

Pravni in drugi vidiki položaja žensk v policiji in na vodstvenih delovnih mestih

*Tomaž Čas, Klara Podnar**

POVZETEK

V slovenski policiji je zaposlenih približno 80% policistov in približno 20% policistk. Kljub takim številkam le približno 3% policistk zaseda vodstvena delovna mesta. Čeprav zakonodaja primerno ureja prepoved diskriminacije in zagotavljanje enakopravnosti, še vedno obstaja neuravnoteženost zasedenosti vodstvenih delovnih mest v policiji po spolu. Policistke se v vlogi vodij srečujejo z mnogimi izzivi in dodatno energijo porabijo za razbijanje stereotipov in predsodkov, ne glede na to, da so enako sposobne vodenja kot policisti. Ugotovili smo, da bi bilo smiselno sprejeti določene ukrepe za izboljšanje stanja na tem področju.

Ključne besede: ženske, policija, vodenje, enakost, položaj žensk

Legal and Other Aspects of the Position of Women in the Police and in Managerial Post

ABSTRACT

The Slovenian police employs about 80% male and 20% female police officers. Despite these figures, only about 3% of female police officers hold managerial positions. Although legislation adequately regulates the prohibition of discrimination and the

*Dr. Tomaž Čas, univ. dipl. pravnik, magister prava, doktor obramboslovja, izredni profesor za varnostni sistem, predavatelj na Fakulteti za varnostne vede, Evropski pravni fakulteti, Fakulteti za državne in evropske študije in na Čas - Zasebni šoli za varnostno izobraževanje;

Klara Podnar, univ. dipl. pravnica, magistra prava in javne uprave, zaposlena v Policiji. Članek temelji na magistrski nalogi Klare Podnar z naslovom »Položaj žensk na vodstvenih delovnih mestih v policiji«, Fakulteta za državne in evropske študije, 2024, ki jo je pripravila pod mentorstvom Tomaža Časa.

guarantee of equality, there is still a gender imbalance in the occupation of managerial posts in the police. Women police officers face many challenges in their leadership roles and spend extra energy breaking down stereotypes and prejudices, despite being equally capable of leadership as police officers. We found that it would be worthwhile to take certain measures to improve the situation in this area.

Keywords: women, police, leadership, equality, the status of women

1. Uvod

Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve. Je subjekt sistema notranje varnosti in kot taka z izvrševanjem svojih nalog ustvarja pogoje za notranjo stabilnost in varnost v državi. Po podatkih, objavljenih na spletni strani policije, je bilo v policiji na dan 31. 12. 2023 zaposlenih skupno 8.162 ljudi, od tega 2.252 žensk. Od skupno 8.162 ljudi je 7083 (100%) kategoriziranih kot »policist«, od tega je 1.366 žensk (19,3%) in 5717 (80,7%) moških (Policija, b. d. b).

Vodenje je lastnost, ki se je tradicionalno pripisovala moškemu spolu saj sovpada z moško lastnostjo racionalnosti. Prav tako se moškim pripisuje zmožnost hitrega odločanja, direktnost in individualizem. Ženskam so pripisane lastnosti kot so toplina, nežnost in razumevanje, pa tudi predanost, skrb za druge in altruizem (Prijon, 2012). Med raziskovanjem nas je zanimalo predvsem ali je »ženski stil vodenja«, glede na teoretska in empirična dognanja, enako uspešen ali primeren v organizaciji kot je policija in s kakšnimi težavami se ženske srečujejo ob poskusih napredovanja na višja vodstvena delovna mesta.

Policija sama navaja, da je število zaposlenih žensk v policijski organizaciji s časom vedno večje, ob tem pa so na določenih področjih dela še vedno izrazito slabše zastopane kot moški (Policija, b. d. a). Enakost je z zakonodajo zagotovljena, vendar ji družbena realnost ne sledi vedno. Tako je na primer v družbi še vedno prisoten seksizem. Izraz označuje celoto prepričanij, mnenj ter vzorcev delovanj posameznika, ki izvirajo iz stroge ločitve dejavnosti po spolu, ob čemer so posameznikom dodeljene neenake lastnosti glede na spol (Jogan, 2014). Poleg seksizma, ki je v večji meri prisoten prav v poklicih, ki so tra-

dicionalno veljali za moške poklice, se ženske srečujejo tudi s spolnim nadlegovanjem, večjo odsotnostjo z dela zaradi družinskih obveznosti in pomanjkanjem vzornic ter samozavesti. Vse navedeno so teoretiki imenovali »stekleni strop« (Kunaver, 2015). Gre za skupek ovir, s katerimi se ženske srečujejo, ki pa so po večini nevidne, saj se pojavljajo v obliki stereotipov in predsodkov, ki so v kulturi močno zakoreninjeni. Take ovire so prisotne na različnih ravneh in predstavljajo nevidni del organizacijske strukture organizacij. Obenem jih je tudi zelo težko podreti (Kanjuo-Mrčela, 2000).

2. Enakost in enakopravnost

Iz pravnega vidika je enakost pred zakonom zagotovljena z Ustavo Republike Slovenije (v nadaljevanju: URS), diskriminacija na podlagi spola pa je prepovedana (URS, 1991, čl. 14). Ta človekova pravica je ena od najpomembnejših kategorij določil o človekovih pravicah v vsaki ustavi in sodi v načelo enakosti in nediskriminacije (Čas, 2023). Pravice enakosti pred zakonom pa ne moremo razumeti kot absolutno enakost vseh oseb, saj bi bilo to v nasprotju s splošnimi načeli pravičnosti (Strojan, 2005).

Enakosti in enakopravnosti ni mogoče enačiti. Enakost je družbena kategorija, ki se nanaša na enako vrednost vsakega posameznika kot pripadnika človeške rase, iz katere izhaja enako človekovo dostojanstvo. Na tem temelji ustavno načelo pravne enakosti, na podlagi katerega se enaka obravnava posameznika primarno uresničuje. Enaka vrednost človeka pa ima poleg pravne tudi ekonomsko, socialno in druge razsežnosti. V zvezi s tem govorimo o relativni družbeni ne-enakosti (Flander, 2004). Enakost zato pomeni, da morajo biti vsi enako prepoznavni ne le zakonsko, pač pa tudi dejansko. Poudariti pa je potrebno, da enakost spolov ne pomeni istosti, ki bi znikala razlike med moškimi in ženskami (Enakost žensk in moških, b. d.). Nasprotno, koncept enakosti spolov temelji na sprejemanju razlik in drugačnosti med spoloma ter se zavzema za enako vrednotenje teh razlik. Pojem enakosti je torej širši od pojma enakopravnosti in le-tega vsebuje. Enakost se v prvi vrsti uresničuje prav z uresničevanjem pravne enakosti, poleg tega pa tudi z enako obravnavo, z enakimi možnostmi in nediskriminacijo (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, b. d.). Pravna enakost je po

svoji temeljni naravi formalna enakost, kajti pravo s svojo splošnostjo (ali abstraktnostjo) pravne subjekte in njihova ravnanja obravnava tipizirano, ne glede na njihove številne dejanske razlike med njimi (Cerar, 2005).

Enakopravnost pomeni enako pravno obravnavo in pravno varstvo pravnih subjektov. Načelo enakopravnosti zagotavlja uresničevanje relativne družbene enakosti in kot tako prežema naš pravni red. Tudi vsa ostala pravna načela šele v povezavi z enakopravnostjo dobijo svoj smisel (Flander, 2004).

Enakopravnost ima ambivalentno naravo, kar pomeni da prihaja v navzkriž z določenimi drugimi vrednotami, predvsem s svobodo. Po eni strani ustvarja pogoje za uresničevanje svobode v praksi, po drugi strani pa predstavlja oviro za svobodno delovanje posameznikov v družbi. Flander enakopravnost razčleni na izenačujočo in razdeljujočo komponento. Izenačujočo komponento ima enakost takrat, ko enake naslavlja enako, razdeljujočo pa takrat, ko neenake obravnava različno, skladno z njihovo dejansko neenakostjo. Najbolj pomembna odločitev pri tem je ta, ki odloča o tem, kaj še šteje kot razlika, ki dopušča neenako obravnavo. Zakonodajalec določi merilo, ki določa dejansko vsebino različne obravnave, na to pa so posledično vezane tudi pravice in obveznosti. Pri tem obstaja nevarnost arbitrarnega ustvarjanja neenakosti tam, kjer jih sicer ni, prav tako pa obstaja nevarnost arbitrarnega izenačevanja posameznikov ali stanj, ki si niso enaki. Iz navedenega izhaja, da je enakopravnost umetno ustvarjeno in vzdrževano stanje (Flander, 2004).

Flander meni, da dejanska enakost pred zakonom obstaja le v tistih primerih abstraktnih pravnih lastnosti, ki so enake tudi zunaj zakona. Abstraktne pravne norme zanemarjajo subjektivne okoliščine, ki so po mnenju zakonodajalca pravno neodločilne. Ločitev pravno bistvenega od pravno nebistvenega je nujna pri vzpostavitvi abstraktnih pravnih pravil, vendar so prav zaradi tega ta pravila formalistična in potencialno diskriminatorna. Obstaja namreč možnost uporabe samovoljnih meril razločevanja. Ob strogo formalni uporabi načela pravne enakosti, ustvarimo stanje v katerem je formalna enakopravnost nadrejena dejanski enakopravnosti kadar v družbena razmerja vstopajo različni posamezniki. Ker so ljudje dejansko neenaki, na primer po spolu, premoženju itd., je gola formalna zagotovitev enakopravnosti lahko potencialno diskriminatorna (Flander, 2004).

Etimološko gledano je diskriminacija v svojem izvornem pomenu predvsem nevtralna oznaka za razlikovanje ali za proces ustvarjanja razlik oziroma razločkov med dvema ali več subjekti ali objekti (Cerar, 2005). Glavni sestavni del ustavnega načela enakopravnosti je prepoved diskriminacije pri uresničevanju in varstvu temeljnih človekovih pravic (Flander, 2004). URS v 14. členu določa enakost pred zakonom in v drugem odstavku določa, da so vsi pred zakonom enaki, v prvem odstavku pa, da so »vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino« (»URS«, 1991, čl. 14.).

Drugi odstavek tega člena je splošna in temeljna ustavna zahteva, da se vse ljudi na območju Slovenije obravnava enako-pravno. Prvi odstavek 14. člena pa je specialni izraz drugega, splošnega odstavka. Pravica do enakopravnosti je po vsebini prepoved diskriminacije. Kljub temu ne gre le za pravico negativnega statusa. Njen pozitiven status je Ustavno sodišče uveljavilo predvsem z vsebinsko enakopravnostjo, ki državi nalaga aktivno delovanje v smeri zagotovitve enakih možnosti. Zgolj prepoved razlikovanja ne zadostuje, pač pa mora država z izdajo predpisov celo ustvarjati določene razlike, za odpravljanje tistih razlik, ki so rezultat dolgotrajne in tradicionalne diskriminacije (Avbelj in Vatovec, 2019; USRS Odločba U-I 146/07, 2008).

Zakon o enakih možnostih moških in žensk posebej skrbi za odpravljanje neenakosti na podlagi spola. V 4. členu definira enakost spolov kot enako udeležbo moških in žensk na vseh področjih zasebnega in javnega življenja, enak položaj ter enake možnosti za uživanje vseh pravic in za razvoj osebnih potencialov, s katerimi prispevajo k družbenemu razvoju, ter enako korist od rezultatov, ki jih prinaša razvoj. V petem členu definira enako obravnavanje spolov kot odsotnost posredne in neposredne diskriminacije na podlagi spola (ZEMŽM, 2002, čl. 4 in 5). Ta zakon določa tudi splošne in posebne ukrepe za zmanjševanje neenakopravnosti. Posebni ukrepi so ukrepi, ki se izvedejo, ko na nekem področju pride do neenakega položaja oseb določenega spola ali do neuravnotežene zastopanosti spolov. Slednja je podana, če je zastopanost enega spola na določenem družbenem področju nižja od 40% (ZEMŽM, 2002, čl. 7).

Na podlagi tega zakona je sprejeta tudi Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2023–2030. Kot ključna področja družbenega življenja na katerih naj se uveljavlja politika spodbujanja enakosti, so med drugimi določena tudi delovna razmerja in spodbujanje uravnoveženosti moških in žensk na mestih odločanja. Resolucija posebej podarja, da je pomembno spodbujati udeležbo žensk v tradicionalno moških poklicih in sektorjih. (»Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2023–2030 (ReNPEMŽM30, 2023).

Resolucija med cilje uvršča sprejetje posebnih začasnih ukrepov, ki spodbujajo karijerne možnosti žensk ter uravnoveženost zasedenosti žensk v organizacijah, kot sta vojska in policija, posebej tudi za vodstvena delovna mesta in delovna mesta z napotitvijo v tujino (ReNPEMŽM30, 2023).

3. Stili vodenja v policijskih organizacijah

Sarver in Miller sta z raziskavo leta 2013 ugotovila, da so trije izmed štirih najpogostejši stilov vodenja v policijskih organizacijah, in sicer transformacijski, pasivni in transakcijski, s strani moških vodij uporabljeni približno v enakem deležu. Raziskava sicer ni ugotavljala tudi uporabe avtoritarnega stila. Ženske v večjem deležu kot moški preferirajo transformacijski stil (Sarver in Miller, 2014). Značilnost transformacijskega stila vodenja je predvsem ta, da vodja sprejme odgovornost za svoje odločitve. Ob tem mora vodja na operativni ravni razumeti, da uporaba diskrecije, ki je zaposlenim na voljo, po naravi neizogibno pelje do več možnih napak. Ob obravnavi le-teh mora vodja te vzeti kot priložnost za učenje in ne le kot priložnost kritike zaposlenih (McCartney in Parent, b. d.). Sklano s tem sta Sarver in Miller ugotovila, da so transformacijski vodje deležni manjšega števila formalnih in neformalnih pritožb kot vodje, ki uporabljajo transakcijski ali pasivni stil vodenja ter, da na uspešnost vodje ne vplivajo rasa, starost ali spol (Sarver in Miller, 2014).

Tudi Silvestri je v raziskavi leta 2007 ugotovil, da se transformacijskega stila vodenja v največji meri poslužujejo ženske (Silvestri, 2007). To ugotovitev sta leta 2010 v svoji raziskavi potrdila tudi Andreescu in Vito (Andreescu in Vito, 2010, v Sarver in Miller, 2014). Pred tem je Berringer z raziskavo leta 2005 ugo-

tovil, da je pri policistih, ki so vodje na terenu, transformacijski stil najbolj priljubljen, ob čemer ni bistvenih razlik med spoloma in tudi ne pri starosti (Berringer, 2005, v: Sarver in Miller, 2014).

Durić ugotavlja, da lahko transformacijski stil vodenja veliko doda k učinkovitosti dela policije, s svojo raziskavo iz leta 2015 pa dokazuje, da je lahko transformacijsko vodenje uspešno tudi v hierarhični organizaciji, kot je policija (Durić, 2011; Durić, 2015). Ne glede na to, se mora dober vodja v policijskih organizacijah prilagajati na vsako trenutno situacijo in mora biti sposoben skladno s tem svoj stil vodenja menjati (Scism, 2022).

3.1. Ženski stil vodenja

Strokovnjaki si niso enotni glede tega ali ženski stil vodenja kot tak obstaja. Ženski stil vodenja, v nasprotju s klasičnim, ki je praviloma hierarhično urejen, v teoriji poimenujejo pajčevina ali sistem pajčevine. Pajčevina je prisposoba za mrežo, ki jo ženska vodja splete okoli sebe in tako vodi iz središča organizacije. Nasprotno temu je vodja v klasičnem stilu na vrhu hierarhične strukture in jo vodi iz vrha. Za ženski stil vodenja so značilni motiviranje z nagradami, spodbujanje ustvarjalnosti in redna komunikacija s povratno informacijo (Suhadolnik, 2006).

Veliko raziskav je pokazalo, da razlik v stilu vodenja na podlagi spola ni, prav tako pa ni razlik v sposobnosti vodenja, ki bi bile vezane na spol (Žitnik, 2006; Vinnicombe in Kakabadse, 1999, v Suhadolnik, 2006). Powell je povsem porušil mit, da naj bi bil moški boljši vodja zato, ker je moški. Za najbolj optimalno se je izkazala kombinacija tipično moških in tipično ženskih lastnosti. Pri tem poudarjamo, da niso pomembne le lastnosti osebe, ki vodi, pač pa tudi njeno delovno okolje in trenutna situacija (Powell in Graves, 2003).

Medtem, ko so moški bolj nagnjeni k uporabi transakcijskega vodenja in opiranja na moč svojega položaja in formalno avtoriteto, se ženske v večini poslužujejo transformacijskega vodenja. Bolj kot na organizacijsko strukturo se pri vodenju naslanjajo na medosebne odnose z zaposlenimi in karizmatičnost. Zavestno se trudijo, da naredijo interakcije z zaposlenimi prijetne, delijo informacije in spodbujajo sodelovanje. Opisano je Rosener poimenoval interaktivno vodenje, bistvo katerega je spodbujanje vključevanja. Kadar taktika sodelovanja ne deluje, spremenijo

pristop in se poslužijo enostranskega načina komuniciranja, ki je za vodenje bolj značilen (Rosener, b. d.). Tudi Lewis je ugotovil, da so dobri medsebojni odnosi bistvo kvalitetnega vodenja. Iz svojih izkušenj je izluščil, da mora imeti dober vodja v policiji dobre sposobnosti komunikacije, grajenja zaupanja z zaposlenimi in sprejemanja odločitev. Biti mora odgovoren in skrben do zaposlenih ter biti sposoben navdihniti podrejene za delo in lasten uspeh (Lewis, 2022).

3.2. Policijska subkultura

Strokovnjaki si tudi glede obstoja policijske subkulture niso enotni. Če želimo razumeti ta pojav, je nujno potrebno, da razumemo policijski svet kot zelo raznoliko prizorišče, katerega karakterizirajo specifični elementi, ki jih praviloma ni najti pri drugih poklicih (Čas, 1989). Nekaj glavnih značilnosti, ki jih stroka povezuje s policijsko osebnostjo so pogum, zvestoba, avtoritativnost, cinizem, sumničavost, samozavest, nezaupanje, konzervatizem, prepirljivost, odločnost, dominantnost in odtujenost (TenEyck, 2023). Idealen policist naj bi bil dozorel, zanesljiv, čustveno stabilen in vreden zaupanja, pa tudi pogumen, samoiniciativen, sposoben za akcijo, brez predsodkov in vreden spoštovanja. Pooblastila, ki so policistom dana za opravljanje njihovih nalog so dovoljena le v zakonodajnih okvirih. Meško in Umek menita, da je prav ta zakonita avtoriteta ta, ki ustvarja policijsko subkulturo posameznikov z zgoraj navedenimi lastnostmi. Ugotavljata tudi, da gre ob tem za lastnosti, ki policistom pomagajo pri soočanju s stresom in napetostmi v službi (Meško in Umek, 1998).

Ker določene lastnosti, ki jih policist mora imeti, da dobro opravlja svoje delo, lahko dokaj hitro prerasejo v ekscesne oblike vedenja, policijska kultura velja kot odklonska (Meško, 1994). Gre za izrazito moško subkulturo, za katero je značilno agresivno vedenje, tekmovalnost, poudarek na fizični moči in spolno obarvan humor (Pagon in Lobnikar, 1993, v Celestina, 2004). Ne glede na to pa sam obstoj ti. »policijske osebnosti« ni dokazan. Raziskave kažejo, da se policisti v povprečju ne razlikujejo od civilnega prebivalstva in tudi avtoritarnost, ki se velikokrat povezuje z njimi, ni pri njih bolj izražena kot pri ostalih ljudeh (Meško in Areh, 2004).

4. Prednosti zaposlovanja žensk

Raziskave v tujini ugotavljajo, da imajo ženske specifične lastnosti, ki pridodajo k temu, da so sposobne uspešno in na sebi lasten način opravljati policijsko delo. Policistke pri svojem delu uporabijo manj nepotrebne sile kot moški, prejmejo manj pritožb za svoje delo, v okviru diskrecije pa osebam manjkrat odvzamejo prostost (Women in policing: breaking a barrier and blazing a path, 2019). To je z vidika spoštovanja človekovih pravic izrazito pomembno, saj morajo policisti svoje naloge opravljati strokovno, zakonito in sorazmerno, ob čemer morajo »uporabiti tisto pooblastilo, ki posamezniku povzroči čim manj škode oziroma tisto pooblastilo, ki posameznika najmanj prizadene« (Žaberl idr., 2019; Čas, 2019).

Več ženskih lastnosti je obenem lastnosti dobrih vodij. Veljajo za dobre poslušalke, so empatične in pripravljene sodelovati (Fritsvold, b. d.). Policistke svoje delo opravljajo nekoliko drugače od moških, vendar enako uspešno. V večji meri se zanašajo na njihove komunikacijske sposobnosti in manj na fizično moč. Pri svojem delu so taktne, ljudje jim zaupajo. Ker prejmejo manj pritožb so tudi dober odraz za organizacijo kot celoto. Ženske so v policiji potrebne (Flanagan, 2009). Predvsem to drži tudi za vodstvene strukture, kjer je v povprečju ženskih vodij le od 1 do 3%. Tako nizke številke ustvarjajo dinamično moči, ki moškimi policijskim vodjem omogoča priložnosti, ki ženskim vodjem niso vedno dosegljive. Številčno gledano gre za dominacijo policistov, kar ob splošnem mnenju, da so moški boljši vodje kot ženske, povzroči primanjkljaj spoštovanja ženskih vodij v policiji. Prevladujoče moška kultura celotne policije ustvarja pogoje za moške, da se postavijo kot vratarji odločanja o tem ali bodo policistke napredovale in do kam bodo napredovale. Glede na navedeno je ena najbolj potrebnih sprememb v policiji, sprememba kulture v organizaciji (Gregory, 2023).

Celestina med dejavnike vključevanja žensk v policijo med drugim, uvršča naravo policijskega dela (Celestina, 2004). Glede tega Yarmey poudarja, da biološko pogojena manjša fizična moč žensk ni nujno ovira za opravljanje policijskega dela. Ženske lahko s pravilnim treningom pridobijo tudi do 70% dodatne fizične moči. Prav za primer šibkejše fizične moči pa je država z namenom, da se upiranje oseb obvlada, policistom omogočila uporabo prisilnih sredstev (Yarmey, 1990).

5. Kratko o raziskavi položaja policistk na vodstvenih položajih

Podnar je v letih 2023 in 2024 opravila raziskavo s katero je ugotavljala kakšen je dejanski položaj policistk na vodstvenih delovnih mestih v policiji. Poleg podatkov o sistemizaciji in zasedenosti vseh vodstvenih in pomočniških delovnih mest po spolu, je pridobila tudi podatke za posamezne uprave in vse tri organizacijske nivoje policije. Raziskava je bila opravljena glede policijskih vodstvenih delovnih mest in torej ni obsegala ostalih strokovno-tehničnih služb. Rezultati raziskave so pokazali, da ženske predstavljajo 18,6% zaposlenih oseb na policijskih položajih. Ob tem zasedajo le 3,6% vodstvenih položajev. Vsa ostala vodstvena delovna mesta zasedajo moški. Ženske zasedajo 10% pomočniških delovnih mest, kar je nekoliko boljša številka od vodstvenih delovnih mest, vendar še vedno daleč od 18,6%, kar bi predstavljalo uravnoteženo zasedenost vodstvenih delovnih mest v policiji, upoštevajoč delež policistk v organizaciji. Poleg poglobljenega teoretičnega razumevanja tematike, ki spremlja raziskavo, je le-ta podala tudi predloge za izboljšanje stanja. Tako je bilo na primer ugotovljeno, da bi neuravnoteženo zasedenost na pomočniških delovnih mestih na lokalnem nivoju lahko povsem izničili tako, da bi na del že sistemiziranih, vendar nezasedenih delovnih mest, zaposlili ženske. Predlagano je bilo tudi več drugih ukrepov, med katerimi je sprejetje posebnih začasnih ukrepov po 7. členu Zakona o enakih možnostih žensk in moških. Z raziskavo je bilo potrjeno, da so ženske enako sposobne in učinkovite vodje v policijskih organizacijah kot moški (Podnar, 2024).

6. Izzivi v delovnem okolju in diskriminacija

S strokovno literaturo je bilo večkrat potrjeno, da znotraj policijskih organizacij obstajajo ovire, predsodki in stereotipi, naperjeni proti ženskam in ki ovirajo vključevanje in napredovanje žensk v policiji. Pri odpravi takšne kulture na delovnem mestu imajo največjo vlogo in odgovornost policijski vodje. Več zahodnih držav aktivno dela na tem tudi s pomočjo ti. »pozitivne diskriminacije«, na primer s sistemom kvot, posebnih regulacij in ustanovitvijo uradnega sistema mentorstva in mreženja. (Rubio idr., 2021).

Navedena prednostna obravnava je potrebna predvsem tam, kjer so iz različnih razlogov predsodki, tradicionalni vzorci gledanja na neko organizacijo ali pretekla diskriminacija – določene kategorije oseb v manj ugodnem položaju od večine. Neenako obravnavanje v obliki prednostne obravnave ne krši enakopravnosti in ni oblika diskriminacije, če je namenjeno preprečevanju posredne oziroma dejanske diskriminacije, ki je še vedno navzoča na nekih področjih naše demokratične družbe (Flander, 2004).

Ker je bil policijski poklic od vedno identificiran s tipično moškimi lastnostmi, kot so moč, zaščitništvo in avtoriteta, je bil vstop žensk v policijo, zgodovinsko gledano, vedno kontroverzen (Rubio idr., 2021). Ženske na več področjih, tudi v policiji, še vedno doživljajo seksizem in diskriminacijo, prisotno tudi v postopkih napredovanja in vrednotenja njihovega dela. To je tudi eden izmed razlogov, da je žensk na vodstvenih položajih v policiji tako malo. Raziskave kažejo, da so ženske v policijskih organizacijah podvržene večjemu kriticizmu kot moški. Čeprav delo opravljajo enako dobro in učinkovito kot moški, so velikokrat za to delo deležne manj spoštovanja, zgolj iz razloga, ker delajo na svoj način in ne nujno na ustaljeno moški način, po »moških pravilih« (Fritsvold, b. d.).

Izrazito majhen odstotek policistk na vodstvenih mestih, to je v povprečju med 1-3 %, je takšen že približno od leta 2000 dalje (Green, 2021). V slovenski policiji se delež žensk, ki napredujejo na zahtevnejša ali vodstvena delovna mesta postopoma celo zmanjšuje (MNZ UOK, 2023, v Koporec Oberčkal, idr., 2023). Kar da so na vodstvene položaje izbrane ženske, se mnogokrat soočajo s komentarji kot so na primer, da jim je to uspelo le zato, ker so bile z nekom intimne ali pa, da so jih izbrali le zato, ker so ženske. V nekaterih organizacijah se izoblikuje splošno mnenje, da so ženske na vodstvena delovna mesta sprejete le zaradi svojega spola in politike organizacije, ki se zavzema za večjo porazdeljenost spolov. To posledično prinese veliko negativnih komentarjev in posmehovanja moških kolegov (Green, 2021).

Čeprav je bilo večkrat dokazano, da so ženske v policijskih organizacijah enako uspešne in učinkovite vodje ter imajo enako željo po napredovanju, se še vedno soočajo z ovirami pri napredovanju in večini uspe priti le do nivoja nižjih ali srednje visokih vodstvenih mest. Ob tem so ženske pri debatah o organizacijskih spremembah v večini odsotne. Organizacije, ki imajo v najvišjem

nivoju vodstva tretjino žensk, poročajo o boljši medsebojni komunikaciji in boljših rezultatih tam, kjer je potrebno sodelovanje. To v organizaciji, kjer obstaja močno neravnovesje po spolu v vodstvenem kadru ni mogoče (Soontiens in Anthony, 2015).

Metode oziroma načini, ki bi pripomogli k temu, da bi ženske uspešno napredovale, so predvsem mentorstvo, usmerjanje in mreženje. Mreženje na neformalen način, ki je bolj značilen za moške, mentorstvo v katerem nekdo, ki je že vodja svetuje in pomaga mentorirancu, da ta postane bolj kompetenten in je bolj pripravljen na napredovanje, ter usmerjanje v smislu, da se zainteresiranim osebam na konkreten način pokaže, kateri koraki so potrebni za napredovanje. Nobenega dvoma ni, da ti načini igrajo pomemben del pri razvoju kariere posameznika (Soontiens in Anthony, 2015; Beznik, 2011). Programi mentorstva za namen razvoja kariere so na primer uspešno uvedeni v Veliki Britaniji, ob čemer je posebna vrsta programa namenjena prav policistkam, ki želijo napredovati na vodstvene položaje (College of Policing, b. d.). Isto velja za več zveznih držav Amerike, kjer ugotavljajo, da mentorski programi pomagajo tako zaposlenim v policiji kot tudi potencialnim kandidatom. Države mentorske programe uporabljajo tudi za pridobivanje nove delovne sile, obenem pa ugotavljajo da tovrstni programi zadržujejo ljudi v policijskih organizacijah, ki bi si sicer morda želeli delo poiskati drugje. Na uspešnost mentorskih programov kaže tudi dejstvo, da je bil v letu 2023 v Kaliforniji organiziran poseben simpozij, katerega namen je bil zainteresiranim policijskim organizacijam pokazati kako lahko tudi same vzpostavijo različne mentorske programe (Advice For Establishing a Successful Law Enforcement Mentoring Program, 2023).

Kot prepreka se kaže tudi dejstvo, da ženske, katerim je že uspelo napredovati na vodilne položaje, v večini ničesar ne storijo za mentorstvo ali spodbujanje žensk, ki se prav tako trudijo napredovati. Pozitivni zgledi in mentorstvo imata velik vpliv na možnost zainteresiranih kandidat, da napredujejo. Več žensk v vodstvu bi pomenilo več zgledov in več upanja, pa tudi več žensk v komisijah za razgovore za taka delovna mesta. To bi predstavljalo spodbudo za ženske, poleg tega bi bila struktura komisij bolj izenačena iz vidika spola sodelujočih (Fritsvold, b. d.).

Poleg drugih okoliščin, veliko vlogo pri zaposlovanju žensk v policijo igra družina. Policijski poklic je eden najtežjih za uskla-

jevanje z družinskim življenjem. Za najbolj napredne zato štejejo tiste policijske organizacije, ki zaposlenim omogočajo, da upravljajo s poklicnim in zasebnim življenjem uravnoteženo. Takšno ravnovesje nima prednosti le za zaposlene, temveč tudi za delodajalca, saj prinaša manj odsotnosti z dela zaradi bolezni in večjo usmerjenost na delo v službenem času (Koporec Oberčkal et al., 2023).

Iz navedenega lahko strnemo, da so glavne tri sistemske ovire žensk pri delu in napredovanju v policijskih organizacijah naslednje:

1. dolgo trajajoč socialno-kulturnen pogled na naravo policijskega dela: v policiji in javnosti je zakoreninjeno mnenje, da ženske zaradi manjše fizične moči niso primerne za policijsko delo, predvsem za delo, kjer je potrebna intervencija z uporabo prisilnih sredstev. Čeprav je fizična moč ena izmed lastnosti, ki jih nadrejeni najmanjkrat zahtevajo za opravo določenih nalog ali napredovanje, ta argument proti ženskam še vedno prevladuje (Rubio idr., 2021). Raziskave kažejo, da policisti pogosto menijo, da ženske niso sposobne za policijsko delo, da ne bi smele opravljati dela v policijskih patruljah, in če bi sami izbirali, bi izbrali moškega partnerja v patrulji (Celestina, 2004).

2. lastnosti organizacijske strukture policijskih organizacij in policijska subkultura: policijska kultura povečuje moške lastnosti in hvali moške za tipično moško obnašanje. Ker je to norma, ženske velikokrat niso sprejete ali spoštovane s strani sodelavcev (Rubio idr., 2021).

Dvoumnost položaja žensk je v dilemi ali naj se obnašajo, kot običajno, torej z izraženimi ženskimi lastnostmi, ali pa naj se v poklic vživijo do te mere, da vsakršno ženstvenost izključijo in se približajo moškim kolegom. Če storijo prvo, jih moški kolegi ne sprejemajo, če storijo drugo, izgubijo spoštovanje vrstnic. Ženske policijske vodje se poleg tega soočajo še z dodatnimi pričakovanji, saj so negativno vrednotene, če ne vodijo na tipično moški, dominantni način, ki naj bi bil efektiven in če izražajo svojo ženstvenost, saj jih smatrajo za premehke in neodločne. Na vodstvenih položajih morajo zato dodatno delati na tem, da razbijejo stereotipe o tem, da je njihovo vodenje neefektivno, ker ni tipično moško, ter da so kot vodje manj vredne, ker so mehkejšega značaja. Nagnjenost k predsodkom jih sili v to, da so čim bolj nevidne, delajo čim manj napak in se sprijaznijo z nižjimi

vodstvenimi mesti, ki za moške nimajo tolikšne vrednosti. Ta pojav v teoriji spada med ovire steklenega stropa (Rubio idr., 2021).

3. prodorna stereotipizacija žensk policistk s strani njihovih kolegov, nadrejenih in javnosti: poleg že omenjenega je segregacija na podlagi spola, tako na vertikalni, kot na horizontalni ravni, dejstvo (Rubio idr., 2021). Pri raziskovanju neenakosti med spoloma v policijskih organizacijah je Natarajan izpostavila pristranskost in nepripravljenost uvajanja potrebnih sprememb, ki bi vplivale na organizacijo, ki z veliko verjetnostjo deluje s skrito željo po ohranitvi statusa quo, kar rezultira v moško centrični sestavi organizacije in njenega vodstva (Natarajan, 2008).

7. Zaključek

Prispevek večplastno prikazuje položaj žensk na vodstvenih delovnih mestih v policiji, ovire s katerimi se policistke soočajo in njihove vodstvene sposobnosti. Enakost in enakopravnost spolov sta v Sloveniji urejeni na ustavnem in zakonskem nivoju, poleg tega pa je Slovenija podpisnica mnogih mednarodnih dokumentov, ki države spodbujajo k uresničitvi dejanske enakosti. Diskriminacija žensk v policiji kljub temu še vedno obstaja, čeprav v manjšem obsegu in na manj očiten način kot nekoč. Policistke še vedno naletijo na ti. stekleni strop, skozi katerega se prebijejo le redke posameznice. V okviru policijske subkulture se policistke na vodstvenih delovnih mestih soočajo s seksističnimi in drugače neprimernimi komentarji in svojo energijo pa porabljajo za razbijanje predsodkov o njihovem načinu vodenja. Da bi zaslužile spoštovanje sodelavcev, se morajo dokazovati v večji meri kot njihovi moški kolegi, policijska subkultura pa še vedno izkazuje kako negativen je odnos policistov do policistk.

Nesporno je, da so ženske enako sposobne in učinkovite vodje v policijskih organizacijah, kot moški. Čeprav je idealen vodja sposoben stil vodenja prilagajati podrejenim in vsakokratni konkretni situaciji, je najbolj široko uporaben transformacijski stil vodenja, katerega se ženske poslužujejo v večjem deležu kot moški. Do zelenega rezultata ženske pogosto pridejo na drugačen način kot moški, vendar to dejstvo ne zmanjšuje kakovosti ali uspešnosti njihovega vodenja.

Subkultura, ki je značilna za policijo, je izrazito moška in njim naklonjena. Poveličevanje tipično moških kvalitiet namreč ženske

avtomatsko izključuje in jim manjša vrednost, ki jo imajo v organizaciji in ki je v resnici nepogrešljiva.

Za izboljšanje položaja žensk na vodstvenih delovnih mestih v policiji, bi med drugim predlagali sprejetje posebnih začasnih ukrepov po 7. členu ZEMŽM, na primer prednostno sprejemanje žensk na vodstvena delovna mesta, kadar kandidata moškega in ženskega spola izpolnjujeta enake pogoje in merila za zasedbo delovnega mesta. Pri napredovanju se pogosto uporablja neformalno pravilo, da ima prednost pri izbiri kandidat z več leti delovnih izkušenj, kar je velikokrat diskriminatorno do žensk. Eden izmed predlogov, s katerim bi izboljšali položaj žensk pa je tudi zasedba vodstvenih in pomočniških delovnih mest, ki so sistemizirana, vendar nezasedena, če za to izpolnjujejo pogoje (Podnar, 2024).

S tem pristopom bi lahko v celoti dosegli uravnoteženost zasedenosti pomočniških delovnih mest na lokalnem nivoju, na ostalih nivojih in na vodstvenih mestih pa bi vsaj izboljšali stanje. Poleg tega ta ukrep stanja ne izboljša na račun moških, pač pa terja le zasedbo delovnih mest, ki so že sistemizirana. Med ukrepi, ki se zdijo nujni, so tudi vzpostavitev uradnega mentorskega programa, proaktivno delovanje policije na spremembi organizacijske kulture in intenziviranje usposabljanja policistk in policistov iz področja uporabe policijskih pooblastil in veččin samoobrambe ter aktivno delovanje in spodbujanje boljše fizične pripravljenosti pripadnikov policije (prav tam).

Policije si brez žensk ni več mogoče predstavljati. Skladno s tem jim mora biti omogočeno napredovanje, in sicer ne le v teoriji, pač pa tudi v praksi. So enakovreden partner moškimi kolegom in vsak argument o njihovi šibkosti in neprimernosti je v teoriji in praksi skozi številne raziskave in predvsem tudi skozi dejstvo, da policistke vsakodnevno svoje delo dobro opravljajo tako v patruljah, kot na vodstvenih položajih, izpodbit in nepotrjen. Kljub temu se brez aktivnega in namenskega pristopa policije, kot celote do obravnavane problematike, stanje ne bo spremenilo.

LITERATURA IN VIRI

- Advice For Establishing a Successful Law Enforcement Mentoring Program (2023). *Dispatch*, 4(4). URL: https://cops.usdoj.gov/html/dispatch/04-2023/law_enforcement_mentoring.html, 16. 11. 2024.
- Avbelj, M., Vatovec, K. (2019). 14. člen. V Avbelj, M. (ur.), *Komentar Ustave Republike Slovenije. Del 1: Človekove pravice in temeljne svoboščine* (str. 110–123). Nova univerza, Evropska pravna fakulteta
- Beznik, S. (2011). *Ženske na vodilnih položajih* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. DK FDV. URL: http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_beznik-sara.pdf, 16. 11. 2024. College of Policing. (b. d.). *Mentoring*. URL: <https://www.college.police.uk/career-learning/support-for-career-development/mentoring>, 16. 11. 2024.
- Celestina, I. (2004). *Policija in ženske* [Diplomsko delo], Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. DK FDV. URL: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Celestina-Ivan.PDF>, 16. 11. 2024.
- Cerar, M. (2005). *Nekateri ustavno (pravni) vidiki načela nediskriminacije*. Enotnost in diskriminacija: sodobni izzivi za pravosodje. Mirovni inštitut.
- Čas, T. (1989). *Konflikti med miličniki in občani pri kršitvah javnega reda in miru* [magistrska naloga]. Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta v Ljubljani.
- Čas, T. (2019). *Policijsko pravo: izbrane vsebine za študente*. 2. izd. Nova univerza, Evropska pravna fakulteta.
- Čas, T. (2023). *Strateški in razvojni pogled na zasebno varstvo v Republiki Sloveniji, s poudarkom na zasebnem varovanju*. Čas - Zasebna šola za varnostno izobraževanje.
- Durić, D. (2011). Transformational Leadership Styles in Slovenian Police. *Varstvoslovje*, 13(2), 188–207. URL: https://www.fvv.um.si/rv/arhiv/2011-2/06_Duric.pdf, 16. 11. 2024.
- Durić, D. (2015). *Organizacijski dejavniki in transformacijsko vodenje v hierarhičnih organizacijah* [Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. DK FDV. URL: http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_duric-dzemaal.pdf, 16. 11. 2024.
- Enakost žensk in moških. (b. d.). *Republika Slovenija*. URL: <https://www.gov.si/teme/enakost-zensk-in-moskih/>, 20. 11. 2024.
- Flanagan, D. (2009). Women in policing. *Politics Bureaucracy and Justice*, 1(1), 7–16. URL: <https://www.wtamu.edu/webres/File/Academics/College%20of%20Education%20and%20Social%20Sciences/Department%20of%20Political%20Science%20and%20Criminal%20Justice/PBJ/2009/pbj1.1.2009.pdf>, 16. 11. 2024.
- Flander, B. (2004). *Pozitivna diskriminacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fritsvold, E. (b. d.). *The Importance of Promoting Women to Positions of Leadership in Law Enforcement*. URL: University of San Diego. <https://onlinedegrees.sandiego.edu/promoting-women-in-law-enforcement-leadership/>, 16. 11. 2024.
- Green, E. (21. 5. 2021). Examining the experiences of women police leaders in Illinois. *Illinois Criminal Justice Information Authority*. URL: <https://icjia.illinois.gov/researchhub/articles/examining-the-experiences-of-women-police-leaders-in-illinois>, 16. 11. 2024.
- Gregory, J. C. (2023). Leadership Characteristics Through The Lens of Transactional Positionality Framework: Trailblazing Women in Policing. *Sage Open*, 13(3), 1–13. URL: https://www.researchgate.net/publication/373432863_Leadership_Characteristics_Through_The_Lens_of_Translational_Positionality_Framework_Trailblazing_Women_in_Policing, 16. 11. 2024.
- Jogan, M. (2014). *Sociologija in seksizem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kanjuo-Mrčela, A. (2000). Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devtidesetih. *Družboslovne razprave*, 16(34-35), 53–78. URL: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF>, 16. 11. 2024.
- Koporec Oberčkal, A., Povše, T. A., Kolar Osvald, D., Stergar, M. (2023). *Nekateri vidiki organizacijskega življenja v policiji: razlike med spoloma, raziskovalno poročilo*. MNZ, Policija.
- Kunaver, M. (2015). *Ženske na vodilnih položajih* [Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede]. DK FDV. URL: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=72204&lang=slv>, 16. 11. 2024.
- Lewis, C. D. (6. 9. 2022). *What really matters for effective police leadership?* Police 1 by LEXIPOL. URL: <https://www.police1.com/chiefs-sheriffs/articles/what-really-matters-for-effective-police-leadership-QcB15RDHXs5PQYS8/>, 16. 11. 2024.
- McCartney, S., Parent, R. (b. d.). *Ethics in Law Enforcement, Transactional and Transformational Leadership*. BC campus. URL: <https://opentextbc.ca/ethicsinlawenforcement/chapter/transactional-and-transformational-leadership/>, 16. 11. 2024.
- Meško, G. (1994). Policijska subkultura. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 45 (2), 143– 149.

- URL: https://www.policija.si/images/stories/Publikacije/RKK/PDF/1994/02/RKK1994-02_GorazdMesko_PolicijskaSubkultura.pdf, 16. 11. 2024.
- Meško, G., Areh, I. (2004). Nekaj pogledov na policijsko osebnost. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 55(4), 363–369. URL: https://www.policija.si/images/stories/Publikacije/RKK/PDF/2004/04/RKK2004-04_Mesko_Areh_OsebnostPolicistov.pdf, 16. 11. 2024.
- Meško, G., Umek, P. (1998). Policijska osebnost – dejstvo ali še en mit? *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 49(1), 26–40. URL: https://www.policija.si/images/stories/Publikacije/RKK/PDF/1998/01/RKK1998-01_Mesko_Umek_PolicijskaOsebnost.pdf, 16. 11. 2024.
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. (b. d.). *Več o pojmu enakost žensk in moških*. URL: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDDSZ/Dokumenti/Enakost-spolov/d71ffc8f71/Enakost-spolov.pdf>, 16. 11. 2024.
- Natarajan, M. (2008). *Women police in a changing society: Back door to equality*. London, New York: Ashgate Publishing.
- Podnar, K. (2024). *Položaj žensk na vodstvenih delovnih mestih v policiji* [magistrsko delo]. Kranj: Nova univerza, Fakulteta za evropske in državne študije.
- Policija. (b. d. a). *Enakost spolov*. URL: <https://www.policija.si/delovna-podrocja/enakost-spolov>, 16. 11. 2024.
- Policija. (b. d. b). *Število zaposlenih v Policiji*, URL: <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/statistika/zaposleni-v-policiji>, 16. 11. 2024.
- Powell, G. in Graves, L. (2003). *Women and Men in Management. Third edition*. London: Sage Publication.
- Prijon, L. (2012). *Podrejenost žensk v zahodni družbi: Mit, realnost ali kliše?*. Ljubljana: Vega.
- ReNPemžM30, Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2023–2030. (2023). *Uradni list RS*, (105/23-8772).
- Rosener, J. B. (b. d.). *Ways women lead*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>, 16. 11. 2024.
- Sarver, M. B., Miller, H. (2014). Police chief leadership: styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), 126–143.
- Rubio, C. A., Grueso Hinestroza, M. P., Lopez, M. M. (2021). Is It Because You Don't Want to? A Content Analysis of Police Executive Leaders' Perceptions of Policewomen's Careers in Europe. *Frontiers in psychology*, 12. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.713696/full>, 16. 11. 2024.
- Scism, R. (21. 10. 2022). *What Type of Leader Are You?* LEXIPOL. URL: <https://www.lexipol.com/resources/blog/what-type-of-leader-are-you/>, 16. 11. 2024.
- Silvestri, M. (2007). »Doing« police leadership: enter the new »smart macho«, *Policing & Society*, 17(1), 38–58.
- Soontiens, W, Anthony, M. (2015). Promoting Police Women: A conceptual framework. V *29th Australian and New Zealand Academy of Management Conference 2015, Queenstown* (str. 1 – 18). ANZAM – Australian and New Zealand Academy of Management. URL: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/03/2572_035.pdf, 16. 11. 2024.
- Strojan, T. (2005). Protidiskriminacijska zakonodaja in njeno izvajanje v Sloveniji. V Zagorac, D, (ur.), *Enakost in diskriminacija: sodobni izzivi za pravosodje* (str. 99-127). Ljubljana: Mirovni inštitut. URL: https://www.mirovni-institut.si/wp-content/uploads/2014/08/Enakost_in_diskriminacija.pdf, 16. 11. 2024.
- Suhadolnik, A. (2006). *Ali obstajajo razlike v stilu vodenja med moškimi in ženskami v slovenskih podjetjih?* [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede]. Ljubljana: DK FDV. URL: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Suhadolnik-Anja.PDF>, 16. 11. 2024.
- TenEyck, M F. (2023). The »Police Personality«. Is it real? *Police quarterly* 0(0). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10986111231193032>, 16. 11. 2024.
- Women in policing: breaking a barrier and blazing a path. (2019). Washington: U.S. Department of justice, National institute of justice. URL: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/252963.pdf>, 20. 11. 2024.
- USRS Odločba U-I 146/07, Ustavno sodišče Republike Slovenije, 13. 11. 2008, ECLI:SI:USRS:2008:U.I.146.07.
- URS, Ustava Republike Slovenije. (1991, 1997, 2000, 2003, 2004, 2006, 2013, 2016). *Uradni list RS*, (33/91-1, 42/97, 66/00, 24/03, 47, 68, 69/04, 69/04, 69/04, 68/06,140,143, 47/13, 47/13,97,99 in 75/16).
- Yarmey, A. D. (1990). *Understanding Police and Police Work*. Psychological Issues, New York University Press.
- ZEMŽM, Zakon o enakih možnostih žensk in moških. (2002, 2007, 2016, 2019). *Uradni list RS*, (59/02, 61/07, 33/16, 59/19).

- Žaberl, M., Pozdrec, F., Oberman, I. (2019). Preprečevanje nevarnosti kot podlaga za izvajanje varnostnih pooblastil. *Varstvoslovje* 19(3), 273–292. URL: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=141279&lang=slv>, 16. 11. 2024.
- Žitnik, M. (2006). Ženske in ženstvenost v vodenju podjetij kot dejavnik večje prožnosti v poslovanju [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta]. Repozitorij UL. URL: <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=10962&lang=slv>, 16. 11. 2024.