

# Učinkovito reševanje kriminalistično strateških problemov

Tadeja Černivec, diplomantka magistrskega študija, Fakulteta za varnostne vede, Univerza v Mariboru

Anton Dvoršek, Fakulteta za varnostne vede, Univerza v Mariboru

## Namen

V prispevku analiziramo pomembnost proaktivnega, strateško načrtovanega reševanja kriminalističnih problemov in strateško usmerjenega delovanja policije, kar zagotavlja pogoje za učinkovitost policijskih organizacij. V ta namen predstavljamo model obveščevalno vodene policijske dejavnosti.

## Metodologija

Teoretična izhodišča prispevka presegajo področje kriminalistike in varnostnih vprašanj, lahko pa jih uspešno modificiramo in apliciramo na področje kriminalistične znanosti, zato je prispevek zasnovan interdisciplinarno. Uporabili smo metode analize, deskripcije in interpretacije pisnih virov.

## Ugotovitve

Kvalitativne in kvantitativne spremembe kriminalitete in omejena sredstva zahtevajo proaktivno reševanje kriminalističnih problemov, ki bo povečalo učinkovitost policijskih organizacij.

Bistvo novega proaktivnega modela obveščevalno vodene policijske dejavnosti je v ciljno usmerjenem oblikovanju strategij delovanja, ki temeljijo na produktih obveščevalno analitičnega ciklusa.

Nov pristop zahteva implementacijo metod in orodij, ki omogočajo celosten vpogled v vzroke in posledice problema in s strateškim oblikovanjem rešitev povečajo učinkovitost. Praksa kaže le uporabo tradicionalnih, že uveljavljenih principov dela.

Proaktivni model vključuje nujni element strateškega menedžmenta, ki oblikuje proaktivne strategije, zagotavlja in preverja učinkovitost izvajanja hkrati pa predstavlja vitalni element reorganizacije. Pomen strateškega načrtovanja in njegova implementacija v prakso v strateških dokumentih že presega okvire strokovnih krogov, medtem ko uvajanje strateškega policijskega menedžmenta še vedno ostaja zunaj polja prakse.

Proces zahteva tudi spremembe organizacijske kulture, prilagoditve v sami organizaciji, predvsem pa spremembe tradicionalnega mišljenja, kar pomeni, da bo proces dolgotrajen.

## Izvirnost/pomembnost prispevka

S prispevkom želimo prispevati k ozaveščanju o nujnosti izvajanja sprememb na polju reševanja kriminalistično strateških problemov s predstavitvijo proaktivnega modela policijske organizacije, novih, kreativnih orodij in metod reševanja kriminalističnih problemov in s poudarjanjem pomena vključevanja strateškega menedžmenta.

**Ključne besede:** obveščevalno vodena policijska dejavnost, metode in orodja strateškega reševanja kriminalističnih problemov, kriminalistični strateški menedžment

## 1 Uvod

*Načrtuj težke stvari, ko so lahke, delaj velike stvari, ko so majhne.*

*Najtežje stvari na svetu morajo biti narejene, dokler so še enostavne, največje stvari na svetu morajo biti narejene, dokler so še majhne.*

*Iz tega razloga modreci nikoli ne delajo velikih stvari in to je razlog njihove modrosti.*

*Sun Cu*

Čas v katerem živimo je čas nenehnih sprememb in problemov povezanih z njimi. Mednje sodijo tudi varnostni in kriminalistični problemi, povezani z obstoječimi in znanimi oblikami, kot tudi nove pojavne oblike. Negativne posledice kriminalitete lahko porušijo občutek osebne, družbene ali celo nacionalne varnosti. Sodobni kriminalistični problemi in nezadostna učinkovitost organov kazenskega pregona narekujejo potrebo po spremembah in postavljata kriminalistično dejavnost pred izziv, ki ga mora sprejeti in uspešno obvladati, če želi povečati učinkovitost. Spremembe v družbi ustvarjajo priložnosti za nove oblike kriminalitete zato se mora tudi kriminalistična dejavnost temu prilagoditi in se v odkrivanje novih problemov in iskanje rešitev zanje. Kriminalistična dejavnost mora postati proaktivno usmerjena, strateško načrtovana, usmerjena v problem in njegovo prewencijo. Spremembe zahtevajo tudi reorganizacijo kriminalistične službe. V kriminalistično delo je potrebno uvesti nove metode in orodja, ki bodo pomagala reševati kriminalistično strateške probleme.

Bistvo novega modela je v ciljno usmerjenem oblikovanju strategij delovanja, ki temeljijo na produktih obveščevalno analitičnega ciklusa. Deskriptivni, eksplanatorni in prediktivni produkti omogočajo analitičen in poglobljen vpogled v večji spekter kriminalističnih problemov in zagotavljajo policijski organizaciji večji vpliv na kriminaliteto. Holistična perspektiva groženj in tveganj omogoča dvoje: oceno škode, ki jo neposredno ali posredno povzroča kriminaliteta, in preventivno policijsko delovanje.

Takšen pristop zahteva dvoje: implementacijo novih metod in orodij dela in reorganizacijo tradicionalne policijske organizacije. Potrebna je implementacija metod in orodij, ki temeljijo na kreativnem in produktivnem reševanju problemov, omogočajo celosten vpogled v vzroke in posledice problema, z oblikovanjem strateških rešitev pa zagotavljajo večji vpliv na kriminaliteto in posledično povečajo učinkovitost policijskega delovanja. Model obveščevalno vodene policijske dejavnosti zahteva tudi reorganizacijo z vključevanjem strateškega menedžmenta kot nujnega elementa učinkovitosti in vitalnega elementa reorganizacije policijske organizacije.

## 2 Proaktivni model (obveščevalno vodene) policijske dejavnosti

Model proaktivno usmerjene policijske dejavnosti je še v razvoju in se uveljavlja zlasti na področju Velike Britanije in v ZDA. Gre za obveščevalno vodeno policijsko dejavnost (ILP<sup>1</sup>), ki se razvija kot odgovor na spoznanje, da tradicionalna vloga reaktivnega in preiskovalnega policijskega delovanja ni več ustrezen odgovor na trenutne razmere. Obstoječi modeli policijskega delovanja zahtevajo kvalitativne spremembe in nadgradnjo, ki bo omogočila učinkovit odgovor na spremembe v okolju. Glavna značilnost novega modela je proaktivna usmerjenost, strateško načrtovanje in delovanje, katerega podlaga so analitične obdelave podatkov.

---

<sup>1</sup> ILP – Intelligence Led Policing

Prvenstveno je bil koncept uporabljen kot operativna strategija organov kazenskega pregona<sup>2</sup>, ki je poudarjala pomen uporabe kriminalistično obveščevalnih podatkov pri načrtovanju policijskih taktik, v zadnjem času pa se strategija razvija v nov model policijskega delovanja. Obveščevalno vodena policijska dejavnost se iz operativne taktike<sup>3</sup> razvija v nov model policijske dejavnosti, v nov konceptualni model, ki prerašča v menedžerski model, kjer odločanje temelji na analizah kriminalistično obveščevalne analitike in v filozofijo, ki daje večji poudarek sodelovanju, izmenjavi informacij in strateškim rešitvam kriminalističnih problemov. Kriminalistično obveščevalna dejavnost z analizami podatkov kreira obveščevalni proces in ustvarja obveščevalne produkte ter končno s pravilno uporabo novega znanja zagotavlja objektiven mehanizem za formuliranje strateških policijskih prioritet (Ratcliffe, 2009).

Za moderno policijsko delovanje pa je posebej revolucionaren premik paradigme od preiskovalno vodene obveščevalne dejavnosti k obveščevalno vodeni policijski dejavnosti, ki predstavlja konceptualno novost, kjer kriminalistično obveščevalna dejavnost narekuje policijske operacije in ne obratno<sup>4</sup>.

»Obveščevalno vodena policijska dejavnost je poslovni model (kriminalistično obveščevalni produkti so ključni za postavljeni cilj in okvir odločanja, narekujejo akcijo in predstavljajo izhodišče za delovanje) in menedžerska filozofija (strateški menedžment na podlagi obveščevalnih produktov oblikuje učinkovite strategije, spremlja njihovo implementacijo in opravi evalvacijo), kjer sta analiza podatkov in kriminalistično obveščevalna dejavnost ključni za zastavljeni cilj in okvir odločanja, ki omogoča zmanjševanje, onemogočanje in preprečevanje kriminalističnih problemov z uporabo strateškega menedžmenta in uveljavljanjem učinkovitih strategij, ki ciljajo na resne storilce kaznivih dejanj. « Model obveščevalno vodene policijske dejavnosti kot strateško *poslovni model* omogoča, da se policijsko delovanje razširja na širok spekter kriminalističnih problemov in nudi policiji in analitikom resnično priložnost močnega vplivanja na kriminaliteto. Holističen in celovit pristop ocenjevanja socialne škode, ki jo povzroča kriminaliteta, omogoča policiji preprečevanje kriminalitete v širšem obsegu in se ne omejuje le na reševanje posameznega primera, ki se je že zgodil. *Menedžerska filozofija* novega koncepta pa se odraža v tendencah oblikovanja in implementacije kriminalistično strateškega menedžmenta, katerega naloge so načrtovanje, organiziranje, vodenje, izvajanje sprejetih strategij, nadzor in ocenjevanje učinkovitosti globalnih ukrepov (Ratcliffe, 2009).

Carter predlaga naslednjo definicijo obveščevalno vodene policijske dejavnosti: » Zbiranje in analiza informacij, povezanih s kriminaliteto in pogoji, ki prispevajo h kriminaliteti in izhajajo iz konkretnih obveščevalnih produktov, z namenom pomoči organom kazenskega pregona pri razvijanju taktičnih odgovorov na grožnje in/ali strateško načrtovaje v zvezi z nastajajočimi ali s spreminjajočimi se grožnjami. « (Carter, 2009: 80). *Zbiranje* surovih informacij je bistveni del obveščevalnega procesa, ki mora biti usmerjen k identifikaciji in razumevanju groženj, ki se pojavljajo in so v pristojnosti policije. Ključno pri zbiranju je iskanje surovih informacij znotraj določenih parametrov, kar omogoča učinkovito analizo. *Analiza* predstavlja znanstveni pristop

---

<sup>2</sup> Tu ne mislimo le na tožilstvo kot uradni organ pregona, temveč še zlasti na (kriminalistično) policijo kot podsistem kazenskega pravosodja, ki običajno prva zazna nevarnost konkretnih ali že izvršenih kriminalnih ogrožanj.

<sup>3</sup> ki s proaktivnim policijskim delovanjem, ki ga narekujejo kriminalistično obveščevalni produkti, reducira kriminaliteto. Kentska policija (VB) je reaktivne kriminalistične preiskovalne oddelke zamenjala s proaktivnimi enotami, taktične operacije pa začela na podlagi usmeritev kriminalistično obveščevalne analitike, s tem pa spodbujala večje zbiranje obveščevalnih podatkov (Ratcliffe, 2009).

<sup>4</sup> V preteklosti je bila kriminalistično obveščevalna dejavnost usmerjena v podporo posameznim primerom in konkretnim preiskavam. Policijsko dejavnost je vodila preiskava kaznivega dejanja in je predstavljala reakcijo na že izvršeno kriminalno akcijo. Kriminalistično obveščevalni cikel je pomenil zbiranje dokazov o že izvršenih kaznivih dejanjih oziroma je izvršeno kaznivo dejanje pomenilo začetek kriminalistično obveščevalne dejavnosti. Premik od preiskovalne k obveščevalno vodeni policijski dejavnosti pa pomeni, da se preiskovalna policijska dejavnost začne na podlagi kriminalistično obveščevalne dejavnosti. Obveščevalni produkti narekujejo akcijo organov kazenskega pregona, še preden je bilo kaznivo dejanje izvršeno.

reševanja problemov, ko analitik surove podatke in informacije predela v obveščevalne produkte. Podlaga zanjo sta deduktivno in induktivno mišljenje, ki definirata zahteve in napovedi groženj. Analize je lahko kvantitativna, pogosto pa je kvalitativna tako pri taktičnih kot tudi strateških analizah.. »Analitični proces je sinergija, ki zagotavlja integriran pomen in izhaja iz poznavanja raznolikih surovih dejstev. Še več, analiza se uporablja za definiranje "obveščevalnih vrzeli" in za artikuliranje "zahtev."« (Carter, 2009:8). *Kriminaliteta in pogoji, ki prispevajo h kriminaliteti* lahko zajemajo široko področje zato mora zbiranje informacij omogočiti vpogled v njihov obstoj in določiti dejavnike, ki bi lahko zaostri te pogoje ter identifikacijo posameznikov, ki imajo ključno vlogo pri izkoriščanju teh pogojev za kriminalna ali teroristična dejanja. Obveščevalno vodena policijska dejavnost se osredotoča na grožnje in s tem postaja bistvena pri prepoznavanju pogojev, ki omogočajo in podpirajo kriminaliteto v družbi.

Obveščevalni podatki predstavljajo osnovo in izhodišče, ki narekuje in usmerja oblikovanje operativno taktičnih odgovorov<sup>5</sup> in strateško planiranje<sup>6</sup> glede groženj. Policija mora na podlagi obveščevalnih poročil implementirati aktivnosti, ki bodo preprečile ali ublažile kriminaliteto. Z obveščevalno dejavnostjo imajo organi kazenskega pregona dovolj informacij, da lahko izdelajo in implementirajo preventivne posege kot odgovor na grožnje. Koncept obveščevalno vodene policijske dejavnosti se mora po Carterjevem mnenju oblikovati skozi inkluzijski razvojni proces, ki zagotavlja njegovo integracijo s cilji policije, njenimi pristojnostmi in zmogljivostmi. Ne gre za dodatno odgovornost, ampak za prilagajanje na spremenjene razmere in učinkovitejše delovanje v zvezi z grožnjami in resno kriminaliteto, ki obremenjuje družbo. Carter poudarja, da proces zahteva kreativnost, organizacijsko introspekcijo in pripravljenost prilagoditi organizacijo temu konceptu dela. » Bližnjice v procesu ne obstajajo. « (Carter, 2009: 79).

»Z mednarodno kriminalno industrijo se ne moremo uspešno spopadati z včerajšnjimi rešitvami.« (Fahlam v Ratcliffe, 2009: 61). Torej potrebujemo nove rešitve za obstoječe probleme in tiste, ki šele prihajajo. Njihovo identifikacijo omogoča koncept obveščevalno vodene policijske dejavnosti, ki za uspešno implementacijo zahteva nove metode in orodja delovanja, nov oziroma drugačen način razmišljanja, novo organizacijo policijske organizacije, predvsem pa usposobljen policijski in kriminalistični menedžment, ki bo učinkovito izvedel nujne in zahtevane spremembe, ki bodo povečale učinkovitost.

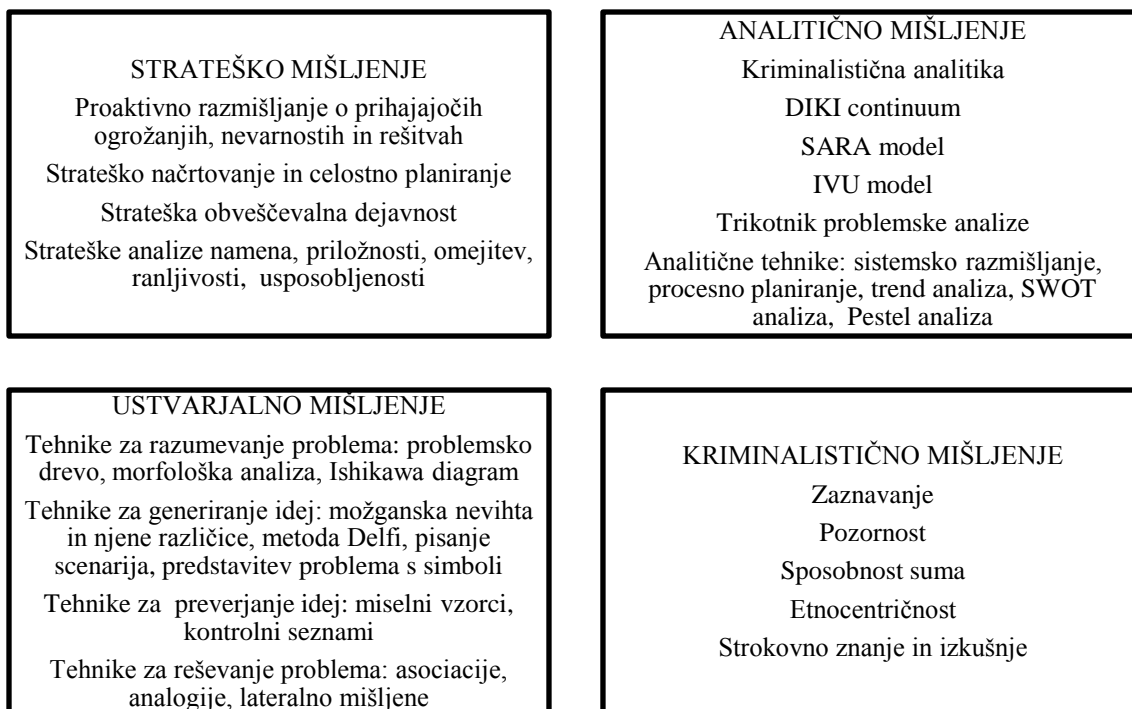
### **3 Implementacija novih oblik dela (metode in orodja)**

Učinkovito reševanje problemov zahteva strateško načrtovanje, ki temelji na *strateškem* mišljenju, ki zahteva nadzorovano kombinacijo *analitičnega* in *ustvarjalnega* mišljenja. Ker govorimo o kriminalističnih problemih je potrebno tudi *kriminalistično* mišljenje. Metode in nekatera njihova orodja so prikazane na sliki 1.

---

<sup>5</sup>V smislu preventive, da se informacije povezane s terorizmom ali kriminalitetnimi grožnjami, uporabijo za oblikovanje strategij, ki bodo odpravile ali ublažile kratkoročne in neposredne grožnje

<sup>6</sup> Pomen strateških analiz je v načrtovanju in dodeljevanju sredstev, hkrati pa pomagajo razumeti naravo spreminjanja slike ogrožanja. Obveščevalne informacije zagotavljajo odločevalcem podatke (spremembe, karakteristike in metodologijo groženj), da lahko oblikujejo strateške odgovore in dodelijo potrebna sredstva.



Slika 1: Metode in nekatera orodja.

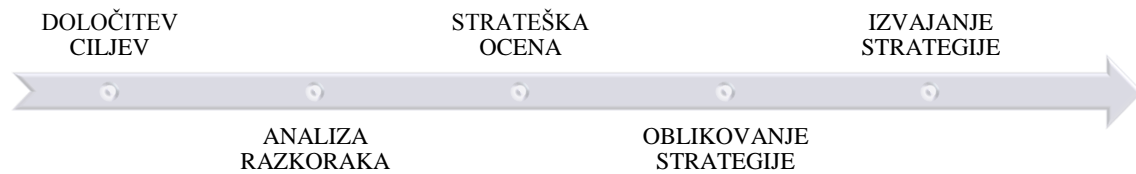
### 3.1 Strateško mišljenje

Že zgodovina je potrdila učinkovitost strateškega načrtovanja, predvidevanje prihodnosti in prihajajočih problemov pa omogoča metoda strateškega mišljenja, ki predstavlja temeljno metodo dela v razvijajočem se modelu obveščevalno vodene policijske dejavnosti kot učeče se organizacije<sup>7</sup>.

Strateško mišljenje, ki je načrtno in proaktivno, omogoča »celostno obdelavo problema, ki daje vpogled v njegove najrazličnejše vidike oziroma vsa možna gledanja« (Dvoršek, 2001). Strategija pomeni načrt pred akcijo, izbrano smer in skupek napotkov, ki jim sledimo v prizadevanjih za izpolnitev večjega poslanstva. Strateško mišljenje je način mišljenja, ki vodi v razumevanje vseh vidikov okolja, ki lahko vplivajo na prizadevanja, da sledimo izbrani smeri. Strateški mislec razmišlja o strateškem okolju (dejavniki in vplivi), o prihodnosti in tudi druge pritegne k enakemu načinu razmišljanja. Rezultat je skupni in preverjeni pogled na prihodnost ali strategija delovanja. Metoda omogoča sprejemanje strateških odločitev saj oblikuje pogled na celotno sliko z vključevanjem razmišljanja o strateških dejavnikih in strateškem okolju, delovanje pa je načrtovano ter ciljno določeno. Strateško mišljenje omogoča sprejemanje strateških odločitev, ki pomenijo preseganje trenutnega nezadovoljivega stanja in načrtovanje akcij, ki bodo zagotovile načrtovane in predvidene cilje.

Sprejemanje strateških odločitev lahko poteka skozi proces celostnega planiranja v korakih, ki jih povzemamo po Bowmanu (1994), in so prikazani na sliki 2.

<sup>7</sup>»Učeče se organizacije so tiste organizacije, kjer ljudje nenehno povečujejo svoje zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer negujejo nove in ekspanzivne miselne vzorce, kjer je prisotno kolektivno prizadevanje in kjer se ljudje neprestano učijo videti celoto skupaj.« (Senge, 1990:3). Definicija pridobljena na <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>, 19. 11. 2010.



Slika 2: Proces celostnega planiranja (Bowman, 1994).

Proces se ukvarja z vprašanji *trenutnega stanja* (KJE SMO?), ki zahteva spremembo, z oblikovanjem *ciljev* (KJE ŽELIMO BITI?) ter z vprašanjem *poti* oziroma *načina* (KAKO TJA PRITI?) za doseganje spremembe (strategija ukrepanja in reševanja problema v smislu spremembe trenutnega stanja). Po sprejetju strateške odločitve je potrebno narediti še akcijski načrt implementacije strategije (natančna časovnica, določitev izvajalcev in akcij, ki bodo preprečevale nastanek ali omilile neželene posledice). Učinkovitost strategije zahteva tudi spremljanje implementacije, kontrolo izvajanja in končno tudi evalvacijo. Bowmanov princip načrtnega in načrtovanega reševanja problemov in preseganja trenutnega nezadostnega stanja predstavlja osnovne principe strateškega načrtovanja, ki ga lahko apliciramo tudi na reševanje kriminalistično strateških problemov.

### 3.1.1 Strateška obveščevalna dejavnost

Opredelimo jo kot načrtno pridobivanje informacij, ki odločevalcu pomagajo pri ključnih odločitvah in vplivajo na delovanje poslovnih, policijskih, vojaških ali zavarovalniških organizacij. Označuje proces ali aktivnost, ki zajema procesiranje informacij, ko se surovi podatki obdelajo pred interpretacijo oziroma gre za vsoto znanega, integracijo z novimi informacijami in interpretacijo pomena. Produkti strateško obveščevalne dejavnosti so relevantni, kadar odgovorijo na vprašanja kaj, kako in na kakšen zakonsko dovoljen način lahko naročniki produktov delujejo. To velja za vse nivoje odločanja, delovanja in implementiranja načrtovanih programov.

McDowell (2009) poudarja, da strateška obveščevalna dejavnost ni nujno vedno usmerjena daleč v prihodnost. Strateško načrtovanje mora biti fleksibilno in prilagodljivo spreminjajočim se situacijam, če želimo, da bo strateška obveščevalna dejavnost dosegla svoj namen, ki je podpora modernemu policijskemu konceptu delovanja. Ključ strateškega planiranja je natančno intelektualno raziskovanje in spoznanje, da je za kontinuirane kriminalistične probleme potrebno kontinuirano ali vsaj ponavljajoče se strateško raziskovanje.

Strateška obveščevalna dejavnost pomeni aplikativno raziskavo določenih pojavov, ki omogoča, da pridobljeno znanje (v ustreznem času) pomaga pri osredotočanju tekočih aktivnosti in prihodnjih politik. Učinkovita je, če predstavlja ustrezno strukturiran in sistematičen proces, urejeno in disciplinirano aplikacijo in če se izvaja z vidnim in potrjenim mandatom vodstva (McDowell, 2009). Pomen strateške obveščevalne dejavnosti je v njeni usmerjenosti v splošne trende, ki jih je možno interpretirati z opazovanjem širokega spektra ciljnih aktivnosti.

### 3.1.2 Strateške analize

Orodje strateške obveščevalne dejavnosti so strateške analize, ki so usmerjene v *namen, priložnost, ranljivost, omejitve, nevarnost ogrožanja in usposobljenost*. Uporabne so tudi pri oblikovanju ocen varnosti in ogrožanja, pri načrtovanju dela organov kazenskega pregona in pri razvoju programov in strategij. Vendar pa McDowell (2009) opozarja, da se policijske organizacije srečujejo z drugačnimi izzivi, saj je ena od njihovih nalog opazovanje in odkrivanje

kriminalnih aktivnosti in njihovih nosilcev v skupnosti. Šele po njihovem identificiranju se lahko izvaja analiza namena, usposobljenosti, omejitev in ranljivosti. Na tej točki se vloga strateške obveščevalne dejavnosti v policijskih organizacijah loči od ostalih oblik. Avtor tudi dodaja, da strateška obveščevalna dejavnost v policijski dejavnosti ne predstavlja aktivnosti, ki neposredno izhaja iz taktičnih ciljev, ampak gre za aktivnost, ki ima specifičen cilj zagotoviti točne in dolgoročne obveščevalne podatke, ki bodo omogočili učinkovito načrtovanje na višjem nivoju in spopadanje s pričakovanimi grožnjami.

Tudi Ratcliffe (2009) pripisuje strateški obveščevalni dejavnosti v policijskih organizacijah velik pomen, ker se vodstveni kadri, ki imajo mandat odločanja, soočajo s široko paleto ogrožanja javne varnosti. Ker so njihove odločitve ključne, iščejo znanje, ki lahko obrazloži vedno bolj dinamično in zapleteno kriminalno okolje, z namenom, da so prioritete odločitve narejene v sedanosti, da so razvijajoče se kriminalne aktivnosti pričakovane in obvladljive v prihodnosti. Prioritete so običajno določene na podlagi razumevanja prihajajočega tveganja, s katerim se bo organizacija ali skupnost soočila. Večji poudarek na vnaprejšnji ublažitvi tveganja zahteva proaktivno kriminalno prevencijo. Proaktivnost pa zahteva sposobnost predvidevanja kriminala. »To pa je mogoče samo, če je v policijski organizaciji zagotovljena sposobnost identifikacije predvidljivosti kriminalnega vedenja, predvidljivost pa je navadno mogoče opazovati preko identifikacije vzorcev« (Ratcliffe, 2009: 2). Cilj strateško obveščevalnega procesa je prepoznavanje vzorcev, ki so osnova za določanje prioritet, zbiranje obveščevalnih podatkov, prevencijo in predstavljajo sinonim za akcijo in ukrepanje. Vzorci predstavljajo znanje o kriminalnem okolju, strateška obveščevalna dejavnost pa znanje, oblikovano za akcijo in ukrepanje. Poglavitni cilj in rezultat učinkovite strategije preprečevanja kriminalitete je zmanjševanje teh vzorcev, saj popolno izkoreninjenje kriminalnih aktivnosti ni realen cilj. Avtor še dodaja, da model obveščevalno vodene policijske dejavnosti ni mogoč brez vplivanja strateške obveščevalne dejavnosti na mišljenje odločevalcev, katerih naloga je implementiranje strategij, ki vplivajo na kriminalno okolje. Objektivni strateško obveščevalni proces, ki lahko absorbira, filtrira, analizira in razširja obveščevalne podatke o strateško pomembnem problemu, je v današnjem nenehno spreminjajočem se modernem kriminalnem okolju za policijski vodstveni menedžment vitalnega pomena (Ratcliffe, 2009).

### **3. 2 Analitično mišljenje**

»Analitiki in samo analitiki lahko kreirajo obveščevalne podatke.« (Moore, 2007:1). Za to potrebujejo okvir, znotraj katerega umeščajo tudi strukturirano in intuitivno mišljenje. Kritično mišljenje zagotavlja tak okvir in omogoča celoten obveščevalno analitični proces.

Halpern (2002) opredeli kritično mišljenje kot uporabo tistih kognitivnih sposobnosti ali strategij, ki povečajo verjetnost zastavljenega in želenega cilja. Gre za namensko, utemeljeno in ciljno usmerjeno mišljenje pri reševanju problemov, sklepanju, upoštevanju verjetnosti in sprejemanju odločitev. Mislec pri specifični miselni nalogi uporablja sposobnosti in znanja, ki zagotavljajo premišljeno in učinkovito delovanje v posebnih okoliščinah.

Po mnenju Moora (2007) kompetence, ki izhajajo iz opisanih definicij kritičnega mišljenja, pomagajo obveščevalnemu analitiku pri oblikovanju ugotovitev, ki jih kasneje v poročilih razširi v ocene in končno v predlagane možne izbire reševanja kriminalistično strateških problemov in njihove posledice, ki jih obveščevalni analitik predlaga naročnikom.

Prav gotovo se napake lahko dogajajo kljub kritičnemu mišljenju in so pričakovane. Zgodijo se, kadar analitik spregleda pojav ali kadar naročnik obveščevalnih podatkov ne jemlje resno ali celo spregleda opozorilo. Kljub tem omejitvam tudi Baker (2010) poudarja, da sta kritično mišljenje in analitične sposobnosti bistvena za model obveščevalno vodene policijske dejavnosti.

Pomembnost analitičnega mišljenja je v tem, da omogoča razlago pomena in pomembnosti različnih podatkov, sodb, situacij, izkušenj ter njihovo analizo, ki omogoča identificiranje dejanskih in nameranih povezav med podatki, trditvami, vprašanji. Omogoča tudi ocenjevanje verodostojnosti trditev in logičnosti dejanske ali nameravane povezanosti med trditvami, opisi in vprašanji. Pomembne spretnosti kritičnega mišljenja so tudi povzemanje (ugotavljanje elementov potrebnih za oblikovanje razumnih zaključkov, tehtanje relevantnih informacij in predvidevanje posledic), pojasnjevanje (zahteva komunikacijske spretnosti in sposobnosti argumentiranega izražanja) in spretnost samoregulacije (samopreverjanje in samopopravljanje).

### **3.2.1 Kriminalistična analitika**

Temelj nove proaktivne usmeritve predstavlja kriminalistična analitika. Gottlieb jo opisuje kot »niz sistematičnih, analitičnih procesov, ki so usmerjeni k zagotavljanju pravočasnih in ustreznih informacij o vzorcih kaznivih dejanj in trendov, z namenom pomoči operativnemu in administrativnemu osebju pri načrtovanju razporejanja sredstev za preprečevanje in zatiranje kaznivih dejanj, pomoč pri preiskovalnih procesih, za povečanje števila kazenskih prijetij in za večjo potrditev primerov.« (Gottlieb v Ratcliffe, 2009: 93).

Pomen analitika in njegove vloge, ki je prerasla prvotno vlogo shranjevalca informacij poudarja tudi Ratcliffe. Analitik v procesu svojega dela vrednoti podatke in informacije, ustvarja obveščevalne produkte in tvori ideje. Zato je analitika v kriminalistično obveščevalnem procesu bistvena za določanje in oblikovanje strategij, zagotavlja objektivni okvir menedžerskega odločanja in pridobljeno znanje prenaša v delovanje. Kriminalistična analitika predstavlja kontinuiran proces od podatkov do informacij in znanja ter do končnega obveščevalnega produkta, ki ga avtor poimenuje DIKI continuum<sup>8</sup> (Ratcliffe, 2009).

### **3.2.2 DIKI continuum / podatki-informacije-znanje-obveščevalni produkt**

Ratcliffe (2009) ga opredeli kot način in mehanizem transformiranja *podatkov* (surovi, enoznačni podatki in opažanja, ki nimajo dodanega pomena, sklepanja ali mnenja) preko *informacij* (podatki, ki imajo večji pomen, namen in so umeščeni v kontekst) in *znanja* (informacija v kontekstu, ki ima pomen in določeno interpretacijo) do končnega *obveščevalnega produkta* (končna stopnja kriminalistične analitike zaradi dejstva, da obveščevalni produkti nujno predstavljajo tudi dejansko akcijo). Produkti znanja generirajo razumevanje problema, obveščevalni produkti pa naj bi ustvarjali akcijo (de Lint v Ratcliffe, 2009). Analitik mora biti sposoben premostiti oviro med znanjem in obveščevalnimi produkti. Premostitev je možna samo s premikom od deskripcije problema k boljšemu poznavanju celotnega problemskega okolja. To pa po našem mnenju zahteva nov način razmišljanja, ki mora vključevati tako kritično, strateško kot tudi ustvarjalno mišljenje.

### **3.2.3 SARA model / opazovanje-analiza-ukrepanje-ocena**

V kontinuiranem procesu pridobivanja podatkov in njihovega pretvarjanja v končne obveščevalne produkte v okviru kriminalistične analitike je SARA model<sup>9</sup> učinkovito orodje, ki preprečuje izoliranost analitika od naročnika (Ratcliffe, 2009). Po našem mnenju pa je lahko tudi proaktivno orodje, uporabno za načrtovanje oteževanja pogojev potencialnim storilcem pri ponavljajočih se kriminalnih dejavnostih. Model sestavlja več faz: opazovanje, analiza, ukrepanje in ocena.

*Opazovanje* pomeni prepoznavanje in določanje ponavljajočih se problemov in njihovih posledičnih vplivov na varnost skupnosti in omogoča identificiranje prioritarnih problemov in

---

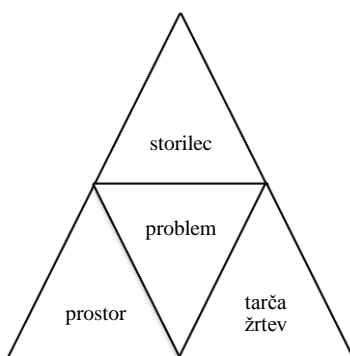
<sup>8</sup> DIKI continuum: data-information-knowledge-intelligence

<sup>9</sup> SARA model: scanning-analysis-response-assessment



ciljev, ki jih želimo doseči. Pomaga potrditi obstoj problema, pogostost ponavljanja in končno omogoča tudi določitev problemov, ki izhajajo iz skupnih vzrokov.

*Analiza* je najpomembnejša faza od katere je odvisen tudi končni uspeh. Pomeni zbiranje in analiziranje vseh relevantnih podatkov o problemu s ciljem, da se odkrijejo vzroki problema in načini za njihovo preprečitev. Omogoča spoznavanje in razumevanje vzrokov, ožetje problemskih dimenzij na tiste, ki imajo negativne in nevarne učinke, globlje razumevanje problema in oblikuje novo vedenje, ki omogoča ukrepanje. Učinkovito analitično orodje je *trikotnik problemske analize* (slika 3), ki pomaga razumeti problem in povezave med bistvenimi elementi problemske situacije (storilec, tarča in prostor). Pri analizi je potrebno upoštevati tudi vlogo ostalih udeležencev (skrbniki- delujejo v interesu storilcev, varuhi- lahko zaščitijo tarče in potencialne žrtve, upravitelji- odgovorne osebe potencialno ogroženih prostorov). Učinkovito reševanje kriminalističnih problemov zahteva razumevanje medsebojnih povezav med storilci, žrtvami in prostorom ter razumevanje pomena vključevanja strateških partnerjev.



Slika 3: Trikotnik analize problema ([www.popcenter.org](http://www.popcenter.org)).

*Ukrepanje* pomeni iskanje že obstoječih učinkovitih rešitev, prepoznavanje različnih lokalnih možnosti za rešitev in izbiranje ter implementiranje specifičnih aktivnosti, ki bodo pomenile učinkovit odziv.

*Ocena* pomeni testiranje in ocenjevanje zbranih podatkov pred in po ukrepanju z namenom, da se ugotovi, ali je ukrepanje omejilo problem. V nasprotnem primeru pa se oblikujejo nove in učinkovitejše strategije ukrepanja.

### 3.2.4 IVU model / interpretacija-udejanjanje-vplivanje

Naslednje orodje, ki ga v metodi kriminalistične analitike predlaga Ratcliffe je IVU model<sup>10</sup>. Prikazuje obveščevalno vodeno policijsko dejavnost in poudarja pomen kriminalistične analitike in obveščevalne dejavnosti. *Interpretacija* kriminalnega okolja je aktivna dejavnost, ki zajema določene aktivnosti, ki so odvisne od naloge in operativnega okolja. *Vplivanje* na subjekte odločanja je po mnenju Ratcliffea (2009) najtežji del tega modela, ki od analitika zahteva, da vpliva na mišljenje subjektov odločanja. Zato mora analitik prepoznati prave subjekte (tisti, ki imajo moč vplivanja na kriminalno okolje) hkrati pa ne sme imeti zadržkov pri dajanju predlogov. *Udejanjanje* je zadnja, a nujna stopnja modela, če želimo učinkovito

<sup>10</sup> IVU model- izvorno 3-i model (ang. Interpret, influence, impact)

reševati kriminalistično strateške probleme. Na podlagi strateško sprejetih odločitev morajo subjekti odločanja tudi v praksi udejaniti akcije v kriminalnem okolju (slika 4).



Slika 4: IVU model (Ratcliffe, 2009: 110).

### 3.2.5 Analitična orodja

Najpomembnejša analitična orodja so sistemsko razmišljanje, procesno planiranje, trend analiza, SWOT analiza, PESTEL analiza, tekmovanje hipotez in predstavljajo spekter različnih pogledov na informacije in podatke, ki omogočajo globlje raziskovanje in razumevanje vzrokov trenutno vidnega. Omogočajo oblikovanje ključnih ugotovitev, artikulacijo različnih možnosti subjektom odločanja in določevanje prioritet med različnimi zadevami. Analitična orodja so med seboj komplementarna in jih lahko uporabljamo v medsebojni kombinaciji. Tako omogočajo celovito proučitev zadeve in potrebno razumevanje za oblikovanje strateških produktov obveščevalno analitičnega procesa ter oblikovanje primernih in ustreznih predlogov subjektom odločanja oziroma naročnikom. Heldon opozarja, da ima vsako orodje svoje prednosti in slabosti, zato je pomembno, da zna analitik uporabiti posamezno orodje v pravih okoliščinah, ob pravem času, na pravi način in v pravi kombinaciji z ostalimi tehnikami (Heldon v Ratcliffe, 2009).

### 3. 3 Ustvarjalno mišljenje

Ustvarjalno mišljenje je kompleksen mentalni proces generiranja novih idej ali konceptov, ustvarjanje novih asociacij. Pomeni kreativnost, ustvarjalnost, inovativnost v mišljenju in nikakor ni vezano samo na področje umetnosti. Za pomensko umestitev metode ustvarjalnega mišljenja na področje reševanja kriminalistično strateških problemov je po našem mnenju najprimernejša definicija, ki pravi, da je ustvarjalno mišljenje »proces osveščanja o problemu, pomanjkljivosti, luknjah v znanju, manjkajočih elementih, disharmonijah; identificiranje težav, iskanje rešitev, oblikovanje hipotez o manjkajočih delih; testiranje in ponovno testiranje hipotez; in končno sporočanje rezultatov.« (Torrance v Proctor, 2005).

Proctor (2005) opisuje kot glavne značilnosti ustvarjalnega mišljenja tekočnost (sposobnost ustvarjanja velikega števila idej), prožnost (sposobnost ustvarjanja različnih idej), izdelava (sposobnost dodati podrobnosti, globino mešanici stališč in pogledov) in izvirnost (unikatnost, novost, inovativnost, kreativnost oziroma izboljšanje obstoječega). Proces ustvarjalnega mišljenja poteka v več fazah: identifikacija in definiranje problema, inkubacija, ugotovitev najboljše rešitve, verifikacija in revizija in implementacija rešitve (Srića, 1999).

Pomembnost ustvarjalnega mišljenja se kaže v nepopolnosti logičnega mišljenja. Ustvarjalno mišljenje pa je metoda, ki uporablja domišljijo v kombinaciji z analogijami<sup>11</sup>, asociacijami<sup>12</sup> in drugimi mehanizmi, ki omogočajo vpogled v probleme, ki s konvencionalnimi in tradicionalnimi metodami reševanja problemov ni možen. Kompleksni in zapleteni kriminalistini problemi zahtevajo tudi kreativen vpogled, ki omogoča oblikovanje zadovoljivih in učinkovitih rešitev. Današnje policijske organizacije se soočajo z velikim številom enako pomembnih problemov, ki jih s preverjenimi in preizkušenimi metodami ne morejo učinkovito reševati, ustvarjalno mišljenje pa bi utegnilo ponuditi nove in učinkovite rešitve.

Ustvarjalno mišljenje ponuja široko paleto tehnik in orodij, ki analitiku omogočajo, da pridobi nove in drugačne poglede o problemu in oblikuje rešitve za kompleksne probleme. Kreativna orodja imajo še eno pomembno kvaliteto, pomagajo preseči miselne ovire (neustrezna ali napačna identifikacija problema, prehitro presojanje idej, zadovoljitev s prvo dobro idejo), ki se pojavljajo med reševanjem problemov. Kreativna orodja se lahko uporabljajo tudi v začetnih fazah reševanja problema vendar pa so po našem mnenju učinkovitejša za oblikovanje rešitev. Kreativna orodja so med seboj komplementarna in jih lahko medsebojno dopolnjujemo tudi z analitičnimi orodji v smislu iskanja najučinkovitejše rešitve. Izbira prave tehnike glede na vrsto in naravo problema pomeni učinkovito orodje, ki analitika opremi z ustreznimi vedenji, ki omogočajo, da je prihodnost bolj predvidljiva in zato tudi bolj obvladljiva. S takšnim znanjem pa lahko analitik suvereno vpliva na tiste, ki odločajo, da bodo sprejeli učinkovite rešitve.

### **3.4 Kriminalistično mišljenje**

Če govorimo o metodah reševanja kriminalistično strateških problemov, moramo na kratko omeniti še kriminalistično mišljenje. Čeprav je le-to bolj poudarjeno na taktičnem in operativnem strateškem nivoju, pa je določena stopnja kriminalističnega mišljenja potrebna tudi na načrtovalskem nivoju reševanja kriminalistično strateških problemov.

»Preiskovanje kaznivih dejanj je torej specifična človeška spoznavna dejavnost, ki sicer poteka po splošnih gnoseoloških, logičnih in psiholoških zakonitostih, vendar ima ob tem vrsto posebnosti, ki izvirajo iz njene pravne urejenosti in iz subjektov, objekta, ciljev, pomena, sredstev in metod spoznavanja, zato se razlikuje od vseh drugih človeških dejavnosti. Njen namen ni le spoznavanje resnice o konkretnem preteklem dogodku z znaki kaznivega dejanja, marveč tudi zbiranje in ugotavljanje tolikšnega števila dejstev in dokazov, da se ta resnica lahko dokaže tudi drugim udeležencem kazenskega postopka in javnosti (Maver, 1988: 20).«

Te specifične značilnosti ločijo kriminalistični spoznavni proces od spoznavnega procesa in določajo posebnosti in značilnosti kriminalističnega mišljenja. Metode mišljenja se med kriminalistično spoznavnim procesom menjajo od logičnega, analitičnega do intuitivnega in ustvarjalnega. V kakšni meri je posamezna metoda uporabljena, pa je odvisno od posameznega preiskovalca in situacije.

Specifične značilnosti, ki opredeljujejo kriminalistično mišljenje, so (Maver, 1986): zaznavanje (percepcija in aprepcija dejstev iz zunanjega sveta, ki predstavljajo podlago za nadaljnje mišljenje), pozornost (zaznavanje stvari, ki bi jih drugi spregledali), egocentričnost in etnocentričnost, sposobnost suma (osnovna in gonilna sila kriminalističnega preiskovanja, nujen metodološki princip spoznavanja), strokovno znanje in izkušnje.

---

<sup>11</sup> Kognitivna metoda reševanja problemov s primerjanjem povezav (podobnosti in razlik) med besedami, dogodki, podatki z namenom razumeti problem. Gre za prenos informacij z enega na drug konkreten subjekt. V kombinaciji z ustvarjalnim mišljenjem pa omogoča nove in izvirne rešitve.

<sup>12</sup> Kognitivna metoda reševanja problemov z iskanjem povezav z že obstoječimi miselnimi vsebinami. Gre za iskanje podobnosti in razlik med problemom in obstoječim znanjem ter izkušnjami. Skupaj z metodo ustvarjalnega mišljenja omogoča uvid novih opcij in novih povezav v problemskem gradivu ter omogoča iskanje učinkovitih rešitev problema.

Metode mišljenja, ki omogočajo kriminalistično mišljenje so reproduktivno/productivno mišljenje, logično/analitično mišljenje, ustvarjalno mišljenje, intuitivno mišljenje.

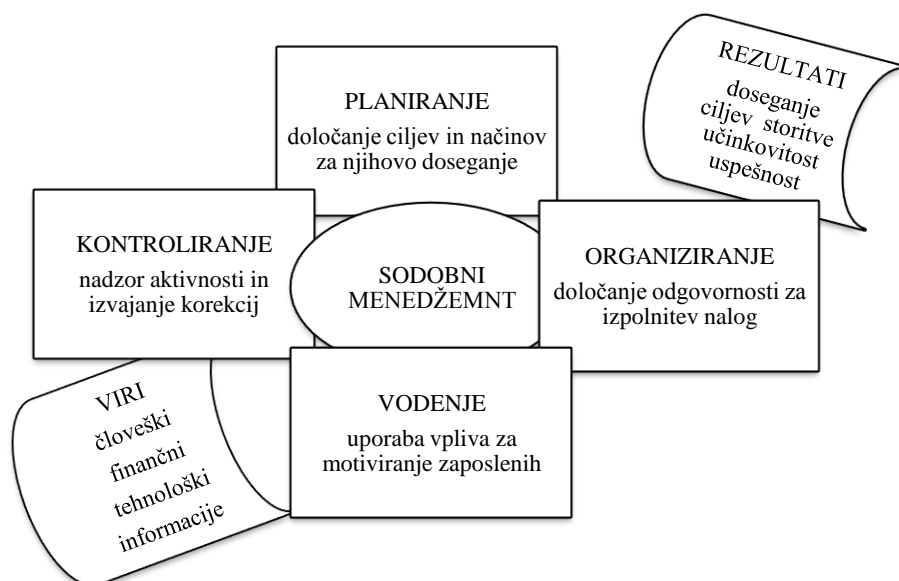
Posebnost kriminalističnega mišljenja je torejv psiholoških značilnostih, ki izhajajo iz posebnih tipov problemskih situacij in posebnih oblik nalog, ki jih rešuje samo preiskovalec. Pri tem uporablja profesionalne strukture mišljenja in delovanja (Granat v Maver, 1986).

Prav v značilnostih kriminalističnega mišljenja je po našem mnenju razlog za njegovo vključitev v reševanje kriminalistično strateških problemov.

#### 4 Kriminalistični strateški menedžment

Nove oblike kriminalitete zahtevajo nov pristop delovanja in nov model policijske organizacije. Tradicionalna policijska organizacija se je začela spreminjati zaradi poudarjene potrebe po proaktivnem delovanju, ki zahteva strateško načrtovanje in delovanje. Slednje brez strateškega menedžmenta v policijski organizaciji ni možno niti ni učinkovito. V konceptu obveščevalno vodene policijske dejavnosti ima strateški menedžment pomembno vlogo, saj je odgovoren za oblikovanje strategij reševanja kriminalističnih problemov. Načrtovanje in oblikovanje teh strategij pa zahteva poznavanje in uporabo opisanih metod in tehnik.

Ena od bistvenih značilnosti novega modela akcije je *nova vloga menedžmenta*, ki je v poslovni literaturi opredeljena kot peta generacija menedžmenta. Ta v ospredje postavlja vprašanje učinkovitega vodenja, poudarek je na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja celotne organizacije (Dimovski in drugi, 2005). Sodobni menedžment sestavljajo funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki so v organizaciji na voljo. V fazi *planiranja* je vloga menedžmenta v določanju ciljev ter nalog in virov, ki bodo te cilje omogočili. Faza *organiziranja* pomeni dodeljevanje nalog in virov ali dodeljevanje oblike izbrani vsebini. Funkcija *vodenja* opredeljuje sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje posameznikov in s tem usmerjanje njihovega delovanja k uresničevanju postavljenih ciljev. Funkcija *kontroliranja* pa zadeva nadziranje aktivnosti posameznikov, preverjanje, ali je organizacija na začrtani poti in izvajanje korekcije, če je ta potrebna (ugotavljanje odklonov, prepoznavanje vzrokov in oblikovanje ukrepov za uresničenje ciljev).



Slika 5: Sodobni menedžment (Dimovski, 2005).

Pri opisovanju novega koncepta obveščevalno vodene policijske dejavnosti tako Ratcliffe kot Carter poudarjata pomen strateškega menedžmenta, katerega vloga in funkcije izhajajo iz predstavljenega modela. Tudi Dvoršek (2001) poudarja, da strateško reševanje kriminalističnih problemov samo po sebi še ne zagotavlja uspeha, ampak je za uspešno načrtovanje, odločanje in operacionalizacijo strateških načrtov potrebno tudi kvalitetno, strokovno in učinkovito vodenje ali strateški menedžment.

#### 4.1 Kriminalistični strateški menedžment

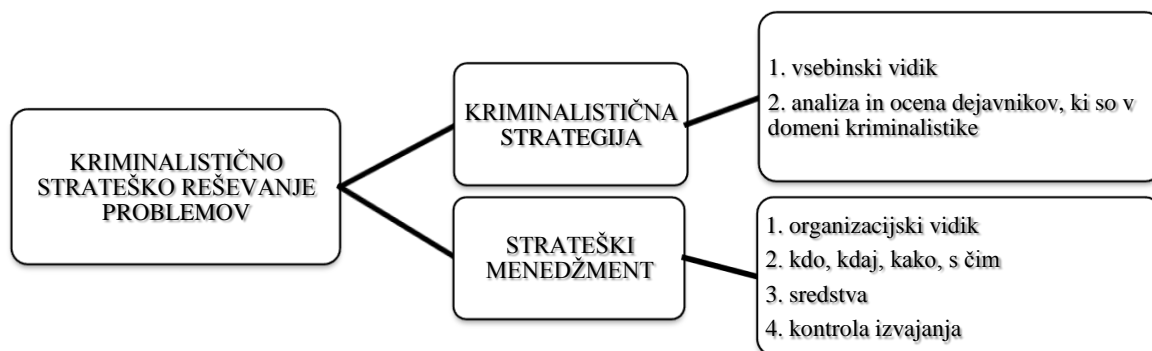
Znotraj koncepta obveščevalno vodene policijske dejavnosti, ki se razvija po principih učeče se organizacije<sup>13</sup>, se strateški menedžment ukvarja s procesi načrtovanja, organiziranja, vodenja, izvajanja, nadzora in ocenjevanja učinkovitosti globalnih ukrepov.

Strateški menedžment mora poznati strategijo nasprotnika, skrbeti za povezanost lastnih strategij in pripraviti policijsko organizacijo na spremembe, ki jih nove strategije prinašajo (Dvoršek, 2006). To pa omogoča novo znanje in vedenje, ki ga ustvarjajo analitiki v procesu pridobivanja podatkov in informacij in njihovega transformiranja v končne produkte.

Po definiciji se z načrtovanjem učinkovitih globalnih ukrepov omejevanja kriminalitete ukvarja kriminalistična strategija. Kriminalitetna politika v strateških dokumentih določi cilje, kriminalistična strategija pa oblikuje globalne strateške usmeritve za izpolnjevanje zastavljenih ciljev in pri tem upošteva vse dejavnike, ki so povezani s kriminalističnim delom. Na učinkovitost strateških ukrepov vplivajo tudi drugi dejavniki (niso povezani s kriminalističnim delom, omogočajo pa identifikacijo priložnosti in groženj), zato jih je potrebno pri strateškem reševanju kriminalističnih problemov upoštevati in so ena od nalog strateškega menedžmenta (Dvoršek, 2006).

#### 4.2 Pristopi reševanja kriminalističnih problemov

Praksa kaže, da trenutno prevladujeta dva pristopa reševanja kriminalističnih problemov. Prvi izhaja iz *nemškega* modela kriminalistične strategije, kjer je kriminalistično strateški menedžment le ena od nalog policijskega menedžmenta (slika 6). Oblikovanje kriminalističnih strategij kot del procesa reševanja kriminalističnih problemov pa je dvotirno. Prvi zajema strokovno in vsebinsko reševanje kriminalističnih problemov, drugi pa reševanje problemov z organizacijskega oziroma vodstvenega ali menedžerskega vidika. Iz tega izhaja, da je potreben razvoj in obstoj obeh področij v policijskem delu (Dvoršek, 2006).



Slika 6 : Kriminalistično strateško reševanje problemov (Dvoršek, 2006).

<sup>13</sup> »Učeče se organizacije so tiste organizacije, kjer ljudje nenehno povečujejo svoje zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer negujejo nove in ekspanzivne miselne vzorce, kjer je prisotno kolektivno prizadevanje in kjer se ljudje neprestano učijo videti celoto skupaj.« (Senge, 1990:3). Definicija, pridobljena na <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>, 19. 11. 2010.

Slika prikazuje, da se skozi kriminalistično strategijo oblikujejo vsebinski vidiki strategij reševanja kriminalistično strateških problemov, saj je le-ta kompetentna za strokovno analizo in oceno kriminalistično strateških dejavnikov. Strateški menedžment pa zagotavlja logistično podporo in potrebna sredstva, organizacijsko oblikovanje kriminalističnih strategij in oblikovanje učinkovitega izvajanja načrtovanih kriminalističnih strategij. Končno izvaja tudi kontrolo izvajanja načrtovanih ukrepov, preverja, ali sledijo zastavljenim ciljem, po potrebi korigira in izvede evalvacijo celotnega procesa.

V proces odločanja pa je vključen tudi vrhnji organizacijski menedžment, katerega najpomembnejša naloga oziroma odgovornost je postavljanje organizacijskih ciljev, razvijanje strategij, določanje ustrezne organizacijske oblike, nudenje podpore, razporejanje sredstev in spremljanje ter evalvacija celotnega procesa.

*Angloameriški pristop* temelji na NIM modelu<sup>14</sup>, ki predstavlja obveščevalno voden poslovni model zbiranja in upravljanja z informacijami, z namenom sprejemanja učinkovitih odločitev pri reševanju problemov povezanih s kaznivimi dejanji. Spodbuja partnersko sodelovanje in uporablja obveščevalne produkte za delovanje na treh ravneh policijskega delovanja (lokalna, regionalna in internacionalna raven). Ključni dejavniki modela so *prioritete* (analiza in obveščevalni podatki omogočajo določitev prioritete), *viri* (omejeni viri in zbiranje podatkov se omeji na področja, ki predstavljajo največjo grožnjo) in *rezultati* (evalvacija rezultatov povečuje sposobnost reševanja problemskih področij in omogoča ocenjevanje prednostnih nalog).



Slika 7: NIM model.

V proces odločanja je vključen tudi vrhnji organizacijski menedžment, katerega najpomembnejša naloga in odgovornost je postavljanje organizacijskih ciljev, razvijanje strategij, določanje ustrezne organizacijske oblike, nudenje podpore, razporejanje sredstev in spremljanje ter evalvacija celotnega procesa. Bistvo vrhnjega menedžmenta je v prilagajanju organizacije spreminjajočemu se okolju. Kompleksnost današnjih kriminalističnih problemov

<sup>14</sup> NIM: National Intelligence Model

zahteva načrtovan, sistematičen in proaktiven načrt akcije, ki izhaja iz obveščevalnih produktov, ki nudijo osnovo za sprejemanje odločitev, najprej na nivoju strateškega menedžmenta in na koncu tudi na nivoju vrhnjih struktur odločanja. Vse naštetu pogojuje preoblikovanje tradicionalnega modela policijske organizacije v model nenehno učeče se organizacije v konceptu obveščevalno vodene policijske organizacije.

Vse to predstavlja spremembo miselnosti in delovanja. Obveščevalno vodena policijska organizacija ima potencial, da postane najpomembnejši model reševanja kriminalistično strateških problemov v 21. stoletju. To zahteva napore organizacijske in kulturne spremembe, ki bodo naletele tudi na odpor. Zato morajo tako vodstvo kot tudi analitiki pokazati odgovornost in razumevanje bistvenih načel koncepta novega modela (Ratcliffe, 2009).

#### **4.2.1 Reševanje kriminalistično strateških problemov v Sloveniji**

Težave pri implementaciji koncepta kriminalistično obveščevalne dejavnosti in posledično tudi koncepta obveščevalno vodene dejavnosti se prisotne v Sloveniji in tudi v drugih državah EU. Vzrok za to je tudi različno pojmovanje omenjenih konceptov. Čeprav je EU že leta 2006 ocenila, da Slovenija nima vzpostavljenega koncepta policijskega dela na podlagi kriminalistično obveščevalnih podatkov tudi leta 2010 Slovenija še ni imela izoblikovanega koncepta kriminalistično obveščevalne dejavnosti oziroma modela obveščevalno vodene policijske dejavnosti, ki bi omogočal proaktiven način omejevanja kriminalitete (Potparič in Dvoršek, 2010). Vzroki za težave pri implementaciji omenjenih konceptov so različni. Dvoršek in Frangež (2009) ugotavljata, da so vzroki v Sloveniji tudi v pogostih menjavah policijskih šefov, ki so usmerjeni v zagotavljanje kratkoročnih učinkov, vrhnji nivo odločanja pa potrebe po razvoju kriminalistično obveščevalne dejavnosti ne opredeljuje kot prioriteto. Korošec (2008) vidi razloge za neučinkovito implementacijo v vodenju policijske organizacije, ki še vedno deluje po tradicionalnem modelu hierarhične organiziranosti (določanje prioritet in organizirano delegiranje nalog poteka na vrhnjem nivoju). Mravljak (2009) ugotavlja, da so v slovenski kriminalistični policiji sicer prisotna spoznanja strateškega mišljenja, načrtovanja in menedžmenta, vendar pa prepočasi prodirajo v prakso. Strateško razmišljanje vodij je pogosteje usmerjeno v operativne strategije, bistvenih razlik v strateškem razmišljanju med srednjim in vrhnjim menedžmentom pa ni opaziti. Vodje v slovenski kriminalistični policiji pri strateškem reševanju kriminalističnih problemov uporabljajo le omejeno število tehnik in metod, ki so posledica naučenega in v praksi že desetletja uporabljenega znanja. Nova spoznanja, znanja, inovativne metode in tehnike pa še niso prodrle v prakso oziroma so nekoliko bolj prisotne pri vrhnjem menedžmentu.

Načrtovana in delno že izvajana reorganizacija slovenske policije, tudi kriminalistične (ustanovitev NPU in organizacijske spremembe v policiji kot celoti), predstavlja primeren trenutek za implementacijo načrtovanih sprememb, priložnost za uvajanje novega modela obveščevalno vodene policijske dejavnosti, vključevanje novih spoznanj in primerov dobre prakse kriminalistično obveščevalne dejavnosti. Proces spreminjanja bo dolgotrajen, ker organizacijske spremembe pogojujejo tudi spremembe v mišljenju policijskega menedžmenta, torej tistih subjektov, ki imajo moč odločanja in naj bi imeli od načrtovanih sprememb največ koristi. Spremembe v organizacijski kulturi, v sami organizaciji, implementacija novih spoznanj pa niso nujne samo zaradi opozoril EU ampak predvsem zaradi zvišanja stopnje učinkovitosti reševanja kriminalistično strateških problemov in omejevanja kriminalitete v Sloveniji.

## 5 Zaključek

Kriminalistična dejavnost se sooča s problemom povečanja svoje učinkovitosti, ki naj predstavlja izziv in novo priložnost. Ob tem se je potrebno zavedati, da zastavljenega cilja, ki je bistvo uspešne rešitve problema, ne moremo doseči z enkratno akcijo ampak je potrebno narediti veliko majhnih, premišljenih korakov in se cilju postopno približevati. Spremembe so bistveno gibalo razvoja in napredka in jim je potrebno slediti ter se jim prilagajati. Načela o pravočasnem načrtovanju reševanja problemov, dokler so ti še enostavni in obvladljivi, o poznavanju sebe in nasprotnika, o učinkovitem ravnanju z informacijami so predstavljala bistvo strateškega obvladovanja problemov že v času Sn Cuja. Zdi se, da imajo veljavo tudi danes in še posebno danes, ko kriminaliteta dobiva vedno nove oblike, postaja transnacionalna, tehnološko napredna, organizirana in zato težko obvladljiva brez natančne vizije reševanja in omejevanja.

Nujnost povečanja učinkovitosti reševanja kriminalistično strateških problemov se v znanstvenih strokovnih krogih že izraža z razvijanjem novega modela policijske organizacije. Spremenjene razmere na področju kriminalističnih problemov, enak obseg razpoložljivih sredstev, hitrejša odzivnost storilcev kaznivih dejanj na spremenjene razmere so razlogi za potrditev spoznanja o nujnosti povečanja učinkovitosti policijskih organizacij z uvajanjem novega proaktivnega policijskega modela obveščevalno vodene policijske dejavnosti.

Uvajanje sprememb trenutno presega znanstvene okvire le na deklarativni ravni oblikovnja strateških dokumentov, medtem ko v praksi spoznanje o nujnosti uvajanja sprememb le počasi pridobiva na veljavi. Proces zahteva spremembe organizacijske kulture, prilagoditve v sami organizaciji, predvsem pa zahteva spremembe tradicionalnega mišljenja in željo po učenju, kar pomeni, da bo proces dolgotrajen.

*Poglobljeno poznavanje načel lahko nered spremeni v red, nevarnost spremeni v varnost, spremeni uničevanje v ustvarjanje in nesrečo v srečo.*

*Sun Cu*

## 6 Literatura

- Baker, T. E. (2010). *Intelligence-Led Policing, Leadership, Strategies and Tactics*. New York: Looseleaf Law Publications.
- Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega menedžmenta*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carter, D. L. (2009). *Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies*. Second Edition. Pridobljeno 2. 11. 2010 na [https://intellprogram.msu.edu/CARTER\\_Intelligence\\_Guide\\_2d.pdf](https://intellprogram.msu.edu/CARTER_Intelligence_Guide_2d.pdf).
- Cu, S. (1996). *Umetnost vojne*. Ljubljana: Amalietti.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeha se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: založba GV.
- Dvoršek, A. (2001). *Kriminalistična strategija*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
- Dvoršek, A. in Frangež, D. (2009). *Slovenska kriminalistična policija med "Kriminalstrategije" in „criminal intelligence“*. Pridobljeno 15. 10. 2010 na <http://www.fvv.uni-mb.si/dv2009/zbornik/clanki/dvorsek.pdf>.
- Guidance on The National Intelligence Model. (2005). Pridobljeno 15. 5. 2011 na [http://tulliallan.police.uk/workingparties/nim/documents/NIMManual\(New05InteractiveManual\).pdf](http://tulliallan.police.uk/workingparties/nim/documents/NIMManual(New05InteractiveManual).pdf)



- Halpern, D. (2002). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking, 4th Edition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Korošec, S. (2008). *Management v policiji* (Diplomsko delo). Ljubljana: FVV.
- Maver, D. (1986). Kriminalistično mišljenje. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 37(1), 3–15.
- McDowell, D. (2009). *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers and users*. Maryland: Scarecrow press, Inc.
- Moore, D. T. (2007). *Critical Thinking and Intelligence Analysis*. Pridobljeno 15. 11. 2010 na <http://www.ndic.edu/press/pdf/2641.pdf>.
- Mravljak, R. (2009). *Strateško mišljenje v slovenski kriminalistični policiji*. (Specialistična naloga). Ljubljana: FVV.
- National intelligence model. Slika pridobljena 15. 5. 2011 na [http://www.scotland.gov.uk/Publications/2008/04/03143616/14NIM model](http://www.scotland.gov.uk/Publications/2008/04/03143616/14NIM%20model).
- Potparič, D. in Dvoršek, A. (2010). Vzpostavitev proaktivno usmerjene kriminalistično — obveščevalne dejavnosti v državah Evropske unije. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 61(1), 15–27.
- Proctor, T. (2005). *Creative problem solving for managers. Developing skills for decision making and innovation*. (2nd edition). New York: Routledge.
- Ratcliffe, J. (2009). *Intelligence-Led Policing*. Cullompton, Devon: Willan.
- Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.