analizirani) kako bi se:

- ▶ Definisali i analizirali najvažniji problemi koji se odnose na integritet policije (i njene specifične aspekte).
- ▶ Naveo i analizirao značaj aktuelnih unutrašnjih kapaciteta u odnosu na ove probleme i njihova sposobnost da se reše ovi problemi.
- ▶ Naveli i analizirali spoljni uslovi koji uvećavaju i/ili smanjuju rizike za javljanje problema.
- ▶ Mapirale unutrašnje i spoljne zainteresovane strane koje mogu da podrže proces reformi u rešavanju problema.
- ▶ Naveli i analizirali uzroci problema koji su u vezi sa integritetom.

Deo III – Metode, modeli i instrumenti

Postoje različiti instrumenti koji mogu da se koriste da bi se nastavilo sa prikupljanjem i analizom podataka. Lista data dole nije konačna. Lista je inspirisana DCAF-ovim Uputstvima za očuvanje policijskog integriteta:

SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Jake strane, Slabosti, Prilike, Pretnje): Ovaj model ima za cilj da identifikuje kako unutrašnji i spoljni faktori (mogu da) utiču na situaciju ili problem preko mapiranja i analiziranja jakih strana, slabosti, prilika i pretnji. Prve dve komponente (tj. jake i slabe strane) odnose se na unutrašnje faktore. Jake strane su pozitivni elementi, kao što su kapaciteti, resursi, mere, koji već funkcionišu i koji utiču na aktuelnu situaciju ili problem na koristan način. Nasuprot tome, slabosti su negativni elementi, kao što je jaz, nepostojanje ili neefikasnost kapaciteta i resursa ili to mogu biti neka druga ranjiva mesta, koja doprinose opstajanju problema. Poslednje dve komponente (prilike i pretnje) odnose se na spoljne faktore. Prilike su pozitivni spoljni faktori, kao što je spoljna podrška i angažovanje spoljnih aktera, koji mogu da odigraju ulogu u rešavanju ovih problema. Pretnje su negativni spoljni uslovi, kao što su nedostatak podrške, spoljni otpor ili pritisak, a koji mogu predstavljati rizik za uspešno rešavanje problema. U kontekstu

Dodatak 2 Poglavlju 3: Smernice za prikupljanje i analizu podataka

spoljnih aktera, koji mogu da odigraju ulogu u rešavanju ovih problema. Pretnje su negativni spoljni uslovi, kao što su nedostatak podrške, spoljni otpor ili pritisak, a koji mogu predstavljati rizik za uspešno rešavanje problema. U kontekstu plana za očuvanje integriteta, jake i slabe strane odgovaraju pozitivnim i negativnim aspektima policijske organizacije, koji osiguravaju ili podrivaju integritet. Slično tome, prilike i pretnje su aspekti spoljni u odnosu na policijsku organizaciju, a koji igraju ulogu u jačanju ili podrivanju integriteta policije. Procena jakih strana, slabosti, prilika i pretnji pomaže u određivanju najdelotvornijih i najefikasnijih rešenja za rešavanje problema koji se odnose na integritet.

SARA model (Scanning, Analysis, Response, Assessment – Skeniranje, Analiza, Odgovor, Procena): SARA model je instrument za rešavanje problema koji vodi korisnika ka razumevanju određenog problema, kao i za razvijanje strateških rešenja specijalno namenjenih za taj problem. Razvija se u četiri faze. Prva faza, skeniranje, uključuje prikupljanje podataka iz različitih izvora, kao što su ankete, interna statistika, zvanični dokumenti, razgovori sa zainteresovanim stranama, a kako bi se utvrdilo da li problem postoji, u kom obimu postoji problem i koje specifične karakteristike ili aspekti problema iziskuju posebnu pažnju. Druga faza, analiza, uključuje obradu prikupljenih podataka kako bi se steklo bolje razumevanje problema i njegovih različitih aspekata, kako bi se prostudirao njegov razvoj i identifikovali resursi i akteri koji mogu biti od pomoći pri razvijanju rešenja za određeni problem. Treća faza, odgovor, uključuje razvijanje odgovora ili rešenja specifičnih za problem (ciljevi koji treba da se ostvare kako bi se problem rešio). Shodno tome, ova rešenja mogu imati za cilj smanjenje ili eliminisanje problema; smanjenje ili eliminisanje određenog aspekta tog problema; smanjenje ili eliminisanje štete ili pretnji koje proističu iz tog problema; sprečavanje ponovnog pojavljivanja tog problema. Na kraju, poslednja faza, procena, odgovara evaluaciji delotvornosti predloženih rešenja. U slučajevima kada se utvrdi da ta rešenja nisu imala nikakav uticaj ili su imala samo delimičan uticaj, faza procene takođe uključuje i prilagođavanje odgovora sa ciljem da se poveća njihov uticaj na problem, te tako, i da se poboljša njihova delotvornost. SARA metodologija donekle odgovara predloženom modelu plana za očuvanje integriteta, i može biti od pomoći u razvijanju vašeg plana.

Za više informacija o SARA modelu videti: <http://www.popcenter.org/about/?p=sara>

Analiza jaza (ili gap analiza) - (trenutno stanje, jaz, željeno stanje): U kontekstu plana za očuvanje integriteta, analiza jaza treba da ima za cilj da identifikuje probleme koji se odnose na integritet (trenutno stanje), cilj je pronalaženje rešenja za ove probleme na nivou pojedinca, organizacionom nivou i na spoljnjem nivou (jaz) i na pronalaženju potencijalnih rešenja za premošćivanje ovog jaza i rešavanje ovih problema (željeno stanje).

Za analizu jaza videti DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9, Odeljak 3.1.3.2.

Analiza uticajnih faktora (ili force field analysis): Ako je problem sa integritetom već dijagnostikovao, ova vrsta analize ima za cilj da utvrdi načine za jačanje faktora koji doprinose željenoj promeni aktuelnog stanja (tj. smanjenju problema) i minimiziranju onih faktora koji se opiru promeni. U opštem smislu, to se postiže praćenjem tri koraka u procesu: prvo, identifikuju se i navedu pozitivni i negativni faktori koji utiču na problem. Zatim, ovi faktori se kategorizuju ili rangiraju na osnovu stepena njihovog uticaja (snage) na problem. Nakon ove kategorizacije, preispituju se mogućnosti za smanjivanje jačine negativnih faktora i uvećanje jačine pozitivnih faktora.

PESTL analiza (politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, zakonski): PESTL analiza je analiza okruženja čiji je cilj mapiranje faktora spoljnih u odnosu na policiju, a koji mogu da utiču na izazove ili probleme sa kojima se policijska organizacija suočava, kao što su problemi u vezi sa integritetom, ključni trendovi kod ovih faktora, i njihove pozitivne i negativne posledice koje se pojedinačno definišu kao prilike i pretnje. Spoljni faktori su pobrojani i odvojeni u pet kategorija, naime politički (npr. troškovi vlade, politički interesi i pritisci), ekonomski (npr. inflacija, nezaposlenost, nejednakost u prihodima, ekonomski interesi i pritisci od strane različitih grupa, paralelna ekonomija), socijalni (etnička i religijska raznolikost, obrazovanje, lokalna kultura), tehnološki (tehnološki razvoj ili pristup sistemima, proizvodima ili uslugama koje stvaraju prilike za kršenje principa integriteta) i zakonski faktori (posebno raskoraci i nedoslednosti u zakonskom okviru koji je relevantan za integritet u opštem smislu). U kontekstu plana za očuvanje integriteta, iz svake kategorije treba da budu predstavljeni samo oni faktori koji su značajni za kršenje integriteta policije. Nakon ove kategorizacije, identifikuju se trendovi u okviru integriteta, tendencije i razvoj u okviru ovih faktora. Na kraju, navode se njihove pozitivne posledice koje se odnose na integritet ili prilike, kao i njihove negativne posledice ili pretnje. Onda policijska organizacija može da iskoristi te prilike i može se pozabaviti pretnjama kroz neka od predloženih rešenja iz plana za očuvanje integriteta.

Više detalja o PESTL analizi možete pronaći u DCAF-ovim Uputstvima za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 3, Odeljak 3.1.2.

Mapiranje uticaja (ili influence mapping): Svrha ovog instrumenta je da vizuelno predstavi mrežu zainteresovanih strana koje mogu da utiču na donošenje odluka u smislu identifikovanih problema, kao i da prikažu relativni uticaj svake zainteresovane strane pojedinačno. Zainteresovane strane mogu biti pojedinci (npr. policijski rukovodioci, zaposleni u ministarstvu unutrašnjih poslova), grupe pojedinaca (npr. sindikati policije), policijska organizacija i spoljne zainteresovane strane (npr. spoljni nadzorni organi, mediji). U kontekstu plana za očuvanje integriteta, ova tehnika može da bude korisna u identifikovanju aktera koji mogu da odigraju ulogu u rešavanju problema ili u implementaciji predloženih rešenja problema, kao i u donošenju odluke o tome koje rešenje najviše odgovara da bi se ostvarila željena promena stanja.

Matrica za procenu rizika: Ova matrica može da bude koristan instrument u vizuelnom predstavljanju i određivanju uti-

Dodatak 2 Poglavlju 3: Smernice za prikupljanje i analizu podataka

caja i učestalosti rizika koji proističu iz problema koji se odnose na integritet. Ova matrica treba da uključuje rizik, njegov izvor (problem u vezi sa integritetom iz kojeg ovaj rizik proističe), aktere ili sektore koji su izloženi tom riziku (npr. policijski službenici, jedinica policije, sektor ili policijska organizacija u celini, ministarstvo unutrašnjih poslova, zajednica), njegov specifični uticaj (negativne posledice ili naneta šteta), verovatnoću njegovog (ponovnog) pojavljivanja (visoka, srednja, niska) i na kraju, ozbiljnost rizika (visoka, srednja, niska).

Za više detalja o matrici rizika videti DCAF-ova Uputstva za očuvanje policijskog integriteta, Poglavlje 9, Odeljak 3.1.2.

Trougao prevare (ili fraud triangle) (pritisci, prilike, racionalizacija): Trougao prevare je model koji može da bude koristan kako bi se objasnile određeni oblici neprimerenog postupanja policije, a koji uključuju ponašanje koje u sebi sadrži neki oblik prevare. Prema ovom modelu, kako bi se materijalizovalo takvo ponašanje, tri faktora treba istovremeno da se stope: finansijski ili neki drugi pritisak koji motiviše pojedinca da se upusti u neprimereno postupanje, prilika da do njega dođe (npr. blizina finansijske imovine, nedostatak kontrole), i racionalizacija takvog ponašanja od strane tog pojedinca (npr. našao se u lošim okolnostima, nedostatak drugih opcija, oslanjanje na višu silukoja „opravdava“ neprimereno postupanje).

Rečnik termina

Administratori obuke – Osobe odgovorne za planiranje, kreiranje, organizovanje ili evaluiranje uticaja obuke. To mogu biti zaposleni koji rade u upravi za ljudske resurse, u institucijama za obuku, i jedinicama za razvoj plana i programa i evaluaciju.

Akcioni plan – U kontekstu procesa reforme, akcioni plan je proces, kao i proizvod jasnog identifikovanja onoga šta treba da se uradi, roka do kog zadaci treba da se izvrše, i pre svega, u njemu se navodi ko je odgovoran za implementaciju, nadzor, procenu i evaluaciju procesa reforme.

Analiza podataka – Sistematična obrada podataka sa ciljem detaljnog razumevanja problema, uključujući njegove uzroke i faktore koji doprinose njegovom smanjenju ili uvećanju, što može da se iskoristi za razvoj rešenja za taj problem.

Delotvornost – Princip ostvarivanja ranije postavljenih ciljeva. Kao princip demokratskog rada policije, delotvornost pokazuje da je policijska služba u stanju da obavlja svoje najvažnije funkcije ili uloge, i ostvaruje svoje ciljeve.

Demokratija – Sistem vladavine u kom vlast, zapravo, imaju ljudi, obično preko izabranih predstavnika. Demokratije se zasnivaju na vladavini prava, jednakim pravima, i ravnoteži moći.

Disciplinski kodeks – Disciplinski kodeks je skup pravila kojima se ističu oni oblici ponašanja policijskih službenika koji nisu sami po sebi kriminalni, ali se ipak smatraju neprihvatljivima, a u njemu su i tačno propisane kazne koje se mogu izreći onima za koje se ispostavi da su prekršili ovaj kodeks (prilagođeno iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Police Integrity Toolkit).

Efikasnost – Princip optimalne raspodele resursa sa ciljem uspešnog ostvarivanja sopstvenih ciljevi. Kao princip demokratskog rada policije, efikasnost pokazuje da su policijski resursi (vreme, budžet, ljudski i materijalni resursi) optimalno raspoređeni za obavljanje policijskih funkcija ili za ostvarivanje policijskih ciljeva.

Etička dilema – Teška situacija u kojoj osoba mora da izabere između više mogućih postupaka, od kojih nijedan nije savršen i svaki od njih diktiran je različitim elementima koji se međusobno suprotstavljaju ili su kontradiktorni, kao što su pravila, vrednosti, principi ili uloge koje se sukobljavaju.

Etika – Skup vrednosti i normi koje su opšteprihvaćene u društvu ili profesiji kao one prave (tj. policijska etika).

Facilitacija – Filozofija ili tehnika koja se koristi prilikom izvođenja obuke kako bi se maksimalno iskoristile prilike koje proizilaze iz učenja odraslih.

Izgradnja kapaciteta – Sposobnost pojedinaca, organizacija i društava da obavljaju funkcije, rešavaju probleme i da postavljaju i ostvaruju ciljeve na održiv način (UNDP definicija).

Igranje uloga – Edukativni metod u kom učesnici simuliraju određenu situaciju igrajući uloge koje su im dodeljene, sa ciljem istraživanja i unapređivanja njihovog znanja i kapaciteta za suočavanje sa sličnim situacijama u realnom životu.

Integritet – Princip ponašanja koje je stalno usklađeno sa etičkim vrednostima. Princip integriteta je značajan i za pojedince i za organizaciju. Integritet pojedinca je moralna snaga usaglašavanja ponašanja sa etičkim vrednostima. Organizacioni integritet postoji kada organizacija funkcioniše u skladu sa jasno definisanim etičkim vrednostima.

Javna služba – Princip demokratskog rada policije na osnovu kog misija i funkcije policije imaju za cilj promovisanje dobrobiti građana. A posebno, policija mora da nastoji da odgovori na bezbednosne potrebe svih grupa građana.

Kodeks deontologije – Kodeksom deontologije se propisuje bavljenje profesijom (deontologija) ili aktivnost, kako bi se garantovalo poštovanje etike. To je skup pravila i dužnosti kojima se profesija rukovodi, njima se rukovodi i ponašanje onih koji se njom bave, kao i odnos između ovih ljudi i njihovih klijenata ili javnosti (definicija DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Kodeks etike – Izjava o principima na kojoj su zasnovani misija organizacije, vrednosti koje su u osnovi njenog funkcionisanja i njeni opšti principi rukovođenja. U pogledu korupcije, kodeks etike ističe značaj postupanja policije u skladu sa integritetom. (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Kodeks ponašanja – Vrednosti i principi, kulture i subkulture organizacije, prevedene su u norme i ponašanje preko kodeksa ponašanja. Kodeks ponašanja je skup pravila koji propisuje sveobuhvatan niz tehničkih, pravnih i moralnih standarda koje policijski službenici moraju poštovati, i u njemu se navode sva ponašanja koja su zabranjena. I drugi kodeksi, kao što je kodeks etike, kodeks deontologije i disciplinski kodeks, mogu se uključiti u kodeks ponašanja (prilagođeno iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Kombinovano učenje – Mešavina različitih strategija kombinovanih kako bi se maksimalno iskoristili efekti učenja. Ono često uključuje učenje po sopstvenom tempu (kao što je učenje elektronskim putem) kombinovano sa drugim oblicima

Rečnik termina

obuke licem u lice.

Kontrola usmerena na otkrivanje – Kontrola usmerena na otkrivanje uključuje politiku i mehanizme kojima se pokušava obeshrabrati zloupotreba položaja i korupcija, sa naglaskom na otkrivanju i kažnjavanju neprimerenog postupanja. Sprovođenje istrage povodom navodnog neprimerenog postupanja je jedan oblik kontrole za otkrivanje, a mere kao što su ciljno testiranje integriteta mogu se koristiti u istragama navodnog neprimerenog postupanja (definicija iz DCAF-ovih Uputstva za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Korupcija – Zloupotreba službenog položaja za sticanje lične dobiti, bilo materijalne ili nematerijalne. Korupcija je jedan oblik neprimerenog postupanja policije.

Kriminal u policiji – Kršenja nacionalnog ili međunarodnog krivičnog zakona od strane policijskih službenika na dužnosti ili van nje.

Legitimitet – Princip demokratske vladavine na osnovu kog državne organe, kao što je policija, javnost treba da doživljava kao predstavnike volje građana.

Liderstvo – Princip ili vrednost koju treba da prihvate svi policijski zvaničnici, bez obzira na njihov položaj ili funkciju. Liderstvo se često povezuje sa odgovornostima rukovodilaca ili supervizora. Međutim, u Programu za izgradnju integriteta policije, liderstvo se smatra ključnim za zaposlene, čak i za policijske službenike na samom početku svoje karijere. Termin „liderstvo kroz davanje ličnog primera“ je značajno u svim kontekstima rada policije. Na primer, policijski službenik treba da se ponaša kao lider i pozitivan uzor u odnosu na svoje nove kolege, ili u okviru zajednice kojoj služi.

Ljudska prava – Univerzalne vrednosti (npr. zaštita života, lične slobode, sloboda govora, privatnost, ravnopravnost) koje se prepoznaju kao fundamentalne za dobrobit i razvoj svih ljudi. Svi imaju ljudska prava, bez obzira na njihovu nacionalnost, poreklo, rasu, pol, veroispovest ili drugi status. Ljudska prava čine deo nacionalnog i međunarodnog zakona.

Misija – Ona pokazuje kako organizacija može da ostvari svoju viziju. Misija je definisana u izjavi o misiji, koja ukratko objašnjava procese i pravce delovanja koji će voditi organizaciju ka ostvarenju njene vizije.

Mito – Nuđenje, primanje nečeg vrednog kako bi se uticalo na način na koji javni službenici vrše svoje dužnosti. Ono može da uključuje novac, poklone, usluge, privilegije ili neke druge stvari, koje davalac ili primalac smatraju vrednima.

Nasilje zasnovano na rodu – Čin nasilja je izvršen zbog roda kojem žrtva pripada.

Nediskriminisanje – Princip na osnovu kojeg bi se sa svim ljudima trebalo postupati na pravedan način, bez stereotipa ili predrasuda. Drugim rečima, nediskriminisanje znači da se prema ljudima koji su u sličnoj situaciji treba postupati na jednak način, osim ukoliko ne postoje objektivna i razumna opravdanja za drugačije postupanje.

Neetičko ponašanje – Ponašanje koje krši moralne norme i vrednosti koje mogu biti uključene u kodeks etike.

Neprimereno postupanje policije – Nezakonite, neprofesionalne, ili neetičke odluke, postupci ili propusti koje su počinili policijski službenici, i prekršili princip integriteta, na dužnosti, na radnom mestu ili u privatnom životu.

Neprofesionalno ponašanje – Ponašanje koje je zabranjeno na osnovu propisa važećih na radnom mestu, na osnovu politike, neformalnih pravila ili organizacionih principa i vrednosti.

Obuka – Formalni proces koji dovodi do podsticanja ili promene ponašanja, znanja, vrednosti, verovanja, veština ili kompetencija koje se odnose na određeni posao, funkciju ili profesiju.

Odgovornost – Princip na osnovu kojeg su državne institucije i zaposleni u njima odgovorni za svoje odluke, postupke i propuste. Oni formalno mogu biti pozvani na odgovornost od strane brojnih mehanizama (npr. od strane organa parlamentarnog nadzora, nezavisnih nadzornih organa koji se bave procenom i praćenjem, kao što su institucije ombudsmana, procedure koje se odnose na izbore, disciplinski postupci, itd.).

Odgovornost policije – Princip demokratskog rada policije koji podrazumeva da se policijski službenici pojedinačno, ili policijske organizacije, smatraju odgovornima za ispunjenje svojih obaveza.

Ombudsman – Službeno lice imenovano sa ciljem da istraži pojedinačne tužbe ili birokratske probleme, a posebno one koji se odnose na državne službenike (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Osnovna (inicijalna) obuka – Obuka koju prolaze novi policijski regruti kako bi se upoznali sa organizacionim principima integriteta. Ova obuka treba da istakne koliko je važan integritet za organizaciju i da razvije pozitivne stavove i motivaciju.

Rečnik termina

Plan za očuvanje integriteta – Instrument za uspostavljanje i verifikovanje integriteta organizacije. To je dokumentovan proces za procenjivanje nivoa ranjivosti organizacije i njene izloženosti neetičkim i koruptivnim praksama. On pomaže organizaciji da proceni svoje sopstvene rizike po integritet i da njima upravlja na efikasan način. On uključuje jasnu identifikaciju problema ili jaza i predložena rešenja za probleme koji su utvrđeni. Takođe, treba da navede glavne aktivnosti i resurse koji su planirani za implementiranje tih rešenja.

Pokloni – Nešto male vrednosti što je dato na dobrovoljnoj bazi kako bi se podstaklo ili nagradilo činjenje usluge od strane javnog službenika. U zavisnosti od zakonskog okvira određene zemlje, pokloni se smatraju jednim oblikom korupcije.

Pol – Biološke, fiziološke i anatomske karakteristike ljudi sa kojima su oni rođeni. To znači da je pol i muškaraca i žena isti širom sveta i u celokupnoj istoriji.

Policija – Civilna snaga države odgovorna za sprečavanje i otkrivanje kriminalnih aktivnosti i za održavanje javnog reda i mira. Termin policija, tako, uključuje sve agencije za sprovođenje zakona: nacionalne, lokalne i specifične službe (npr. saobraćajna policija, finansijska policija, itd.) kao i žandarmerija, koje koriste policijska ovlašćenja, a posebno ovlašćenje za hapšenje i zadržavanje (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta i Priručnika o rodnim pitanjima i reformi sektora bezbednosti - Toolkit on Police Integrity & Gender and SSR Toolkit).

Policijska kultura – Vrednosti i standardi koji utiču na obrasce ponašanja i radne prakse, jer ih primenjuju policijski službenici. Sve kulture imaju pododele (subkulture) i u tom smislu policijske službe se ne razlikuju od ostalih organizacija. Postoje razlike između dominantnih vrednosti i stavova – kulture – između detektiva koji istražuju ubistva i saobraćajne policije, i između uniformisanih i neuniformisanih službenika. Često postoji i tenzija između nacionalne i lokalne policijske službe. Ove razlike u vrednostima mogu da se manifestuju u različitim ponašanjima među različitim policijskim subkulturama (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Policijski integritet – U policijskom kontekstu, na organizacionom nivou, princip integriteta ukazuje na to da je policijska organizacija uspostavila etičke vrednosti i da u skladu sa njima funkcioniše. Na nivou pojedinca, policijski službenici poštuju princip integriteta kada usklade svoje ponašanje sa etičkim vrednostima koje je uspostavila njihova organizacija.

Policijski kodeks ćutanja – Nepisano pravilo među policijskim službenicima koje se odnosi na neprijavlivanje neetičkog, neprofesionalnog ili kriminalnog ponašanja svojih kolega ili nadređenih.

Policijski rukovodilac – Zaposleni u policijskoj organizaciji čiji je zadatak strateško i operativno planiranje, organizovanje, zapošljavanje, kontrolisanje i nadziranje ljudskih, finansijskih i materijalnih resursa. U generičkom smislu, u zavisnosti od nivoa na kom su i od njihovog čina, postoje tri vrste rukovodilaca - rukovodioci prvog reda, rukovodioci srednjeg i višeg nivoa.

Policijski službenik – Zaposleni u policijskoj organizaciji koji je odgovoran za operativne funkcije u radu policije. Policijski službenici sprovode operativne aktivnosti čiji je cilj istraživanje i sprečavanje kriminalnih aktivnosti; odgovaranje na hitne slučajeve; hapšenje kriminalaca; zaštita imovine građana; i održavanje javnog reda i mira u zajednici. U zavisnosti od lokalnog konteksta termin takođe može da se koristi u generičkom smislu i da obuhvata sve zaposlene u policiji bez obzira na njihov čin.

Policijski zvaničnici – Svaki zaposleni u policijskoj organizaciji, od najnižeg do najvišeg čina, u koje spadaju zaposleni i na administrativnim i na operativnim pozicijama.

Policijsko diskreciono pravo (ili diskreciona ovlašćenja) – Ovlašćenje dato policijskim službenicima na osnovu kog mogu da koriste svoju ličnu procenu (lično rasuđivanje) kako bi doneli odluku prilikom primene zakona (videti takođe Dodatak modulu 5).

Predstavljanje uzora – Biti uzor, tj. osoba koja pokazuje pozitivne principe, vrednosti i ponašanja na način da podstiče ostale iz svog okruženja da oponašaju ova ponašanja i da usvoje te vrednosti i principe.

Preterana upotreba sile od strane policije – Kada policijski službenik odgovori na situaciju fizičkom silom koja niti je proporcionalna, niti je neophodna u tim okolnostima da bi on/ona izvršila svoju dužnost na bezbedan i efikasan način.

Preventivna kontrola – Preventivna kontrola odnosi se na one politike i mehanizme koji nastoje da promene policiju na način da se sprečavaju greške, korupcijsko delovanje ili neetičko postupanje (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Prikupljanje podataka – Sistematičan proces prikupljanja informacija koje mogu da se iskoriste kako bi se stekla najtačnija moguća slika situacije ili problema.

Principi – Sveobuhvatni i primarni ideali, osnove, ili postulati, kojima se kolektivno ponašanje i ponašanje pojedinca rukovode.

Rečnik termina

Principi demokratskog rada policije – *Principi modernog rada policije kojima se policijski službenici rukovode u obavljanju svojih funkcija ili uloga u demokratskom društvu. Oni uključuju poštovanje vladavine prava, javnu službu, integritet, odgovornost, a uključuju i transparentnost, i reprezentativnost u vlasti, delotvornost i efikasnost.*

Procena rizika – *Proces utvrđivanja rizika u određenom okruženju koji prete narušavanju integriteta ili bezbednosti, određivanje onoga što treba da se uradi kako bi se umanjili ili eliminisali ti rizici, i praćenje i procenjivanje delotvornosti primenjenih mera za umanjivanje rizika (definicija iz DCAF –ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).*

Reforma policije – *Transformisanje bezbednosnog sistema, uključujući sve aktere, njihove uloge, aktivnosti i odgovornost nad upravljanjem i funkcionisanjem tog sistema na način koji je u skladu sa demokratskim normama i zakonskim principima dobre vladavine (definicija iz DCAF-ovog Priručnika o rodnim pitanjima i reformi sektora bezbednosti - DCAF Gender and SSR Toolkit).*

Reforma – *Proces unapređivanja, posebno kroz promenu ponašanja pojedinca ili grupe osoba ili strukture određenih institucija ili organizacija (prilagođeno iz Kembridž rečnika - Cambridge Dictionaries). Ona uključuje procese implementacije i upravljanja promenom, praćenje, procenu i evaluaciju.*

Reprezentativnost – *Princip demokratskog rada policije koji pokazuje da policijska radna snaga odražava socijalni sastav društva u kom ona funkcioniše.*

Rod – *Društvene uloge, karakteristike, ponašanja i aktivnosti koje se pripisuju u određenom sociokulturnom kontekstu na osnovu pola. Rodne uloge, kao i društvo i kontekst, vremenom se menjaju i variraju u okviru konteksta. To znači da rodne uloge nisu iste u svim sociokulturnim kontekstima, i da se u okviru jednog sociokulturnog konteksta manjaju i razvijaju u odnosu na promene kroz koje prolazi to društvo.*

Rodna ravnopravnost – *Jednaka prava žena i muškaraca na iste prilike i resurse, bez obzira na njihov rod ili pol sa kojim su rođeni.*

Rodni mejnstriming – *Proces procenjivanja implikacija, za žene i muškarce, svakog planiranog postupka, uključujući i zakone, politiku ili programe, na svim poljima i na svim nivoima. To je strategija kojom se interesi i očekivanja žena, kao i muškaraca, uvrštavaju kao integralna dimenzija u kreiranje, implementaciju, nadzor i evaluaciju politike i programa u svim političkim, ekonomskim i društvenim sferama, kako bi i žene i muškarci imali jednaku korist, i kako nejednakost ne bi nastavila i dalje da postoji. Krajnji cilj je da se postigne rodna ravnopravnost (definicija iz Dogovorenih zaključaka ECOSOC –a - ECOSOC Agreed Conclusions, 1997/2).*

Spoljni nadzor – *Bavi se procenom i praćenjem policijskog postupanja, a vrše ga institucije koje su izvan policije. Cilj mu je sprečavanje i utvrđivanje neprimerenog postupanja, kako bi se poboljšalo služenje policije građanima. Nadzor se uglavnom sastoji od ex post procene, ali uključuje i stalno praćenje (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).*

Stalna obuka (na radnom mestu) – *Obuka namenjena policijskim službenicima koja se odvija nakon što se prođe osnovna obuka i probni rad. Stalna obuka (na radnom mestu) o integritetu je od ključnog značaja, jer se policijski službenici konstantno suočavaju sa problemima koji se odnose na etiku i integritet, a koji treba blagovremeno da se reše. Suprotno osnovnoj obuci/obuci za regrute, dakle nove policijske službenike, prilike koje proističu iz obuke na radnom mestu moraju da koriste konkretna iskustva policijskih službenika.*

Stavovi – *Pozitivne ili negativne procene ljudi, objekata, događaja, aktivnosti, ideja, ili ma čega drugog u okruženju. Stavovi mogu biti svesni ili nesvesni.*

Strategija obuke – *Ovo je glavni dokument koji predstavlja smernicu i treba da se razvije kao podrška sistemu za delotvorno i efikasno upravljanje ljudskim resursima u odnosu na obuku. Ovaj strateški dokument mora da uzme u obzir sve relevantne aspekte planiranja obuke, uključujući i to zašto, ko, kada i način na koji policijski službenici treba da budu obučeni. Planovi treba da uključuju ciljeve i aktivnosti za sve faze ciklusa obuke.*

Strateško planiranje – *Proces utvrđivanja pravca delovanja organizacije (donošenja odluka). Dodatno se sastoji od uspostavljanja vizije reforme koja opisuje očekivano stanje organizacije koje treba da se dosegne, takođe sastoji se i od akcionog plana koji treba da se implementira, njegove kontrole, praćenja i procene.*

Strateško procenjivanje – *Proces utvrđivanja položaja organizacije u odnosu na obavljanje određenih funkcija ili ciljeva; utvrđivanje toga da li su ti ciljevi i dalje izvodljivi i primereni; da li treba da se promene; i identifikovanja neophodnih koraka za ostvarivanje ovih ciljeva. Ono uključuje prikupljanje podataka i procese analize, i treba da uzme u obzir spoljne faktore, kao i unutrašnje kapacitete.*

Rečnik termina

SWOT analiza – Analiza situacije u kojoj se ispituju unutrašnje jake i slabe strane organizacije i spoljašnje prilike i pretnje sa kojima se organizacija suočava, a u cilju razrade strategije (definicija iz DCAF –ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Testiranje integriteta – Radnje čiji je cilj utvrđivanje mogućeg koruptivnog delovanja. Testovi integriteta su simulirani događaji koji policijske službenike, bez njihovog znanja, dovode u situaciju koja se nadzire, i u okviru koje postoji prilika za neetičko donošenje odluka. Testovi integriteta su korisno sredstvo u sprečavanju i otkrivanju korupcije u policiji. Mogu biti ili nasumični, ili ciljani, i mogu da čine deo sistema unutrašnje kontrole policijske organizacije. Ciljani testovi integriteta takođe mogu biti i delotvoran metod za istraživanje korupcije (definicija iz DCAF-ovih Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Transparentnost policije – U kontekstu demokratskog rada policije, princip transparentnosti označava da su informacije o zakonima, budžetu, odlukama i aktivnostima policije lako dostupne javnosti. Nedostatak takvih informacija koči odgovornost policije, jer javnost neće moći da proceni i pažljivo preispita način na koji policija koristi svoja specijalna ovlašćenja koja su im data.

Transparentnost – Princip demokratske vladavine na osnovu kog su politika, zakoni, budžet, i informacije o odlukama i aktivnostima javnih organa lako dostupne javnosti. Informacije treba da budu relevantne, dobrog kvaliteta i blagovremeno pružene. Nedostatak takvih informacija koči odgovornost, jer građani neće moći da donose utemeljene odluke kada su u pitanju izbori i neće moći da pažljivo preispituju način na koji državni organi koriste svoja ovlašćenja koja su im data.

Učenje – Asimilacija novog znanja koje vodi ka promeni u ponašanju ili stavu.

Učenje odraslih – Teorije, koncepti, modeli ili strategije koje se fokusiraju na način na koji uče odrasli.

Unutrašnja kontrola – Funkcija policije ili ministarstva unutrašnjih poslova čiji je cilj da osigura da policijska služba funkcioniše delotvorno, efikasno i uz poštovanje integriteta. Ona uključuje izvršne funkcije i počiva na lancu komande u policiji. Mehanizmi unutrašnje kontrole imaju za cilj sprečavanje, otkrivanje i reagovanje na neprimereno postupanje.

Upravljanje ljudskim resursima (ULJR) – Strateški i sveobuhvatan pristup upravljanju kulturom i okruženjem na radnom mestu i pristup uređivanju odnosa među ljudima u okviru organizacije. To je funkcija u okviru organizacije koja se fokusira na planiranje radne snage, na regrutovanje, razvoj, upravljanje, i usmeravanje zaposlenih u organizaciji. ULJR takođe čini upravljanje učinkom, uključujući kompenzaciju i beneficije, kao i disciplinska pitanja.

Upravljanje promenom – Struktuisan pristup prelasku pojedinaca, timova i organizacija od trenutnog stanja do budućeg željenog stanja, što je rezultat interno utvrđenih ili spolja nametnutih strateških faktora. Ukratko, to je proces koji je preduzela organizacija, nakon strateške procene i planiranja, za uvođenje promena za koje je utvrđeno da su neophodne u faza-ma procene i planiranja (definicija iz DCAF-ovih Uputstva za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Uspostavljanje ravnoteže u okviru ovlašćenja – U sistemu demokratske vladavine postoje tri grane ili vlasti – zakonodavna, izvršna i sudska. Svaka od te tri grane ima jasno definisanu ulogu i ima jasno definisane mogućnosti da proverava ovlašćenja ostalih grana. Koriste ovlašćenja koja im je dao narod za dobrobit tog naroda.

Uzbunjivač – Uzbunjivač je osoba koja otkriva loše postupanje ili zloupotrebu dužnosti koja se odvija u policiji. Ova otkrića mogu da se saopšte ili javnosti ili onima koji su na pozicijama vlasti. Uzbunjivač može da razotkrije korupciju, loše rukovođenje, nezakonito postupanje ili ma koje drugo loše postupanje (DCAF –ova Uputstava za očuvanje policijskog integriteta - Toolkit on Police Integrity).

Vizija – Određuje pravac u kom policijska organizacija želi da ide; kakav cilj ima na umu ili šta organizacija želi da postigne vremenom. Ona odgovara najboljem budućem scenariju. Vizija je obično definisana u izjavi o viziji.

Vladavina prava – Princip demokratske vladavine na osnovu koga su svi građani jedne zemlje, uključujući i državne zvaničnike, jednako odgovorni pred zakonom i jednako njime zaštićeni. Svi, uključujući i državne organe, moraju odlučivati i postupati na osnovu, i u skladu sa, postojećim zakonima. U kontekstu rada policije, poštovanje vladavine prava je princip demokratskog rada policije na osnovu kojeg policija mora da postupa i odlučuje na osnovu, i u skladu sa, postojećim zakonima, propisima i pravno obavezujućim principima ljudskih prava.

Vrednosti – Važna i dugogodišnja uverenja ili standardi ponašanja koji se odnose na to šta je dobro ili loše, poželjno ili nepoželjno, važno ili nevažno u životu. Vrednosti mogu da budu vrednosti pojedinca ili kolektiva, i utiču na ponašanje i stavove pojedinaca i kolektiva. Vrednosti mogu da se razlikuju u zavisnosti od lokalnog konteksta i vremenom mogu da se menjaju.

Bibliografija po vrsti publikacije

Knjige

- Adlam, Robert and Peter Villiers. *Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments*. Winchester: Waterside Press, 2003.
- Aeppli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. *Decision Making in Policing*. Lausanne: EPFL Press, 2011.
- Alderson, John Cottingham. *Policing Freedom*. Macdonald and Evans, 1979.
- Alderson, John. *Principled Policing*. Hampshire: Waterside Press, 1998.
- Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.
- Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.
- Brookfield, Stephen D. *Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices*. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Buckley, Roger and Jim Cople. *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page, 2009.
- Chan, Janet. *Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society*. Cambridge: Cambridge UP, 1997.
- Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.
- Crawshaw, R. *Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes*. Boston: Martinus Nijhoff, 2009.
- Crawshaw, Ralph., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.
- Davis, Kenneth Culp. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.
- Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.
- Den Boer, Monica and Changwon Pyo. *Good Policing: Instruments, models and practices*. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.
- Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.
- Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.
- Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.
- Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.
- Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.
- Goldstein, Herman. *Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control*. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.
- Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.
- Haberfeld M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. *Comparative Policing: The Struggle for Democratization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.
- Ivkovic, Sanja Kutnjak. *Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption*. Oxford: Oxford UP, 2005.
- Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Bibliografija po vrsti publikacije

- Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.
- Kidder, Rushworth M. *How Good People Make Tough Choices*. New York: Harper, 1995.
- Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
- Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Habersfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.
- Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. *The Adult Learner*. Burlington: Elsevier, 2005.
- Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.
- Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.
- Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.
- Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.
- Marx, Gary T. "Police and Democracy." In *Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice*, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.
- Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.
- More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.
- Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.
- Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.
- Porter, Louise and Tim Prenzler. *Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct*. Boca Raton: CRC Press, 2012.
- Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by: S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.
- Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.
- Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.
- Punch, Maurice. *Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control*. New York: Methuen, Inc., 1985.
- Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.
- Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.
- Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.
- Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. *Measuring Corruption*. Hampshire: Ashgate, 2006.
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.
- Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- Skolnick, Jerome H. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- Uldriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Bibliografija po vrsti publikacije

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. *Managing Police Corruption: International Perspectives*. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Članci

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." *Criminal Law Journal* 35, no. 6, (2011): 319-332.

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Članak predstavljen na UNRISD Konferenciji o rasizmu i javnoj politici, Durban, South Africa, Sep. 2001. Dostupno na: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45- 57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400-418.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." *Justice Quarterly* 27, no. 2(2010): 255-279.

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Dostupno na: <http://drr.lib.athabascau.ca/view.php?id=810> (unit 4).

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." *Public Administration Review* 23, no. 3 (1963): 140-148.

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Dostupno na: <http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive>.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Bibliografija po vrsti publikacije

- Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.
- Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 30, no. 4 (2007): 587-607.
- Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.
- Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Dostupno na: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.
- Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.
- Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
- Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).
- Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.
- Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.
- Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.
- Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.
- Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 452, (1980): 33-47.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.
- Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.
- Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.
- Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." *Police Practice and Research: An International Journal* 5, no. 2 (2004): 107-123.
- Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.
- Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.
- McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.
- Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.
- Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.
- Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.
- Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." *Journal of Extension* 44, no. 6 (2006). Dostupno na: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.
- Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31,

Bibliografija po vrsti publikacije

(2003): 199-214.

Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." *FBI Law Enforcement Bulletin* 65, no. 11 (1996): 20-27. Dostupno na: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no. 2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8, no. 3 (2000): 301-324.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." *Social Problems* 21, no. 3 (1974): 423-437.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal*

Bibliografija po vrsti publikacije

Law, Criminology and Police Science 59, no. 2 (1968): 201-213.

Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." *Policing and Society* 10, (2000): 11-45.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 29, no. 2 (2006): 347-367.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." *Leadership* 4, no. 4 (2008): 419-442.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review XXXII* (2012): 57-93.

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Dostupno na: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Dostupno na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.

Institucionalne publikacije

Aegli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." (,Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Prilagodio: Stevo Muk. Podgorica: Institut Alternativa, 2015. Dostupno na: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Dostupno na: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.

Center for Innovative Teaching and Learning. "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Dostupno na: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Dostupno na: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

Bibliografija po vrsti publikacije

College of Policing. "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Commission to Combat Police Corruption. "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Commissioner for Human Rights. "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Dostupno na: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Dostupno na: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Dostupno na: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Dostupno na: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Dostupno na: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Dostupno na: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Independent Commission against Corruption (Nezavisna Komisija za Borbu protiv Korupcije). "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Dostupno na: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kelly, Liz. "Violence Against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfield. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What Works in Leadership Development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Inter-

Bibliografija po vrsti publikacije

pretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

New South Wales Police Integrity Commission (Komisija za Integritet Policije Novog Južnog Velsa). "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Dostupno na: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

New South Wales Police Integrity Commission (Komisija za Integritet Policije Novog Južnog Velsa). "Prevention Prompts Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Dostupno na: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission (Komisija za Integritet Policije Novog Južnog Velsa). "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Dostupno na: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Dostupno na: <http://www.osce.org/odihr/93968>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije-Viktorija). "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije-Viktorija). "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije-Viktorija). "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije-Viktorija). "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije-Viktorija). "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Dostupno na: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Dostupno na: <http://www.ohchr.org>.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." („Vodič za demokratski rad policije") Vienna: OSCE, 2008. Dostupno na: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

OEBS "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Dostupno na: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

OEBS. "Police ethics for preserving personal and professional integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Dostupno na: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Bibliografija po vrsti publikacije

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Shipley, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Dostupno na: <http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Dostupno na: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Available at: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Dostupno na: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Dostupno na: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

Međunarodni pravni okvir

CoE Committee of Ministers (Komitet ministara), "European Code of Police Ethics" („Evropski kodeks policijske etike”), 2001. Dostupno na: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution (Rezolucija)1989/61.“Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials.” („Smernice za delotvornu implementaciju Kodeksa ponašanja lica odgovornih za primenu zakona”) New York: Economic and Social Council, 1989. Dostupno na: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html.

Bibliografija po vrsti publikacije

UN.Resolution (Rezolucija) 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." („Kodeks ponašanja lica odgovornih za primenu zakona”), 1979. Dostupno na: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." („Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima”), 1966. Dostupno na: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." („Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima”), 1948. Dostupno na: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Bibliografija po temama

Demokratski rad policije

Alderson, John Cottingham. Policing Freedom. Macdonald and Evans, 1979.

Bittner, Egon. "The Functions of the Police in a Modern Society." Maryland: National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency, 1970.

Den Boer, Monica and Changwon Pyo. Good Policing: Instruments, models and practices. Edited by Sol Iglesias and Ulrich Klingshirn. Singapore: Asia-Europe Foundation & Hans Seidel Foundation Indonesia, 2011.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Dostupno na: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

Haberfield M. R. and Ibrahim Cerrah, eds. Comparative Policing: The Struggle for Democratization. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2008.

Marx, Gary T. "Police and Democracy." In Policing, Security, and Democracy: Theory and Practice, edited by M. Amir and S. Einstein. Office of International Criminal Justice, 2001.

OEBS. "Guidebook on Democratic Policing." („Vodič za demokratski rad policije") Vienna: OSCE, 2008. Dostupno na: <http://www.osce.org/spmu/23804>.

Skolnick, Jerome H. Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society. New York: John Wiley & Sons, 1966.
Stone, Christopher E. and Heather Ward. "Democratic Policing: A Framework for Action." Policing and Society 10,(2000): 11-45.

Sung, Hung-En. "Police Effectiveness and Democracy: Shape and Direction of the Relationship." Policing: An international Journal of Police Strategies and Management 29, no. 2 (2006): 347-367.

Uildriks, Niels A., and P. Van Reenen. Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights. Antwerp: Intersentia, 2003.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Diskreciona ovlašćenja policije

Bronitt, Simon and Phillip Stenning. "Understanding Discretion in Modern Policing." Criminal Law Journal 35, no. 6, (2011): 319-332.

Davis, Kenneth Culp. Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry. Baton Rouge: Louisiana State UP, 1980.

Goldstein, Herman. "Police Discretion: The Ideal versus the Real." Public Administration Review 23, no. 3 (1963): 140-148.

Etičke dileme

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kidder, Rushworth M. How Good People Make Tough Choices. New York: Harper, 1995.

Klockars, Carl B. "The Dirty Harry Problem." Annals of the American Academy of Political and Social Science 452, (1980): 33-47.

Pollock, Joycelyn M, and Ronald F. Becker. "Ethics Training: Using Officers' Dilemmas." FBI Law Enforcement Bulletin 65, no. 11 (1996): 20-27. Dostupno na: <http://www2.fbi.gov/publications/leb/1996/nov964.txt>.

Raines, Julie. Ethics in Policing: Misconduct and Integrity. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Integritet u radu policije

Aepli, Pierre, Olivier Ribaux, and Everett Summerfield. Decision Making in Policing. Lausanne: EPFL Press, 2011.

Alderson, John. Principled Policing. Hampshire: Waterside Press, 1998.

Bibliografija po temama

Cohen, Howard S. and Michael Feldberg. "Rock Concert." In *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*, 71-88. Westport: Praeger Publishers, 1991.

Delattre, Edwin J. *Character and Cops: Ethics in Policing*. Washington D.C.: AEI Press, 2011.

Fijnaut, Cyrille and Leo Huberts, eds. *Corruption, integrity and law enforcement*. The Hague: Kluwer Law International, 2002.

Fitch, Brian D., ed. *Law Enforcement Ethics: Classic and Contemporary Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

Kingshott, Brian F. and Johann Prinsloo. "Ethics in Policing." *Phronimon (Journal of the South African Society for Greek Philosophy and the Humanities)* 5, no. 1 (2004): 49-70.

Kleinig, John. *The Ethics of Policing*. Cambridge: Cambridge UP, 1996.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovic, and Maria R. Haberfeld. *Enhancing Police Integrity*. New York: Springer, 2007.

Klockars, Carl B., Sanja Kutnjak Ivkovich, William E. Harver, and Maria R. Haberfeld. "The Measurement of Police Integrity." Washington, D. C.: National Institute of Justice, 2000.

Lasthuizen, Karin., Leo Huberts, and Muel Kaptein. "Integrity Problems in the Police Organization: Police Officers' Perceptions Reviewed." In *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence, and Victimization*, edited by Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies, 2002.

Miller, Seamus, John Blackler, and Andrew Alexandra. *Police Ethics*. Crows Nest: Allen & Unwin, 2006.

Neyroud, P. "Policing and Ethics", in *Handbook of Policing*, by Tim Newburn, 578-602. Cullompton: Willan Publishing, 2005.

Pagon, Milan. "Police Ethics and Integrity." Slovenia: University of Maribor, 2003. Dostupno na: http://www.academia.edu/437493/Police_Ethics_and_Integrity/

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Kodeks čutanja

Skolnick, Jerome. "Corruption and the Blue Code of Silence." *Police Practice and Research* 3, no. 1 (2002): 7-19.

Stoddard, Ellwyn R. "The Informal 'Code' of Police Deviancy: A Group Approach to 'Blue Coat Crime.'" *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science* 59, no. 2 (1968): 201-213.

Westmarland, Louise. "Police Ethics and Integrity: Breaking the Blue Code of Silence." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 145-165. Dostupno na: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10439460500071721>.

Kodeksi ponašanja i kodeksi etike

Brown, D. "The Impact of Codes of Ethics on Behaviour: a Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2014. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Chêne, Marie. "Codes of Ethics for the Police." Berlin: Anti-Corruption Helpdesk, Transparency International, 2013. Dostupno na: http://www.transparency.org/whatwedo/answer/codes_of_ethics_for_the_police.

College of Policing (Policijski koledž). "Code of Ethics: A Code of Practice for the Principles and Standards of Professional Behavior for the Policing Profession of England and Wales." London: College of Policing, 2014.

Dixon, David. "The Normative Structure of Policing." In *A Culture of Corruption: Changing an Australian Police Service*, edited by Dixon David. Sydney: Hawkins press, 1999.

Grant, J. Kevin. "Ethics and Law Enforcement." *FBI Law Enforcement Bulletin* 71, no. 12 (2002): 11-14. Dostupno na: [http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive/Shiely, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman. "Codes of Conduct in Defence Ministries and Armed Forces: What Makes a Good Code of Conduct?" London: Transparency International UK, 2011. Available at: http://ti-defence.org/publications/20-category-publications/publications-dsp/117-dsp-pubs-codes-conduct-defence-ministries-armed-forces.html](http://leb.fbi.gov/in-each-issue/archive/Shiely, Thomas, Anne-Christine Wegener and Mark Pyman.)

Bibliografija po temama

Korupcija u policiji

Aepi, Pierre, ed. "Uputstva za očuvanje policijskog integriteta" Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Goldstein, Herman. Police Corruption: A Perspective on its Nature and Control. Washington, D.C: Police Foundation, 1975.

Ivkovic, Sanja Kutnjak. Fallen Blue Knights: Controlling Police Corruption. Oxford: Oxford UP, 2005.

Newburn, Tim. "Understanding and Preventing Police Corruption: Lessons from the Literature." London: Research, Development, and Statistics Directorate, 1999.

Prenzler, Tim. Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Punch, Maurice. Conduct Unbecoming: The Social Construction of Police Deviance and Control. New York: Methuen, Inc., 1985.

Punch, Maurice. "Police Corruption and Its Prevention." European Journal on Criminal Policy and Research 8, no. 3 (2000): 301-324.

Roebuck, Julian B. and Thomas Barker. "A Typology of Police Corruption." Social Problems 21, no. 3 (1974): 423-437.

Sampford, Charles, Arthur Shacklock, Carmel Connors, and Fredrik Galtung. Measuring Corruption. Hampshire: Ashgate, 2006.

Ward, Richard H., Robert McCormack, and Dorothy Bracey. Managing Police Corruption: International Perspectives. Chicago: Office of International Criminal Justice, University of Illinois at Chicago, 1987.

Legitimitet policije

Gau, Jacinta M. and Rod K. Brunson. "Procedural Justice and Order Maintenance Policing: A Study of Inner-City Young Men's Perceptions of Police Legitimacy." Justice Quarterly 27, no. 2(2010): 255-279.

Myhill, Andy and Paul Quinton. "It's a Fair Cop? Police Legitimacy, Public Cooperation, and Crime Reduction: An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Liderstvo i policijski integritet

Huberts, Leo, Muel Kaptein, and Karin Lasthuizen. "A Study on the Impact of Three Leadership Styles on Integrity Violations Committed by Police Officers." Policing: An International Journal of Police Strategies and Management 30, no. 4 (2007): 587-607.

Lasthuizen, K. "Leading to Integrity: Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity." PhD Diss., Vrije Universiteit, 2008.

Porter, Louise, Sarah Webb, Tim Prenzler, and Martin Gill. "The Role of Leadership in Promoting Ethical Police Behaviour: The Findings of Qualitative Case Study Research." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Porter, Louise and Tim Prenzler. Police Integrity Management in Australia: Global Lessons for Combating Police Misconduct. Boca Raton: CRC Press, 2012.

Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992.

Thoms, John C. "Ethical Integrity in Leadership and Organisational Moral Culture." Leadership 4, no. 4 (2008): 419-442.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "How Police Supervisory Styles Influence Patrol Officer Behavior." Washington D.C.: US Department of Justice, 2003. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=194078>.

Liderstvo u radu policije

Adlam, Robert and Peter Villiers. Police Leadership in the 21st Century: Philosophy, Doctrine and Developments. Winchester: Waterside Press, 2003.

Bibliografija po temama

Densten, Iain L. "Senior Australian Law Enforcement Leadership Under Examination." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 22, no. 1 (1999): 45-57.

Densten, Iain L. "Senior Police Leadership: Does Rank Matter?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 26, no. 3 (2003): 400-418.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995): 59-67.

Kodz, Jenny and Isla Campbell. "What works in leadership development? A Rapid Evidence Review." London: National Policing Improvement Agency, 2010. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Masal, Doris. "Shared and Transformational Leadership in the Police." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 38, no. 1 (2015): 40-55.

Pearson-Goff, M. and V. Herrington. "Police Leadership: A Systematic Review of the Literature." *Policing* 8, (2014): 14-26.

Schafer, Joseph A. "Developing Effective Leadership in Policing: Perils, Pitfalls, and Paths Forward." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 238-260.

Schafer, Joseph A. "Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 33, no. 4 (2010): 644-663.

Vito, Gennaro F., George E. Higgins and Andrew S. Denney. "Transactional and Transformational Leadership." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 4 (2014): 809-822.

Ljudska prava

Bowling, Benjamin, Coretta Phillips, Alexandra Campbell, and Maria Docking. "Policing and Human Rights: Eliminating Discrimination, Xenophobia, Intolerance and the Abuse of Power from Policework." Paper presented at the UNRISD Conference on Racism and Public Policy (Rad predstavljen na UNRISD konferenciji o rasizmu i javnoj politici), Durban, South Africa, Sep. 2001. Dostupno na: <http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/B26DCF2059E2F3E-5C1256EC300495016?OpenDocument>.

Crawshaw, Ralph., Barry Devlin and Tom Williamson. *Human Rights and Policing Standards for Good Behaviour and a Strategy for Change*. The Hague: Kluwer Law International, 1998.

De Rover, C., and Anja Bienert. "To Serve and To Protect: Human Rights and Humanitarian Law for Police and Security Forces." Geneva: International Committee of the Red Cross, 2014. Dostupno na: <https://www.icrc.org/en/resource-centre>.

FRA. "Fundamental Rights-Based Police Training: A Manual for Police Trainers." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Dostupno na: <http://fra.europa.eu/en/publication/2013/fundamental-rights-based-police-training-manual-police-trainers>.

Institut Suisse de Police. "Droits de l'Homme et Ethique Professionnelle: Manuel de référence pour l'examen professionnel fédéral de Policer/Policière." Neuchâtel: Institut Suisse de Police, 2009.

Kolthoff, Emile. "The Importance of Integrity in the Security Profession: Bringing in Human Rights". In *Ethics and Security*, edited by Monica den Boer & Emile Kolthoff, 39-55. The Hague: Eleven Publishing, 2010.

Neyroud, Peter and Alan Beckley. *Policing, Ethics and Human Rights*. Cullompton: Willan Publishing, 2001.

Međunarodni pravni okvir

CoE Committee of Ministers, "European Code of Police Ethics" (Komitet ministara, „Evropski kodeks policijske etike“), 2001. Dostupno na: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=223251>.

ECOSOC.Resolution (Rezolucija) 1989/61. "Guidelines for the effective implementation of the Code of Conduct for Law Enforcement Officials." („Smernice za delotvornu implementaciju Kodeksa ponašanja lica odgovornih za primenu zakona“) New York: Economic and Social Council, 1989. Dostupno na: http://www.unodc.org/unodc/en/commissions/CCPCJ/Resolutions_Decisions/Resolutions_1980-1989.html.

UN.Resolution (Rezolucija) 34/169. "Code of Conduct for Law Enforcement Officials." (Kodeks ponašanja lica odgovornih za primenu zakona), 1979. Dostupno na: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/LawEnforcementOfficials.aspx>.

Bibliografija po temama

UN. "International Covenant on Civil and Political Rights." (Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima), 1966. Dostupno na: <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.

UN. "Universal Declaration of Human Rights." (Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima), 1948. Dostupno na: <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>.

Metodologija obuke

Brookfield, Stephen D. Understanding and Facilitating Adult Learning: A Comprehensive Analysis of Principles and Effective Practices. Buckingham: Open University Press, 2001.

Buckley, Roger and Jim Caple. The Theory and Practice of Training. London: Kogan Page, 2009.

Cashin, William E. "Effective Classroom Discussions." Idea Paper 49. The Idea Center, 2011. Dostupno na: <http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers>.

Center for Innovative Teaching and Learning (Centar za inovacije u nastavi i učenju). "Discussion Techniques for Active Learning: Dictionary of Methods and Strategies." Indiana University Bloomington. Dostupno na: http://citl.indiana.edu/resources_files/teaching-resources1/discussion-techniques.php.

Knowles, Malcom S., Elwood F. Holton III and Richard A. Swanson. The Adult Learner. Burlington: Elsevier, 2005.

Ota, Carrie, Cynthia F. DiCarlo, Diane C. Burts, Robert Laird and Cheri Gioe. "Needs of the Adult Learner." Journal of Extension 44, no. 6 (2006). Dostupno na: <http://www.joe.org/joe/2006december/tt5.php>.

Silberman, Melvin L. and Carol Auerbach. Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

UNODC. "Training Curriculum on Effective Police Responses to Violence against Women." New York: United Nations, 2010. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

Van Slyke, Jeffrey, Matthew. "Police Ethics Training: Preferred Modes of Teaching in Higher Education Law Enforcement." PhD Diss., Austin: University of Texas, 2007.

Nediskriminisanje

Chan, Janet. Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. Cambridge: Cambridge UP, 1997.

FRA. "Towards More Effective Policing: Understanding and Preventing Discriminatory Ethnic Profiling: A Guide." Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010. Dostupno na: <http://fra.europa.eu/en/publication/2012/towards-more-effective-policing-understanding-and-preventing-discriminatory-ethnic>.

HCNM. "Recommendations on Policing in Multi-Ethnic Societies." The Hague: OSCE, 2006. Dostupno na: <http://www.osce.org/hcnm/32227>.

OEBS. "Police and Roma and Sinti: Good Practices in Building Trust and Understanding." Vienna: OSCE, 2010. Dostupno na: <http://www.osce.org/odihr/67843>.

Obuka o ljudskim pravima i demokratskom radu policije

Crawshaw, R. Police and Human Rights: A Manual for Teachers and Resource Persons and for Participants in Human Rights Programmes. Boston: MartinusNijhoff, 2009.

Marenin, Otwin. "Police Training for Democracy." Police Practice and Research: An International Journal 5, no. 2 (2004): 107-123.

ODIHR. "Guidelines on Human Rights Education for Law Enforcement Officials." Warsaw: OSCE/ODIHR, 2012. Dostupno na: <http://www.osce.org/odihr/93968>.

OHCHR. "Human Rights and Law Enforcement: A Trainer's Guide on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 2002. Dostupno na: <http://www.ohchr.org>.

OHCHR. "International Human Rights Standards for Law Enforcement: A Pocket Book on Human Rights for the Police." Geneva: OHCHR, 1997. Dostupno na: <http://www.ohchr.org>.

Obuka o integritetu

Adlam, Robert. "Developing Ethics Education for Police Leaders and Managers: Action Research and Critical Reflection for

Bibliografija po temama

Curriculum and Personal Development." *Educational Action Research* 6, no. 1 (2006): 131-151.

Conti, Norman and James J. Nolan III. "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training." *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166-186.

Gibson, Victoria. "Training Evaluation: The Case of the Police Service." Master's Thesis, Metropolitan University Business School, 2009.

Heffernan, William C. "Criminal Justice Ethics: An Emerging Discipline." *Police Studies: International Review of Police Development* 4, (1981-1982): 24-28.

Kleining, J. "Teaching and Learning Police Ethics: Competing and Complementary Approaches." *Journal of Criminal Justice* 18 (1990): 1-18.

Kratcoski, Peter C. and Dilip K. Das, eds. *Police Education and Training in a Global Society*. Lanham: Lexington Books, 2007.

Massey, David. "Why Us and Why? Some Reflections on Teaching Ethics to Police." *Police Studies* 16, no. 3 (1993): 77-83.

McCoy, Mark R. "Teaching Style and the Application of Adult Learning Principles by Police Instructors." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 77-91.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije –Viktorija). "Promoting Integrity Awareness: A Group Activity Kit." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2008. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Plant, Jeremy and Bing Ran. "Education for Ethics and Human Resource Management: A Necessary Synergy." *Public Integrity* 11, no. 3 (2009): 221-238.

Sherman, L. "Learning Police Ethics." *Criminal Justice Ethics* 1, no. 1 (1982): 10-19.

Wheller, Levin and Julia Morris. "Evidence Reviews: What Works in Training, Behaviour Change and Implementing Guidance?" London: National Policing Improvement Agency, 2010. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>

Odgovornost policije (unutrašnja kontrola i spoljni nadzor)

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Bajramspahić, Dina. "Internal Control of Police - Comparative Models." Edited by StevoMuk. Podgorica: InstitutAlternativa, 2015. Dostupno na: <http://www.osce.org/montenegro/138711>.

Cheung, Jocelyn. "Police Accountability." *Police Journal* 78, no. 1 (2005): 3-36.

Commissioner for Human Rights (Komesar za ljudska prava). "Opinion of the Commissioner for Human Rights Concerning Independent and Effective Determination of Complaints against the Police." Strasbourg: Council of Europe, 2009. Dostupno na: <http://www.refworld.org/docid/4eccda452.html>.

Goldsmith, Andrew J. and Colleen Lewis, eds. *Civilian Oversight of Policing: Governance, Democracy and Human Rights*. Portland: Hart Publishing, 2000.

Kappeler, Victor E., Richard D. Sluder, and Geoffrey P. Alpert. *Forces of Deviance: Understanding the Dark Side of Policing*. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, 1998.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "A Survey of Innovations in the Development and Maintenance of Ethical Standards by Australian Police Departments." *Police Practice and Research* 4, no. 2 (2003): 149-161.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Models of Police Oversight: A Critique." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 11, no.2 (2001): 151-180.

Prenzler, Tim and Louise Porter. "Improving Police Behaviour and Police-Community Relations through Innovative Responses to Complaints." In *Accountability in Policing: Contemporary Debates*, edited by S. Lister and M. Rowe. Abingdon: Routledge, 2015.

Bibliografija po temama

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Seumas, Miller. "Integrity Systems and Professional Reporting in Police Organisations." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 241-257.

Seumas, Miller. "What Makes a Good Internal Affairs Investigation." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 1 (2010): 29-40.

Smith, Graham. "Rethinking Police Complaints." *British Journal of Criminology* 44, no. 1 (2004): 15-33.

UNODC. "Handbook on Police Accountability, Oversight and Integrity." Vienna: United Nations, 2011. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

UNODC. "Policing: The Integrity and Accountability of the Police. Criminal Justice Assessment Toolkit." New York: United Nations, 2006. Dostupno na: <http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html>.

West, Ronald A. "Democratic Oversight of Police Forces, Mechanisms for Accountability and Community Policing." Washington D.C.: National Democratic Institute for International Affairs, 2005. Dostupno na: <https://www.ndi.org/node/13480>.

Organizacioni integritet

Aeppli, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Independent Commission against Corruption (Nezavisna Komisija za Borbu protiv Korupcije). "The First Four Steps: Building Organisational Integrity." Sydney: Independent Commission against Corruption, 2001. Dostupno na: <http://icac.nsw.gov.au/publications-and-resources/publications-about-corruption?view=search>.

Quinton, Paul, Andy Myhill, Ben Bradford, Alistair Fildes, and Gillian Porter. "Fair Cop 2: Organisational Justice, Behaviour and Ethical Policing – An Interpretative Evidence Commentary." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije –Viktorija). "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Dostupno na: <http://www.ipac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Ponašanje policije

Rydberg, Jason and William Terrill. "The Effect of Higher Education on Police Behavior." *Police Quarterly* 13, no. 1 (2010): 92-120.

Sun, Ivan Y., Brian K. Payne, and Yuning Wu. "The Impact of Situational Factors, Officer Characteristics, and Neighborhood Context on Police: A Multilevel Analysis." *Journal of Criminal Justice* 36, no. 1 (2007): 22-32.

White, Michael D., and Robert J. Kane. "Pathways to Career-Ending Police Misconduct: An Examination of Patterns, Timing, and Organizational Responses to Officer Malfeasance in the NYPD." *Criminal Justice and Behavior* 40, no. 11 (2013): 1301-1325.

Wilson, James Q. *Varieties of Police Behavior*. Cambridge: Harvard UP, 1978.

Policijska kultura

Kingshott, Brian F. "Cultural Ethics and Police Canteen Culture." *Police Research & Management* 3, no. 3 (1999): 27-43.

Monjardet, D., "La Culture Professionnelle des Policiers." *Revue Française de Sociologie* XXXV, no. 3 (1994): 393-411.

Paoline III, Eugene A. "Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture." *Journal of Criminal Justice* 31, (2003): 199-214.

Wallace, Joseph, James Hunt, and Christopher Richards. "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values." *International Journal of Public Sector Management* 12, no. 7 (1999): 548-654.

Procena rizika

Archbold, Carol A. "Managing the Bottom Line: Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 28, no. 1 (2005): 30-48.

New South Wales Police Integrity Commission (Komisija za Integritet Policije Novog Južnog Velsa). "Prevention Prompts

Bibliografija po temama

Number 1: Identifying and Understanding Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Dostupno na: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=144>.

New South Wales Police Integrity Commission (Komisija za Integritet Policije Novog Južnog Velsa). "Project Manta Report 1 Identification and Communication of Command Misconduct Risks." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2009. Dostupno na: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=132>.

Worden, Robert E., Christopher Harris, and Sarah J. McLean. "Risk Assessment and Risk Management in Policing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 37, no. 2 (2014): 239-258.

Reforma policije

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." („Uputstva za očuvanje policijskog integriteta") Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Ellison, Graham. "A Blueprint for Democratic Policing Anywhere in the World? Police Reform, Political Transition, and Conflict Resolution in Northern Ireland." *Police Quarterly* 10, no. 3 (2007): 243-269.

Kelling, George L. and Mark H. Moore. "The Evolving Strategy of Policing." *Perspectives on Policing* 4 (1988).

Moran, John. "Anti-Corruption Reforms in the Police: Current Strategies and Issues." *Police Journal* 75, no. 2 (2002): 137-159.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Prenzler, Tim and Janet Ransley, eds. *Police Reform: Building Integrity*. Sydney: Hawkins Press, 2002.

Punch, Maurice. *Police Corruption: Deviance, Accountability and Reform in Policing*. Cullompton: Willan Publishing, 2009.

Quah, Jon S. T. "Preventing Police Corruption in Singapore: The Role of Recruitment, Training, and Socialisation." *The Asia Pacific Journal of Public Administration* 28, no. 1 (2006): 59-75.

Ryan, B. J. "What the Police Are Supposed to Do: Contrasting Expectations of Community Policing in Serbia." *Policing and Society* 17, no. 1 (2007): 1-20.

Shearing, C. "Transforming the Culture of Policing: Thoughts from South Africa." *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 28, no. 1 (1995): 54-61.

Skogan, Wesley S. "Why Reforms Fail." *Policing and Society* 18, no. 1 (2008): 23-34.

Toch, Hans. "Police Officers as Change Agents in Police Reform." *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 18, no. 1 (2008): 60-71.

Uldriks, Niels A., and P. Van Reenen. *Policing Post-Communist Societies: Police-Public Violence, Democratic Policing and Human Rights*. Antwerp: Intersentia, 2003.

Walker, Samuel. "Institutionalising Police Accountability Reforms: The Problem of Making Police Reforms Endure." *Saint Louis University School of Law Review* XXXII (2012): 57-93.

Regrutovanje u policiji

Cordner, G., and A. Cordner. "Stuck On a Plateau? Obstacles to Recruitment, Selection, and Retention of Women Police." *Police Quarterly* 14, no. 3 (2011): 207-226.

Ones, D. S., and C. Viswesvaran. "Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection." *International Journal of Selection and Assessment* 9, no. 1/2 (2001): 31-39.

Rodno pitanje i rad policije

Bastick, Megan. "Integrating Gender into Internal Police Oversight." Geneva: DCAF, OSCE, OSCE/ODIHR, 2014. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Integrating-Gender-into-Internal-Police-Oversight>.

Denham Tara. "Police Reform and Gender." Edited by Megan Bastick and Kristin Valasek. Geneva: DCAF, OSCE/ODIHR, UN-INSTRAW, 2008. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Police-Reform-and-Gender-Tool-2>.

Bibliografija po temama

Kelly, Liz. "Violence against Women and Children: Vision, Innovation and Professionalism in Policing." Strasbourg: Council of Europe, 2003.

Lonsway, Kim, Margaret Moore, Penny Harrington, Eleanor Smeal, and Katherine Spillar. "Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies." In *Recruiting and Retaining Women: A self-Assessment Guide for Law Enforcement* Los Angeles: National Center for Women & Policing, 2003. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?id=185235>.

UNDP. "Special Protocol on Conduct of Police Officers in Cases of Domestic and Intimate Partner Violence against Women." Serbia: Ministry of interior, 2013.

UNODC. "Guidance Note for UNODC Staff: Gender Mainstreaming in the Work of UNODC." Vienna: United Nations, 2013. Dostupno na: <http://www.unodc.org/production/misc/SpecialMessages.nsf/a3210ed79bcbf304c125794800355044/c0fa7664e232467ac1257b9c002fef58?OpenDocument>

Sistem podnošenja tužbi

Holland, Robert C. "Dealing with Complaints Against the Police: The Resolution Process Adopted by the Queensland Police Service." *Police Studies* 19, no. 2 (1996): 45-62.

Kennison, Peter C. "Policing Diversity: Managing Complaints against the Police." *Police Journal* 75, (2002): 117-135.

Prenzler, Tim, Mateja Mihnjac, and Louise E. Porter. "Reconciling Stakeholder Interests in Police Complaints and Discipline Systems." *Police Practice and Research: An International Journal* 14, no. 2 (2013): 155-168.

Reiner, R. "Multiple Realities, Divided Worlds: Chief Constables' Perspectives on the Police Complaints System." In *Complaints Against the Police: The Trend to External Review*, edited by A. Goldsmith. Oxford: Clarendon, 1991.

Sistem rane intervencije

Bertoia, Tony. "Developing an Early Intervention System for Police Misconduct in a Law Enforcement Agency." Sydney: New South Wales Police Integrity Commission, 2008. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/App/publications/abstract.aspx?ID=247092>.

Lersch, Kim Michelle, Tom Bazley, and Tom Mieczkowski. "Early Intervention Programs: An Effective Police Accountability Tool, or Punishment of the Productive?" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 1 (2006): 58-76.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije –Viktorija). "Early Intervention Systems for Police Agencies". Research Paper no. 1. Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Testiranje integriteta

Commission to Combat Police Corruption (Komisija za borbu protiv korupcije). "Performance Study: The Internal Affairs Bureau's Integrity Testing Program." New York: The City of New York, 2000.

Prenzler, Tim. "Senior Police Managers' Views on Integrity Testing, and Drug and Alcohol Testing." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 29, no. 3 (2006): 394-407.

Prenzler, Tim and Carol Ronken. "Police Integrity Testing in Australia." *Criminology and Criminal Justice* 1, no. 3 (2001): 319-342.

UNODC. "Chapter VI: Enforcement." In "The Global Programme against Corruption: The UN Anti-corruption Toolkit," 366-472. Vienna: United Nations, 2004. Available at: <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

Upotreba sile u policiji

Prenzler, Tim, Louise Porter, and Geoffrey P. Alpert. "Reducing Police Use of Force: Case Studies and Prospects." *Aggression and Violent Behavior* 18, no. 2 (2013): 343-356.

Bibliografija po temama

Upravljanje integritetom

Aepi, Pierre, ed. "Toolkit on Police Integrity." („Uputstva za očuvanje policijskog integriteta“) Geneva: DCAF, 2012. Dostupno na: <http://www.dcaf.ch/Publications/Toolkit-on-Police-Integrity>.

Barry, Daniel Patrick. "Handling Police Misconduct in an Ethical Way." Master's Thesis, State University College of New York, 1979: 82-107.

Fleming, Jenny and George Lafferty. "New Management Techniques and Restructuring for Accountability in Australian Police Organisations." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 23, no. 2 (2000): 154-168.

Gottschalk, Petter and Geoff Dean. "Knowledge Management in Policing: The Case of Police Complaints and Police Crime." *Police Journal* 83, no. 2 (2010): 96-112.

ICAEW. "Reporting with Integrity: Information for Better Markets Initiative." ICAEW, 2007: 2-3. Dostupno na: <http://www.icaew.com/en/technical/financial-reporting/information-for-better-markets/ifbm-reports/reporting-with-integrity>.

Jones, Matthew. "Governance, Integrity, and the Police Organization." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 32, no. 2 (2009): 338-350.

Kaptein, Muel, and Piet Van Reenen. "Integrity Management of Police Organizations." *Policing* 24, no. 3 (2001): 281-300.
Lustgarten, Laurence. *The Governance of Police*. London: Sweet & Maxwell, 1986.

McDowall, Almuth, Paul Quinton, David Brown, Indira Carr, Emily Glorney, Sophie Russell, Natasha Bharj, Robert Nash, and Adrian Coyle. "Promoting Ethical Behaviour and Preventing Wrongdoing in Organisations: A Rapid Evidence Assessment." London: College of Policing, 2015. Dostupno na: <http://whatworks.college.police.uk/Research/Pages/Published.aspx>.

New South Wales Police Integrity Commission (Komisija za integritet policije Novog Južnog Velsa) . "Prevention Prompts Number 2: Determining How Best to Manage Workplace Integrity Hazards." Sydney: NSW Police Integrity Commission, 2011. Dostupno na: <https://www.pic.nsw.gov.au/Report.aspx?ReportId=145>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije -Viktorija). "A Guide to Building Workplace Integrity: Indicators and Practice." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije –Viktorija). "Talking About Integrity: a Guide for Police Managers." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria, 2009. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

US Department of Justice (Ministarstvo pravde SAD-a). "Principles for Promoting Police Integrity: Examples of Promising Police Practices and Policies." US Department of Justice, 2001. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/app/publications/abstract.aspx?ID=186189>.

Walker, Samuel, Stacy Osnick Milligan, and Anna Berke. "Strategies for Intervening with Officers through Early Intervention Systems: A Guide for Front-Line Supervisors." Report prepared for the Office of Community Oriented Policing Services, US Department of Justice, 2006.

Wilkinson, Peter. "The Association of Chief Police Officers (ACPO): Benchmarking Police Integrity Programmes." London: Training & Advisory Service, Transparency International UK, 2013. Dostupno na: <http://www.transparency.org.uk/publications/15-publications/473-benchmarking-police-integrity-programmes>.

Upravljanje u policiji

Goodall, R. "Management by Objectives: A Conceptual Application for the Police." *Police Journal* 47, no. 2 (1974): 178-186.

Green, K. Egan, Ronald G. Lynch and Scott R. Lynch. *The Police Manager*. Waltham: Anderson Publishing, 2013.

Harth, James M. "The Management of Change in Police Organizations." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1996. Dostupno na: <https://www.ncjrs.gov/policing/man199.htm>.

More, Harry W. and Larry S. Miller. *Effective Police Supervision*. New York: Routledge, 2015.

Pagon, Milan. "Policing in Central and Eastern Europe: Organizational, Managerial, and Human Resource Aspects." Ljubljana: College of Police and Security Studies, 1998.

Bibliografija po temama

Uzbunjivanje

Blonder, Irena. "Public Interests and Private Passions: A Peculiar Case of Police Whistleblowing." *Criminal Justice Ethics* 29, no. 3 (2010): 258-277.

Johnson, Roberta Ann. "Whistleblowing and the Police." *Rutgers University Journal of Law and Urban Policy* 1, no. 3 (2005): 74-83. Dostupno na: <http://www.bmartin.cc/dissent/documents>.

Kargin, Vedat. "An Investigation of Factors Proposed to Influence Police Officers' Peer Reporting Intentions." PhD Diss., Indiana University of Pennsylvania, 2009.

Loyens, Kim. "Why Police Officers and Labour Inspectors (Do Not) Blow the Whistle: A Grid Group Cultural Theory Perspective." *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 36, no. 1 (2011): 27-50.

OECD. "Protection of Whistleblowers: Study on Whistleblower Protection Frameworks, Compendium of Best Practices and Guiding Principles for Legislation." OECD, 2011.

OECD. "Whistleblower Protection: Encouraging Reporting." OECD, 2012.

Prenzler, Tim. *Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group, 2009.

Vrednosti i stavovi

Gilmartin, Kevin M., and John J. Harris. "Law Enforcement Ethics... The Continuum of Compromise." *Police Chief Magazine* 65, no. 1 (1998): 25-28. Dostupno na: <http://drr.lib.athabasca.ca/view.php?id=810> (unit 4).

Johnson, Terrance and Raymond W Cox III. "Police Ethics: Organizational Implications." *Public Integrity* 7, no. 1 (2004): 67-79.

Office of Police Integrity of Victoria (Kancelarija za Očuvanje Integriteta Policije –Viktorija). "Victoria Police Values in Action." Melbourne: Office of Police Integrity of Victoria. Dostupno na: <http://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>.

OSCE. "Police Ethics for Preserving Personal and Professional Integrity." Belgrade: OSCE, 2014.

Raines, Julie. *Ethics in Policing: Misconduct and Integrity*. Sudbury: Jones and Bartlett, 2011.

Wasserman, Robert and Mark H. Moore. "Values in Policing." *Perspectives on Policing*, 8 (1988): 1-7. Dostupno na: <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/rsrch-prtl/shwttls-eng.aspx?d=PS&i=85165633>.

Lista izvora dostupnih onlajn

DCAF Publikacije:

<http://www.dcaf.ch/Publications>

UN Ljudska prava:

<http://www.ohchr.org/EN/Pages/WelcomePage.aspx>

Savet Evrope:

<http://www.coe.int/en/web/portal/home>

Globalni barometar korupcije Transparensi internešenela (Transparency International's Global Corruption Barometer):

<http://www.transparency.org/gcb2013>

Transparensi internešenal UK (Transparency International UK):

<http://www.transparency.org.uk/publications>

Centar za istraživanje etike:

<http://www.ethics.org>

IACP-ovo uputstvo o etici (IACP Ethics Toolkit):

<http://www.theiacp.org/Ethics-Toolkit>

OEBS POLIS:

<http://polis.osce.org>

Kancelarija UN-a za borbu protiv droge i kriminala (United Nations Office for Drugs and Crime - UNODC) – Reforma pravosuđa i zatvorskog sistema:

<http://www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuse>

Agencija Evropske unije za fundamentalna prava (European Union Agency for Fundamental Rights - FRA):

<http://fra.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>

Inicijativa Komonvelta za ljudska prava–Reforma policije:

http://humanrightsinitiative.org/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=54

Polijski koledž:

<http://www.college.police.uk/Pages/Home.aspx>

FBI–Korupcija u policiji:

<http://leb.fbi.gov/2011/may/police-corruption-an-analytical-look-into-police-ethics>

Nacionalni institut pravde– Policijski integritet:

<http://www.nij.gov/topics/law-enforcement/legitimacy/pages/integrity.aspx>

Rad policije usmeren na zajednicu – Inicijativa za policijski integritet:

<http://www.cops.usdoj.gov/default.asp?Item=1663>

Britanski kraljevski policijski inspektorat (Her Majesty's Inspectorate of Constabulary - HMIC) – Policijski integritet i korupcija:

<http://www.justiceinspectorates.gov.uk/hmic/our-work/police-integrity-and-corruption>

Međunarodna fondacija službenika obezbeđenja (International Foundation of Protection Officers)– Pravna i etička pitanja:

<http://www.ifpo.org/resource-links/articles-and-reports/legal-and-ethical-issues>

Komisija Kvinslenda za borbu protiv kriminala i korupcije (Queensland Crime and Corruption Commission) – Policijska etika:

<http://www.ccc.qld.gov.au/research-and-publications/browse-by-topic-1/police-ethics>

Komisija za integritet policije Novog Južnog Velsa (New South Wales (NSW) Police Integrity Commission):

<https://www.pic.nsw.gov.au/Publications.aspx>

Pravedan i nepristrasan rad policije:

<http://www.fairimpartialpolicing.com/bias>

Lista izvora dostupnih onlajn

Nezavisna široko usmerena komisija za borbu protiv korupcije u Viktoriji (Independent Broad-Based Anti-corruption Commission of Victoria):

<https://www.ibac.vic.gov.au/publications-and-resources>

IDEA: Tehnike moderiranja i učenja:

<http://ideaedu.org/research-and-papers/idea-papers/>