

Co to jest Compstat?

(...) Nie chciałem majstrować przy policji. Chciałem ją zrewolucjonizować.

Wraz z Billem Brattonem, moim pierwszym komisarzem policji, i Jackiem Maple, pierwszym zastępcą komendanta NYPD, chciałem podważyć każde założenie dotyczące działalności policji w mieście, na stwierdzenie „to jest zrobione nie tak”, zadać pytanie „dlaczego nie?”. Rozpoczęliśmy od utworzenia z około pięciuset ludzi dwunastu zespołów. Każdy z nich miał rozważyć działalność sił policyjnych bez żadnych założeń wstępnych. Wprowadziliśmy w życie ogromną większość tych pomysłów, od porzucenia starych, kosmatych mundurów w bładym, niebieskoszarym kolorze, aż po wdrożenie bardziej uczciwych systemów oceny jakości pracy, opartych na osiągniętych wynikach. Sam fakt, że działaliśmy na podstawie sugestii ludzi pracujących w policji, był dla wszystkich sygnałem, że nie jest to standard.

Centralnym elementem naszych wysiłków był proces nazwany Compstat. Składał się on z dwóch, nigdy wcześniej nie stosowanych, technik. Przede wszystkim zbieraliśmy informacje o przestępczości, które były codziennie analizowane, by ustalić istniejące schematy i potencjalne problemy, zanim zdołają się rozprzestrzenić. Podczas spotkań Compstat korzystaliśmy z tych danych, by w każdej dzielnicowej komendzie dolewać oliwy do ognia. W dużej sali zbieraliśmy jednorazowo około stu policjantów, od dowódców po szeregowych, oraz inne osoby z wymiaru sprawiedliwości, podczas takiego spotkania omawiano szczegółowo dane statystyczne dotyczące tej komendy policji.

Następnie staraliśmy się ustalić, kto przyjął ideę odpowiedzialności, a kto tego nie zrobił. Czasami instytucje biurokratyczne opierają się zmianom, gdyż sądzą, że nie da się zawrócić wielkiego okrętu, ale nawet największą organizację tworzą ludzie i albo zaakceptowali Compstat, albo zostali poproszeni o poszukanie sobie innej pracy. W tak silnym środowisku związków zawodowych, jak NYPD istnieje możliwość dokonania zmian. Każdy powyżej stopnia kapitana – zastępca inspektora, inspektor, asystent komendanta, zastępca komendanta, szef biura i szef wydziału – może zostać zdegradowany, co jest nie tylko ciosem w morale danej osoby, ale także równoznaczne z obcięciem pensji. A osoby będące poniżej szczebla dowodzenia można przesunąć – policjant mieszkający w Westchester może zostać zatrudniony w komendzie na Staten Island. Każdy z dowódców, który nie miał serca do nowego systemu, otrzymał jasny sygnał, że czeka go degradacja lub przejście na emeryturę. Ci, którzy uświadomili sobie, że Compstat nie tylko poprawi sytuację w mieście, ale sprawi, że ich praca będzie bardziej satysfakcjonująca, zostali awansowani i powierzono im funkcje przywódcze. (...)

Wskazanie na nieskuteczność działania mogło umożliwić danemu komendantowi prośbę o pomoc, być może nie podnosił on tej kwestii i nikt nie wiedział, że potrzebuje wsparcia. Osądzenie, jak głęboko dany komendant zaakceptował swoją odpowiedzialność, mówiło jego szefom wiele o tym, jak bardzo oddany jest zasadzie odpowiedzialności. Było także dużo możliwości rozdawania pochwał i wyrazów uznania za wyjątkową odwagę bądź intuicję. Jedną z zalet systemu Compstat stanowiło to, że komendanci dysponowali obiektywnym dowodem swojej dobrej pracy.

Spotkania te przypominały mi sprawy apelacyjne – stawianie ludzi na środku i wymaganie od nich odpowiedzi. Pomyślcie o sokratycznych wymianach myśli w *The Paper Chase*, ale zamiast profesorów szkół prawniczych Ivy League wstawcie niektóre z najbarwniejszych osobistości Nowego Jorku, jakie można sobie wyobrazić. Ponadto spotkania Compstat nie były śledztwami lub sądami, ani też spotkaniami przyjacielskimi. Dotyczyły natomiast – na ile było to możliwe – planowania i odpowiedzialności. Oczywiście oczekiwaliśmy, że ktoś, kogo dotyczyły złowroźne dane, przedstawi wyjaśnienie i plan poprawy, ale każda z osób, zdając sobie sprawę, że stanie przed przełożonymi i będzie musiała bronić wyników swojej pracy, starała się zazwyczaj robić wszystko, co możliwe, by poprawić je, **zanim** staną się dla niego problemem. Sama tego świadomość dawała motywację do podejmowania nowych strategii postępowania. W pewnym sensie więc Compstat realizował jedną ze swych głównych funkcji, zanim jeszcze komendanci poszczególnych dzielnic zaczęli pracę.

Zasadniczy powód tych spotkań to burza mózgów. Dowódcy określonych jednostek, takich jak Urząd ds. Narkotyków czy specjalne tajne oddziały, byli na miejscu i mogli dzielić się techniką działania, a inni policjanci przekazywali dane wywiadowcze zebrane na własnym terenie, które mogły pomóc innym w pracy. (...)

Nawet po ośmiu latach byłem pod wrażeniem, jak skuteczne mogą być spotkania programu Compstat. Stały się one najcenniejszym klejnotem mojej administracji na drodze ku odpowiedzialności, chociaż przeciwstawiało im się wiele osób, które nie chciały, aby efekty ich pracy były mierzone. Przed wprowadzeniem Compstat każdy podejrzewany o kiepskie wyniki mógł po prostu wzruszyć ramionami i powiedzieć: „Co masz zamiar zrobić, tym miastem nie da się rządzić”. Wówczas nie było odpowiedzialności. Wraz z systemem, który dowodził, że można osiągać dobre rezultaty, tego typu wymówka odpadała. Compstat naprawdę był kulturowym szokiem. (...)

RUDOLPH W. GIULIANI
(fragment książki pt. „Przywództwo”)

