

Gdzie kierować policjantów!

(...) Wielcy liderzy przewodzą za pośrednictwem idei. Kiedy kieruje się jakąkolwiek organizacją, ideologia jest ogromnie ważna. Ludzie, którzy dla ciebie pracują, ci, co oczekują od ciebie odpowiedzi, środki masowego przekazu, a nawet twoi rywale, mają prawo wiedzieć, w jaki sposób postrzegasz świat.

We współczesnej amerykańskiej polityce mocne przekonania są czasami kłopotliwe. Dzieje się tak dlatego, że działacz, który tłumaczy ludziom swoje przekonania, podejmuje podwójne ryzyko – że nie zdoła osiągnąć celów wyływających z owych przekonań (a w takim przypadku jego obserwatorzy uznają, że poniósł porażkę) oraz że zbyt wielu wyborców się z nim nie zgodzi. Ale w przywództwie nie chodzi o odnoszenie sukcesu w pojedynczej inicjatywie ani o budowanie konsensusu wokół każdego problemu.

Waga rozwijania mocnych przekonań jest jedną z przyczyn, dla których wolę aktywistów osiągających coś znaczącego poza polityką. Ci, którzy spędzili w niej całe życie, często stają się raczej mistrzami kreacji własnego wizerunku niż istotami myślącymi. Tracą czujność. Młodzi ludzie wkraczający do polityki bez żadnych innych doświadczeń, na stanowiska obsadzane w drodze wyborów, gubią zdolność krytycznego myślenia.

Bez względu na to, jaka to kwestia, musisz najpierw zrozumieć jej istotę, rozważyć ją ze wszystkich stron, wpuścić do swego krwioobiegu, zanim zdecydujesz, jakie stanowisko chcesz zająć. Kiedy już wiesz, na czym stoisz, to staraj się przedstawić swoje zdanie w jak najkorzystniejszym świetle. Istnieją tu trzy istotne stadia. Po pierwsze, wyrobić sobie przekonania. Następnie, przekazywać je i w końcu zacząć działać. (...)

Dobry przykład takiego sposobu postępowania miał miejsce podczas mojej pierwszej kadencji. W latach 1990–1993 w Nowym Jorku zamordowano ponad 8300 osób (jest to o 1500 morderstw więcej niż przez osiem lat mojej administracji). Obywatele byli przerażeni i chcieli, by ich przywódcy coś z tym zrobili. Modna stała się koncepcja „policji w społeczności” polegająca na tym, że gdy obywatel widział funkcjonariusza stojącego na rogu, to czuł się bezpieczniej. Można przypuszczać, że właściciel sklepu chętniej powie przyjaznemu policjantowi Joe, który często bywa w pobliżu, o przestępcach stojących przed jego sklepem. Ta teoria dawała poczucie bezpieczeństwa, rodzaj zgrabnie opakowanego pomysłu, który politycznie trafiał w samo sedno. Sprawdzał się, dopóki nie przekształcił policji w rodzaj służby socjalnej.

A stróże prawa nie mogą być przesadnie nieśmiali. Mają zapewnić, by ludzie przestrzegali norm. Są osobnikami apodyktycznymi, chociaż działającymi w ramach prawnych, konstytucyjnych ograniczeń. Ale zasada „policjanta na obchodzie” kusila i akceptowałem ją, zanim zostałem burmistrzem. Do czasu, kiedy przy użyciu systemu Compstat przeanalizowaliśmy statystyki dotyczące każdego posterunku. Okazało się, że w rzeczywistości policja nie powstrzymuje przestępczości. Pracuje tylko tyłu policjantów, ilu miasto może zatrudnić. Kiedy ich określona liczba jest zobowiązana, by stać na rogu każdej ulicy, mniej będzie tych, którzy mogą patrolować szczególnie niebezpieczne okolice i zajmować się specyficznymi zagadnieniami. Jeszcze inny problem: przestępcy także korzystają z wiedzy na temat możliwych do przewidzenia codziennych tras obchodów policjantów. Sprawia to, że planowanie przez nich nieuczynnych poczynań staje się dużo łatwiejsze.

Uświadomiły mi to często powtarzane prośby o obecność policjanta w każdym składzie metra. Nawet przez jakiś czas skłaniałem się ku temu. A potem dowiedziałem się, że od 65 do 70 proc. przestępstw w metrze ma miejsce na peronach i na stacjach, a nie w wagonach. Zdałem sobie sprawę, że realizacja pomysłu gliniarza w każdym pociągu dałaby w efekcie scenariusz, w którym osoby napastowane na peronach mogłyby tylko pomachać policjantom bezradnie przejeżdżającym obok miejsca przestępstwa.

Przekonało mnie to do skupienia się na kierowaniu funkcjonariuszy nie tam, gdzie byli oczekiwani, lecz tam, gdzie byli **potrzebni** – i korzystania z obiektywnych kryteriów w określaniu tych potrzeb. Dane liczbowe są bezdyskusyjne. Compstat udowodnił, że szybkie rozmieszczenie policjantów w miejscach szczególnego zagrożenia jest najlepszym sposobem walki z przestępczością. Liczba morderstw, rabunków, kradzieży samochodów i przestępstw z użyciem broni palnej w latach 1993–2001 spadła o około 70 proc. lub nawet więcej. Kiedy uznałem, że to podejście jest skuteczne, pozostałem przy nim nawet wtedy, kiedy ludzie przyzwyczajeni do policjanta Joe narzekali, że teraz aresztuje on w nocy przestępców, zamiast gadać z nimi za dnia. (...)

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

