

КУЛТУРА ПОЛИСА
УДК 351.74/.76:371
ОНР

ДАНЕ СУБОШИЋ

Криминалистичко-полицијска академија
Земун

ДАЛИБОР КЕКИЋ

Криминалистичко-полицијска академија
Земун

ОРГАНИЗАЦИОНО ПОНАШАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА У ПОЛИЦИЈИ

Сажетак: Организационо понашање и организациона култура су релативно нови изрази и теорији организације и менаџмента. Аутори су покушали да их објасне кроз теорију динамике и неформалне организације. Све ове концепције су се развиле у Западној терминологији у прошлом веку, почевши касних 30-их до сада. Због тога, али и политике социјализма и ратова на овим просторима, наша држава је помало закаснила у истраживањима ове области. Ово је покушај да се то поправи.

Кључне речи: организационо понашање, организациона култура, теорија динамике, неформалне организације, полицијске организације, полицијски службеници.

Увод

Осамдесетих година протеклог столећа *in vivo* се тематизује питање утицаја традиције, обичаја, навика, вредносних система, веровања, ставова, норми и мерила понашања на организациону структуру тј. организацију. С обзиром да организациона култура представља једну од сржних променљивих организационог понашања, ова два појма јесу засебна, али неодвојива. Појам орга-

низациона култура потиче из теорије динамике Курта Левина (Kurt Lewin) пред почетак Другог светског рата, где је развио теоријске тезе и формулисао нове истраживачке поступке у изучавању скупне атмосфере и ефеката, начин вођења, важности групне дискусије и одлучивања за образовање понашања припадника групе, али и других комплексних проблема психологије групе (Петковић, 2008:53-4).

Култура је основна димензија организационе средине и уз стратегију и вођење, култура организације чини скелет њеног успеха. Култура је израз комуникативног и међуљудског опхођења, на којима и почива. Будући да је организационо понашање „извор и утока” међуљудских односа, појмови организационо понашање и организациона култура проистичу један из другог и тиме нас уводе у „ледене пустиње апстракције” (Теодор Адорно).

Организационо понашање у литератури укључује рејон организације које изучава опхођење људи у организацијама, од појединца, преко радних група и тимова, до нивоа организационе целине. Ова локација обухвата проучавање ланца концепата организације и на њима базираних дејстава, којима управљачи (менаџери) утичу на обликовање понашања људи у организацији. Како у овом истраживању изучавамо понашање и културу организација полиције која је једна од стубова безбедности модерне државе, ова два појма (или боље рећи парадигме), можемо сврстати у ред *опхођења у безбедности (безбедносног опхођења)* и *безбедносне културе (културе у безбедности)*, јер су саставни део ових појмова, али о њима овде неће бити речи (Кекић, 2004: 209-51).

Појам организационог понашања

Организационо понашање се односи на међуљудске односе унутар организације. Ти односи се успостављају између појединца и група људи.

Појам организационог понашања обухвата бар две компоненте, организациону и психолошку. Обе компоненте обухватају понашање људи у функцији динамике организације, с тим да их свака сврстава у свој теоријски систем. При томе, организациона

компонента појма има за садржај индивидуално и групно понашање људи у организацији и с тим у вези примену тих знања у пракси. Конкретније, организационо понашање обухвата односе међу људима током радних процеса који се одвијају унутар организације. Организационо понашање је интердисциплинарна област организације, при чему се тај феномен најчешће сматра вештином, посебно значајном за руковођење.

Организационо понашање је значајан феномен организације чије познавање има за циљ његово *разумевање, предвиђање и контролisanje*. Проучавање организационог понашања с наведеним исходима конципира се тако да се (са)знања до којих се дође систематизују у четири области: *стимуланса, људи, понашања и последица*. *Стимуланси* који су од значаја за организационо понашање су спољни (ситуациони, они који се односе на окружење) у унутрашњи (лични), посматрани у односу на појединца или групу у организацији. Под *људима* се подразумевају психички аспекти чланова организације, као што су њихови ставови, мотивација, учење и др. *Понашање* се односи на обрасце понашања појединца и група у организацији, што је посебно значајно за полицијску организацију, у којој се због њене специфичности врло лако распознаје шта је у том смислу прихватљиво, а шта не. Најзад, *последице* се односе на консеквенце по човека и организацију у зависности од одређених понашања, која могу да буду резултанта психичких стања, кадровске политике, руковођења и др.

Као резултат наведених (са)знања испољава се претежно одговарајуће и претежно неодговарајуће понашање појединца и група у организацији. Понашање које је претежно одговарајуће обухвата већину чланова организације прихватљиво опхођење, учешће у неформалним организационим формама, личну организованост, успешно комуницирање, учешће у различитим формама заједничког рада, решавање конфликтних ситуација, коришћење информационе технологије итд. Супротно томе, претежно неодговарајуће понашање појединца и група у организацији обухвата изостанак, односно неуспешно практиковање наведених садржаја рада.

Уопштавајући наведене вештине, као садржаје организационог понашања, могуће их је сврстати у три групе: *техничке, со-*

цијалне и стратегијске. Техничке (технолошке, тактичке, методичке и др.) и *социјалне* (комуникацијске, мотивационе, партиципативне и др.) компетенције су потребне свим члановима организације, док се *стратегијске* (уопштавање, дефинисање, сврставање, идентификовање, поређење, закључивање и др.) односе само на руководиоце.

Организациона култура

Чест је случај да две истоврсне организационе јединице исте организације (нпр. две полицијске испоставе) постижу такве резултате да се једна од њих вреднује као успешна, а друга као неуспешна, упркос томе што обављају исте послове и што имају исту или сличну структуру (Марковић, 1996: 366-8). Поред тога, познати су и случајеви да истоврсне организационе јединице исте организације функционишу различито, али обе постижу идентичне или приближне резултате. Узрок тим појавама је различита *организациона култура* у различитим организационим јединицама.

Организациона култура се дефинише на различите начине. Најједноставније изражен садржај организационе културе је такав, да се под тим појмом подразумева *начин размишљања запослених док обављају службене задатке*. Организациона култура обухвата „невидљиве” елементе организације, за разлику од структуре, која представља њене спољне, манифестне елементе. Тако структуром сматрамо само врх тзв. *организацијског леденог брега*, док култура представља његов остатак, који је *под водом* и као такав је мање уочљив, а тиме и теже сазнајан.

Организацијска култура је врста друштвене културе. То значи да се социјална култура пресликава на организацију у виду организацијске културе. То, између осталих чинилаца, има за последицу да две истоврсне организационе јединице исте организације, у условима различитих социјалних култура, имају различите организационе културе.

Пошто је организациона култура последица социјалне културе на одређеном подручју, можемо да изведемо закључак да

наведене врсте културе имају исте елементе. Тако културу организације чине (Група аутора, 1991:204):

- вредности,
- норме,
- ставови и уверења,
- обичаји и ритуали,
- комуникација и језик, односно
- симболи.

Вредности су релативно стабилне и трајне концепције пожељног, а могу бити експлицитне и имплицитне. Одражавају се у „филозофији” организације, слоганима и симболима. За полицију је карактеристично да има *изјаве о мисији*, које говоре о томе за шта је полицијска организација намењена и које вредности при томе поштује (нпр, како је већ наведено у овом уџбенику позната је мисија изражена слоганом: „СЛУЖИТИ И ШТИТИ”, наведеним на одговарајућем графичком симболу).

Норме су стандарди за радно понашање, а могу да буду писани и неписани. Њима се претварају вредности у облике понашања.

Ставови и уверења су идеали и начела понашања. Изражавају се кроз имиџ организације. Везани су уз понос, лојалност, ексклузивност, иновације, промене итд. Њима се одржава етичка димензија организације и често се нормирају посебним кодексом. У том смислу, за полицију у Србији су карактеристични постојање и примена *Кодекс полицијске етике*.

Обичаји и ритуали су устаљени облици понашања ради стимулације идентификације појединца са организацијом. Манифестује се неговањем традиције полицијске организације (празници, свечаности и жалости, заклетве, промоције итд.) или њених организационих јединица (нпр. Дан јединице).

Комуникација и језик као елемент организацијске културе испољавају се тиме што свака организација, подсистеми и групе развијају специфичан начин споразумевања и комуницирања. Специфичност комуницирања и језика у полицијској организацији су такви да обухватају и невербалну комуникацију (нпр. ставови

ви у смислу држања тела у одређеним ситуацијама), жаргон, скраћенице, степен формалности у међусобном опхођењу (нпр. на релацији претпостављени - потчињени) итд.

Симболи су спољашњи знак статуса појединаца у организацији (униформа, службена значка, ознаке итд.). Поред наведених, присутни су и остали, мање изражени статусни симболи, као што су луксузна канцеларија, пословни секретар, средства репрезентације, службени аутомобил, посебно паркинг-место.

Група динамика у организационом понашању

Група динамика представља догађаје и промене у односима између појединих чланова групе и промене у односима групе према другим групама, које се налазе са њима у неком просторном, односно психолошком контакту. Дакле, група динамика се остварује на међуљудском и међугрупном плану.

Међуљудска динамика остварује се различитим механизмима. У њих спадају имитација, сугестија, симпатија и антипатија, идентификација, социјални притисак и социјална стимулација и инхибиција. *Имитација* је такав механизам групне интеракције који подразумева реаговање појединца на исти начин као што је то учинио неко пре њега. Разлози за имитацију су следећи: лакше је опонашати него бити оригиналан (такав став произлази из тзв. „менталне лењости” која је једна од основних особина већине људи). Други разлог честе имитације је конформизам. Наиме, групе и људско друштво понашају се тако да имитацију, односно конформизам награђују, а оригиналност најчешће кажњавају (Јурина, 1994).

Сугестија је процес у коме „давалац идеје” успева да комуницира са примаоцем, доводећи га до прихватања сопствених навода, ради постизања сопственог циља, с уверљивим разлогом или садржајем, тако да у тим њему постоји некакав логички основ који би „прималац” прихватио и могао оправдати. Поред сугестије, као интеракције између

особа у групи, позната је и *аутосугестија*. У процесу ауто-сугестије иста особа је и давалац и прималац сугестије, тј. она себи даје одређене позитивне или негативне сугестије и на бази њих делује свесно или несвес.

Симпатија и антипатија као механизам групне интеракције представља емоционални став који се јавља код појединца приликом перцепције других особа, а обележава га осећај непријатности или спремности да се предузме акција. *Симпатијом* сматрамо емоционалним уважавањем појединаца или групе, става, идеологије итд, који могу или не морају постати мотив неке акције. С друге стране, *антипатија* је емоционална одбојност са свим осталим негативним последицама. Извори симпатије и антипатије су првенствено емоционални доживљаји, обрасци понашања, обрасци личности итд.

Идентификација је појава свесног поистовећивања појединца с другим појединцем или групом људи, зато што тај појединац или група имају циљ који се, у целини или делимично, поклапа с његовим циљем. Може бити „персонална”, онда када се један члан групе идентификује с неком особом, обично вођом у групи и „идеална”, када се појединац идентификује с циљем групе, при чему није повезан с понашањем других чланова групе.

Социјални притисак је елемент социјалне климе у групи људи који доводи до тога да неки њени чланови осећају својеврсну опасност ако се не би понашали по правилима и нормама те групе. Социјални притисак се може остварити и: средствима уверавања (молбе, савети и препоруке) и средствима присиле (награда, обећања, претње и казне).

Социјална стимулација и инхибиција су две супротне појаве. *Социјална стимулација* је појава којом појединац постиже боље резултате у интеракцији с другим члановима групе у односу на ситуацију да ради сам. С друге стране, *социјална инхибиција* је појава да појединац постиже лошије резултате у интеракцији с другим члановима групе, такође у односу на ситуацију да ради сам.

Међугрупна динамика може да буде испољена следећим модалитетима: *заједничка, делимична и циклична*. *Заједничка* међузависност у задацима присутна је у случајевима када две или више група функционишу релативно независно, али њихово деловање доприноси укупном резултату и ефикасности организације у целини. *Делимична* међузависност група људи присутна је у случајевима када исход рада једне групе представља полазиште рада друге групе, с тим да исход рада друге групе не утиче на полазиште рада прве групе. Најзад, *циклична* међузависност настаје у случајевима када рад прве групе представља полазиште за рад друге групе и обрнуто.

Неформална организација – начин организацијског понашања

Формална организација је пројектована и нормирана организацијска структура која се успоставља ради оптималног усклађивања односа свих ресурса (кадрова, опреме, средстава, информација итд.) и постизања циља организације. Ова организација се успоставља тако да буде ефикасна. Стога се у њеном пројектовању и увођењу прописују стриктни елементи организације који су битни за разумевање процеса рада и препознавање успешности. Као резултат организацијске структуре, у свакој организацији, постоји неформална организација (Јурина, 1994: 215).

Неформална организација представља стварно организацијско понашање запослених у оквирима формалне организацијске структуре, засноване на стварним односима међу људима у процесу рада, с тим да су односи међу људима засновани на мотивима и механизмима социјалне интеракције и тежње за остварењем сопствених интереса, али и актуелизацијом индивидуалних потенцијала, односно социјалном сатисфакцијом (Петковић, 2008: 101). Другим речима, неформална организација представља стварне непланиране односе између људи који настају у процесима рада и руковођења, и који су у циљу идентични с формалном организацијом, али увек у односу на њу заузимају изванредан отклон. Неформална организација успоставља своја правила по-

нашања за све њене чланове, која чине систем уверења, идеја и вредности, из којих призилазе активности, комуницирање итд. Основно обележје неформалне организације је да она има сопствену структуру, руководство које може бити другачије у односу на руководство формалне организације и сасвим одређена правила (Јурина, 1994:216-7).

Неформална организација садржана је у свакој формалној организацији као паралелна, спонтана мрежа интерперсоналних односа (Јурина, 1994:218). Зато се неформалном организацијом сматра систем личних, социјалних односа који се развијају међу људима током њихових интеракција у формирању и функционисању организацијске структуре, али те односе формална организација не прописује и не одређује (Јурина, 1994:218). Без обзира на то, неформална организација је законита и нормална појава (Петковић, 2008:101).

За разлику од формалне организације која тежи да буде конзистентна и систематична и која напросто не може предвидети и контролисати све облике људског понашања, неформална организација као склоп стварних односа и понашања људи у организацији исправља и поједностављује сложени организацијски механизам и прилагођава га могућностима и потребама конкретних људи који раде у тој организацији. Стога је неформална организација динамична и у непрекидним променама и поступном прилагођавању (Јурина, 1994: 218).

Неформалне организације, поред те структуре имају и своју функцију у односу на појединца и у односу на организацију, а те функције се могу препознати у следећој табели (Јурина, 1994:220). Њоме се међусобно пореде обележја формалне и неформалне организације.

ТАБЕЛА

Обележја организације \ Врсте организације	ФОРМАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА	НЕФОРМАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА
Структура	- планирана - рационална - стабилна	- спонтана - емоционална - динамична
Позиција	- посао	- улога
Циљеви	- профит / потреба	- лична сатисфакција
Утицаји	- позиција - ауторитет - одозгора	- личности - социјална моћ - одоздо
Контролни механизам	- отпуштање или деградација	- физичке и социјалне санкције
Комуникација	- службени канали - јасно дефинисање - следе службене линије	- неслужбени канали - нејасно дефинисање - недоступне службене линије
Слика односа	- организацијска слика	- социограм

Табела: Обележја формалне и неформалне организације

Наведена табела указује на то да између неформалне и формалне организације постоје врло битне разлике које су резултат начина структурирања, потреба које задовољавају, врстама санкција које примењују итд. Формална и неформална организација у различитим етапама развоја су блиске или се у свом функционисању могу удаљити. Задатак руководства је да оно не сме да дозволи превелик помак између формалне и неформалне организације и да тај помак треба делимичном или потпуном реорганизацијом што више приближити. Ако настане стање великог помака између формалне и неформалне организације, неопходна је хитна реорганизација. Многи аутори функционисање неформалне организације повезују са структурним процесима социјализације објашњавајући те процесе индивидуалном и групном социјализацијом односа формалне и неформалне организације (Јурина, 1994: 220-1).

У неформалној организацији могуће је груписање људи с различитих или истих организацијских нивоа, зато што је организација у битним својим елементима хетерогена, тако да је нпр. груписање људи према нивоу образовања за неке послове (сви радници са завршеном СШУП, курсом за полицајце, ВШУП, ПА, КПА, Војном академијом итд.), у руководној линији итд. Такође постоји груписање према завичају, заједничким интересима друге врсте, нпр. хобија, бављење спортом, забаве, итд, затим потреба за контактима изван организационе јединице и у другим околностима. При томе, постоје разлике у циљу таквог груписања, зависно од односа који се успостављају у формалној организацији.

Те неформалне групе унутар формалне и неформалне организације, заправо се разликују по две димензије: *социјалној интеракцији* и *структури чланства*. Према првом критеријуму у теорији и пракси организације познате су две врсте неформалних група и то: *интересне* и *пријатељске групе*. Међу *интересним групама* могу се разликовати професионалне или групе с истим економским интересом (нпр. синдикат). *Пријатељске групе* су у основи структуриране према међусобној привлачности чланова који се удружују ради остварења неког парцијалног циља (Јурина, 1994: 223).

Према другом критеријуму, структури чланства, можемо разликовати *хоризонталне*, *вертикалне* и *мешовите групе*. Под *хоризонталним групама* подразумева се повезаност чланова организације истих организацијских нивоа (нпр. руководиоци, извршиоци и др.). *Вертикалне групе* постоје тамо гђе се групишу чланови различитих организацијских нивоа и у којима се задржавају формални хијерархијски односи, али чланове повезују неки заједнички интереси или раније познанство, односно активности изван рада (нпр. хоби). *Мешовите групе* имају чланове различитих организацијских положаја из различитих организацијских делова који имају неке заједничке интересе који могу настати из функционалних потреба организације или на основу интереса изван рада (Јурина, 1994: 223).

Неформална организација има елементе који доприносе бољем функционисању, али и њене дисфункције. Стога су истраживања усмерена баш на аспект дисфункције у односу на формалну

организацију, при чему је од посебне важности препорука руководству да том феномену треба да се посвети велика пажња. Узроци дисфункције могу бити конфликтност циља, рестрикције (недовољно финансијских средстава), конформизам, блокирање, инерција, отпор променама итд. (Јурина, 1994: 224-5).

Због отклањања тих дисфункционалних елемената и њиховог усклађивања, препоручују се продуктивне мере које би унапредиле формалну организацију, приближиле њену структуру стварним односима. Та препорука заснована је на чињеници да неформална организација има следећа обележја: ефикаснија је него формална, јаснија и препознатљивија руководна мрежа, признаје стварне способности за руковођење, односно елиминише неспособне руководиоце, проналази сигурносни вентил за „експлозију емоција” код запослених, унапређује комуникацију, итд.

Групна динамика одвија се неписаним нормама и понашањем који се договори и спонтано успостави у свакој организацији посебно. Те норме произлазе из начина понашања, прихваћене су од свих чланова групе и за непридржавање тих норми следи казна неформалне организације. Свака неформална организација настоји у свом функционисању да развија одређене оквирне норме зато што:

- групи осигуравају успех или опстанак,
- одражавају преференцију вођства или других утицајних чланова групе,
- осигуравају предвидивост очекиваног понашања чланова групе у некој ситуацији,
- поштују специфичне улоге појединих чланова,
- помажу групи да разреши проблеме у интерперсоналним односима (Јурина, 1994: 225).

Такве норме су флексибилне, зависне од природе односа у организацији и успостављају се на емоционалним основама. Због такве природе наведених норми, интеракција унутар неформалне групе је променљива, сходно потребама њених чланова (Петковић, 2008:102).

Усвојене норме неформалне организације имају за последицу структурирање посебних организацијских улога које се могу

битно разликовати од формалних или их у динамици формалних група нема. Организацијске улоге у неформалној организацији можемо поделити на две врсте: *улоге у односу на вођу (лидера) и улоге извршилаца*. Обележја неформалних улога вођа следе чињеницу да неформалне организације немају једног лидера или вођу него их има више, тј. за сваку ситуацију или активност имају другог вођу, (нпр. онај који се супротставља руководиоцу представља заправо само вођу за комуникацију с руководиоцем, док „идејни вођа” целе неформалне организације никада не иступа и може руководиоцу остати непознат). Зато постоји „главни” за посао, тј. човек који је ауторитет за процес рада, иако формално не мора имати никакав посебни организацијски или руководствени статус. Исто тако можемо препознати вођу за неформално дружење итд (Јурина, 1994: 225-6).

У организацијама, поред службеног комуникацијског система и поред високог степена информатизације процеса и компјутеризације, неформална организација успоставља свој неформални комуникацијски систем који функционише као „незванични извор информација”. Крајњи ефекат тог система су гласине (Петковић, 2008:101). За тај систем је карактеристично да често користи и легалне канале формалне организације или неслужбене канале и линије комуницирања. Понекад неформални систем комуницирања може постати негативна појава у организацији, зато што може преузети или пресећи формалне канале комуницирања и тако успорити рад или друге процесе. У оквиру неформалног комуникацијског система могу се често ширити деструктивне или лажне информације и тако негативно деловати на функционисање организације у целини (Јурина, 1994: 228).

Ефекти дисфункције изазвани неформалном организацијом односе се на формирање неформалног информационог система организације, Њих је веома тешко контролисати, а један од начина да се њихови ефекти ублаже јесте правовремено информисање.

Функционисање неформалних комуникацијских система може имати и позитивних елемената, зато што без обзира на квалитет комуникацијског система организације тај систем има врло брзо ширење информација, што доприноси личној оријентацији у

односу на будући догађај. Често је могућа и доста висока компатибилност између формалног и неформалног комуникацијског система, иако до пуног слагања не може доћи (Јурина, 1994: 228).

Критичари неформалне организације тврде да се та мрежа комуникација не може ефикасно контролисати што отежава руковођење. Будући да је неформални комуникацијски систем заснован лично, он тежи да буде бржи од формалног система. Зато у ширењу информација, код застоја формалних канала и сл, релевантне информације на које треба брзо реаговати могуће је, нарочито на непосредном нивоу руковођења, ефектно пласирати кроз неформални систем (Јурина, 1994: 228).

У својим поступцима руководилац увек мора полазити од чињенице да постоје неформалне групе и да постоји неформална организација као организацијска константа. Стога је његов задатак да прихвати тај стварни међуљудски однос који структурира неформална организација и да искористи његове предности, између осталог и зато што у начелу неформална организација тежи истом циљу. Због тога је један од првих задатака руководиоца идентификација помака у организацијском уређењу према структури организације, у токовима рада и руковођења у свим функцијама организације, а првенствено у комуникацији (Јурина, 1994: 228-9).

Ти помаци су знакови разлика у функционисању формалне и неформалне организације и помоћу њих се идентификују одступања, која би утицала на токове рада или руковођења или неприхватање руководиоца од стране подређених. Други задатак руководиоца је идентификација неформалних група и њихових вођа. Руководилац мора знати које неформалне групе постоје у организацији и ко су њихове вође за поједине активности, како би у практичној активности и радном процесу формулисао своју конкретну стратегију и искористио предности неформалних група, првенствено процењујући ефекте својих будућих одлука и поступака (Јурина, 1994: 229).

У односу на очекиване реакције неформалне организације, тешко је одмах препознати истинску реакцију зато што на прву информацију о новој одлуци или промени неформална организација увек реагује негативно. Након тзв. фазе одбијања, која може

бити узрокована недовољном комуникацијом, изостанак препозна- тљивих аргумента итд, руководство треба да настави комуникаци- ју презентујући потпуне информације и уверавањем довести до тога да и они у неформалној организацији прихвате одлуку или поступак руководиоца (Јурина, 1994: 230).

Низ истраживања је показало да у ситуацији формалног од- лучивања, неформална организација дуго пружа отпор у сваком одлучивању, „филозофира”, отежава итд. Међутим, кључно реаго- вање неформалне организације у кризним ситуацијама је такво да они увек стају на страну руководиоца, не тражећи много додат- них информација и верујући му да је донео праву одлуку. Нарав- но, после акције увек следе дуге расправе типа „шта би било кад би било” и сл. (Јурина, 1994: 230).

Интеграција циљева формалне и неформалне организације, један је од задатака руководиоца. Познато је да неформална ор- ганизација има исти главни циљ као и формална организација али како групе обично остварују парцијални циљ, онда је њен парци- јални циљ и обављање задатака пропраћено постојањем опозиције у односу на предлог руководиоца. Стога је задатак, пре свега сре- дњег нивоа руковођења, да ради на интеграцији и усклађивању тих парцијалних опозицијских циљева неформалне с формалном организацијом. При томе, нарочито када су у питању неискусни руководиоци, неформална организација може поставити низ „те- стова”, а један од њих може бити „неслагање с његовим одлука- ма”, а када он окрене леђа, онда раде онако како је рекао, уз обра- зложење неформалног вође: „У праву је он, само нека не мисли да је то тако једноставно.” (Јурина, 1994: 230).

Уз неформалну организацију односно неформалне групе ве- зано је и постојање *клике*. Разлика између неформалне групе и клике је у томе што *клика не прихвата циљ*, тј. она има други циљ, деструктивно делује и супротставља се руководиоцу и це- лој организацији. Клику води врло снажна личност као идејни вођа, који се аутократски понаша према следбеницима. То значи да се клика по уређењу битно разликује од неформалне групе која има природног вођу и у начелу исти циљ као формална ор- ганизација (Јурина, 1994: 231).

Клика у организацији представља патолошку појаву коју треба што пре елиминисати. Никакви компромиси нису могући, а

поготову интеграција клике у организацију није могућа, напосто зато што она има други циљ, обично супротан циљу организације. Због тога је једини начин решења проблема клике њена елиминаци- ја, што може да се уради само на један начин - треба онемогући- ти вођу. Уклањањем вође следбеници ће врло брзо напустити тај циљ и с одређеним отпором укључити се у организацију. Руко- водство може онемогућити вођу на три начина и то: *отпушта- њем, унапређивањем или премештањем на другу локацију*. *От- пуштањем* вођа клике губи своје следбенике и онда више није толико деструктиван, јер као појединац има ограничену моћ. *На- предовањем* вођа клике губи мотив борбе против руководства, јер је и сам постао део руководне структуре и брзо мења став и по- нашање у односу на циљ организације. Трећи начин елиминисања вође клике, *премештањем*, изазива низ неповољних реакција и коментара међу радницима (Јурина, 1994: 231).

Закључак

Организационо понашање и организациона култура пред- стављају социјалне категорије и интердисциплинарну научну об- ласт организације, а у структурама полиције вештину руковођења и опхођена према надређенима и потчињенима. У том смислу би- ло је неопходно ове две категорије изучити кроз појмове нефор- малних организација и групне динамике у организационом пона- шању, како би се утврдила суштина предмета истраживања. Ова два појма дефинишемо на следећи начин: организационо понаша- ње обухвата односе међу људима током радних процеса који се одвијају унутар организације и њена је интердисциплинарна об- ласт, при чему се тај феномен најчешће сматра вештином, посеб- но значајном за руковођење; организациона култура је начин раз- мишљања запослених док обављају службене задатке. Уколико ове појмове трансцендирамо на специфичности полицијске ор- ганизације долазимо до закључка да ове категорије представљају заједнички скуп мера, поступака и вредности полицијских служ- беника унутар полицијске организације у обављању официјелних задатака.

Литература:

- Byron, R.A. (1987), *Behavior in Organizations: Understanding and managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon, Boston.
- Група аутора (1991), *Организациска теорија*, Информатор, Загреб.
- Јурина, М. (1994), *Руковођење и организационо понашање*, МУП РХ, Загреб.
- Кодекс полицијске етике, „Службени гласник РС”, бр. 92/06.
- Кекић, Д. (2004), *Култура безбедности у савременом концепту безбедности*, у: Безбедност, бр. 2/04, Министарство унутрашњих послова, Београд, , стр. 209–51.
- Марковић, Ж. Д. (1996), *Опита социологија*, Савремена администрација, Београд.
- Mawby, R.I. (1990), *Comparative Policing Issues, The British and American System in International Perspective*, Unwin Hyman, London.
- Милосављевић, Б. (1997), *Наука о полицији*, Полицијска академија, Београд.
- Петковић, М. (2008), *Организационо понашање*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
- Reiner, R. (1997), *Policing and the Police* (Morgan R, Reiner R) *The Oxford Handbook Of Crimilogy*, OUP, Oxford.
- Roberg, R., Crank, J., Куыкэндалл, Ј. (2004), *Полиција и друштво*, 2. издање, превод с енглеског, Амбасада САД, Сарајево.
- Champion, J.D, Rush, E.G (2003), *Рад полиције у заједници*, превод с енглеског, Амбасада САД, Сарајево.

Organizational behaviour and organizational culture in police organizations

Summary: Organizational behaviour and organizational culture are relatively new terms in organizational and management theory. The authors tried to explain them by theory of dynamic and nonformal organizations in police organizations. All of this concepts have developed in West terminology in last century, became in late 30's till now. Because of that and socialistic policy and wars in those spaces, our country have been lated with investigations in this area. This is tentative in fixing that.

Key terms: organizational behaviour, organizational culture, theory of dynamic, nonformal organizations, police organizations, police officers.