



## Матрица удаленности от власти Хофстеде: теория руководства правоохранительной деятельностью и коммуникация

*Иштван Ковач*

*Университет государственной службы, <https://en.uni-nke.hu/>*

**Аннотация:** Хофстеде разработал свою теорию измерений, работая с разными частными компаниями. В 2021 г. автор имел возможность работать с организацией, занятой подготовкой государственных служащих. Главной темой исследования была возможность использования измерений Хофстеде для отношений управления в среде, основанной на иных культурных и этических принципах. Количественный анализ проводился с использованием анкеты со специальными и общими вопросами. Анкету заполняли сотрудники и студенты факультета правоохранительной деятельности Университета государственной службы. Ответы были обработаны при помощи статистических тестов, пригодных для подтверждения или опровержения гипотезы. Результаты новых исследований показали, что пришло время подумать, как шесть измерений, предложенных Хофстеде, могут улучшить правоохранительную деятельность при включении в обучение управлению при подготовке руководителей.

**Ключевые слова:** теория управления, лидерство, матрица Хофстеде, культурная среда, этика и государственная служба, управление.

### Теоретические основы исследования

Теория культурных измерений в рамках межкультурных связей связана с именем Герта Хофстеде. Хофстеде сумел при помощи факторного анализа сравнить воздействие культуры общества с системой ценностей членов общества и таким образом оценить полученные результаты по отношению друг к другу. Результаты исследования привели к появлению сначала четырех, а затем пятого и шестого измерений.

Хофстеде в 1965 г. основал в «IBM Europe» отдел изучения кадров и возглавлял его до 1971 г. С 1967 по 1973 гг. он исследовал национальные различия среди персонала крупных международных корпораций и их филиалов во всём мире. В исследованиях приняли участие более 100 000 человек. Хофстеде помогал проводить исследования и анализировал их результаты. Сравнительное исследование и опрос мнений охватывали сначала 40, а затем 50 разных стран в трёх регионах, создав одну из крупнейших целостных трансграничных баз данных своего времени.<sup>1</sup>

Первоначальный анализ выявил четыре измерения национальных культур, в рамках которых можно системно классифицировать культурные ценности: удаленность от власти (т.е. сила социальной иерархии), маскулинность/ феминность (т.е. ориентация на задачи или на личность), избегание неопределённости, и индивидуализм/ коллективизм. Эти измерения затронули четыре разные области антропологических проблем, на которые по-разному смотрят в разных национальных обществах, а именно: как быть с неравенством, как быть с опасностью, отношения людей между собой или с первичной группой, и эмоциональные последствия ориентации на задачи или на личность в рабочей обстановке.<sup>2</sup>

В 1988-1991 гг. Майкл Харрис Бонд с коллегами успешно провёл новый эксперимент среди студентов 23 стран при помощи научного инструмента, разработанного китайскими сотрудниками и руководителями. В результате исследования теорию измерений Хофстеде дополнило пятое измерение – долгосрочная ориентация (связь прошлого, настоящего и будущего, при согласованности действий), которое сначала называли Конфуцианским динамизмом.<sup>3,4</sup>

10 лет спустя болгарский исследователь Михаил Минков расширил первоначальные измерения, созданные Хофстеде, ещё на 93 страны, используя так называемый метод «исследования мировых ценностей». Протокол исследования уточнил первоначальные измерения и успешно выявил отличия между данными национального и индивидуального уровня. К имеющимся пяти измерениям добавили новое, шестое измерение, основанное на терпимости и ограничении.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," *Online Readings in Psychology and Culture* 2, no. 1 (2011): 1-26, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

<sup>2</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills: Sage Publications, 1984), 327 pp.

<sup>3</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991), 440 pp.

<sup>4</sup> Geert Hofstede and Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics* 16, no. 4 (Spring 1988): 5-21, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).

<sup>5</sup> Michael Minkov, *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data* (Sofia, Bulgaria: Klasika y Stil Publishing House, 2007), 257 pp.

Теория измерений Хофстеде помогла отобразить межкультурные традиции. Её по-прежнему используют исследователи и консультанты во многих областях международного бизнеса и коммуникаций (в том числе в управлении, психологии и социологии).

В бизнесе, например, понимают, что внутренняя и внешняя коммуникация – это ключ к успеху и одно из главных условий работы организации. Специалисты могут работать с работниками из других стран в компании, как одна команда. Им также приходится контактировать с представителями других организаций, которые могли быть рождены в ином обществе. Модель Хофстеде помогает во всём этом, давая понятие о других культурах. Коммуникация между разными культурами требует знания культурных отличий, поскольку то, что вполне приемлемо и естественно в одном обществе, может смутить и даже оскорбить в другом. Измерения Хофстеде влияют на все уровни коммуникации, включая вербальные (собственно язык и слова) и невербальные (язык тела, жесты, одежда, протокол, указания, правила, системы ценностей, этика), а также устную и письменную коммуникацию.

Поэтому вопрос состоит в том, как всё это затрагивает внутренняя и внешняя коммуникация сотрудников органов государственного управления, бюрократии. Понимание ценностей культуры организации в правоохранительной деятельности, а также чётких централизованных правоотношений и принципа отдачи/получения приказов, что также определяет систему ценностей и её аспекты у венгерских граждан, принадлежащих к разным культурам, влияет на внутреннюю коммуникацию в организации.

## Правоохранительная деятельность в фокусе исследований

Общаются ли руководители в строго централизованной модели полиции, основанной на приказах и безусловном подчинении и демонстрирующей почти все стили руководства так, чтобы повысить эффективность и дать ожидаемый результат благодаря работе с сотрудниками?<sup>6</sup>

В Европе, где значение границ падает, работа полиции постоянно находится в центре внимания. Прежде всего обсуждают эффективность полиции и её борьбу с преступностью, включая международную преступность (но не только этот вопрос). В демократических странах власть полиции ограничена тем, насколько она приемлема для основных прав и свобод граждан. Необходимо найти верный баланс между этими двумя одинаково важными интересами. Средства поддержания этого баланса тоже важны. В случае поли-

---

<sup>6</sup> István Kovács, "Vezetői státusz, és kommunikáció a parancsuralmi rendszerben, különös tekintettel a Rendőri Hivatás Etikai Kódexére, valamint a vezetési stílusokra a Lasswell modell alapján," *Magyar Rendészet* 18, no. 5 (2018): 177-195, <https://doi.org/10.32577/mr.2018.5.10>.

цейской этики этот вопрос поставлен на карту.<sup>7</sup> Не уродуется ли личность, мотивирует ли общение, или же оно ломает сознание так, что работа превращается в конвейер, без лишних вопросов?

Стремится ли лидер-автократ доминировать в разговоре, настоять на своём мнении, прервать собеседника? Позволяет ли лидер-демократ персоналу высказывать свои взгляды и желания при общении? Общается ли лидер-индивидуалист на равных с другими членами группы?

Матрица удаленности от власти Хофстеде может дать ответ на все эти вопросы, если мы сможем определить, насколько равноправным члены организации считают распределение полномочий. Это особенно касается отдачи приказов и применения мер против граждан.

Способность людей объединяться в группы оценивается с позиций индивидуализма/ коллективизма. Может ли человек самореализоваться в строгой бюрократической системе, где его личную заинтересованность принесут в жертву целям организации? Способны ли вы работать в команде, или вы больше преуспеете самостоятельно?

Изучая избегание неопределённости, также можно оценить, действительно ли сотрудники разделяют и следуют этическому кодексу, характерному для бюрократических организаций. Идентифицируют они себя с ним или, напротив, ориентируются на некую абсолютную истину?

С позиций маскулинности/ феминности смотрят, ориентация на принуждение и исполнение (мужские качества в модели Хофстеде) или на сотрудничество и заботу (женские качества в модели Хофстеде) доминирует в правоохранительном органе.

Анализ долгосрочной или краткосрочной ориентации касается баланса между реагированием на текущие и будущие проблемы и рефлексиями о прошлом. Например, чему руководители правоохранительных органов отдают приоритет – традициям своей организации или скорейшей глобализации? Нужна ли адаптация для прагматичного решения проблем, или организация не нуждается в улучшении?

В шестом измерении важны терпимость и ограничение, под которыми здесь понимается степень свободы, то есть ограничения, налагаемые на работника бюрократической организацией, правоохранительной деятельностью. Например, ограничение основных прав.

## Организация исследования

Главной целью исследования было получить источник данных, дающий реальную картину теории групповых измерений Хофстеде в правоохранительной деятельности с учётом избранной выборки, и усовершенствовать теорию управления для полицейских руководителей.

<sup>7</sup> Valcsicsák Imre, *Rendészeti (szakmai) etika* (Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2013), 182 pp.

Перед разработкой вопросов для опроса было проведено фундаментальное историческое исследование путём анализа первичных и вторичных источников. Основой научной методологии служит метод исследования. Он предусматривал количественный анализ в соответствии с потребностями исследования (получение максимально возможного объема информации). Этот метод пригоден для достижения поставленных целей (т.е. позволяет дать доказательные рекомендации) и закладывает основы (т.е. разделы сравнимы, тенденции могут быть описаны качественно и количественно). Исследование проводилось онлайн.

Выборка состояла только из студентов факультета правоохранительной деятельности. При формировании выборки автор уделял особое внимание соблюдению правил исследовательской этики, учитывая, в частности, вопросы публичности и анонимности. В ходе исследования нужно было ответить на специальные и общие вопросы. Анкету заполнили 22 человека, так что исследование нельзя считать репрезентативным.

После составления и заполнения анкет ответы были введены в базу данных. В числе статистических тестов автор вычислил функции максимального, минимального, среднего и стандартного отклонения и выполнил масштабирование для оценки корреляций.

Гипотеза автора заключается в том, что удаленность от власти в правоохранительном органе довольно велика, индивидуализм более распространён, неопределённостей избегают, долгосрочная ориентация обращена в прошлое, а ограничение существенно.

## **Результаты исследования**

### ***Возраст***

Один из вопросов касался возраста респондента. Респондент должен был выбрать из предложенных категорий промежутков, соответствующий его возрасту. Можно было выбрать только одну категорию из списка. Как оказалось, 12 человек отнесли себя к возрастной группе 18-21 год и 9 – к возрастной группе 21-31 год. Один человек указал возраст от 51 до 61 года, что было сочтено недействительным результатом, поскольку отношения профессионального найма запрещают быть студентом дневной формы обучения в таком возрасте (Рис. 1). В Венгрии в 2019/2020 учебном году 1666 тысяч детей и молодых людей, 86% в диапазоне 3-22 лет, обучались очно в публичных учебных заведениях разного уровня, в том числе 203,6 тысяч получали высшее образование.<sup>8</sup> Соответственно, возраст респондентов, в основном такой же, как у студентов дневной формы обучения, коррелирует с максимальным значением.

---

<sup>8</sup> “Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020,” Központi Statisztikai Hivatal (KSH), August 10, 2021, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1920/index.html>.

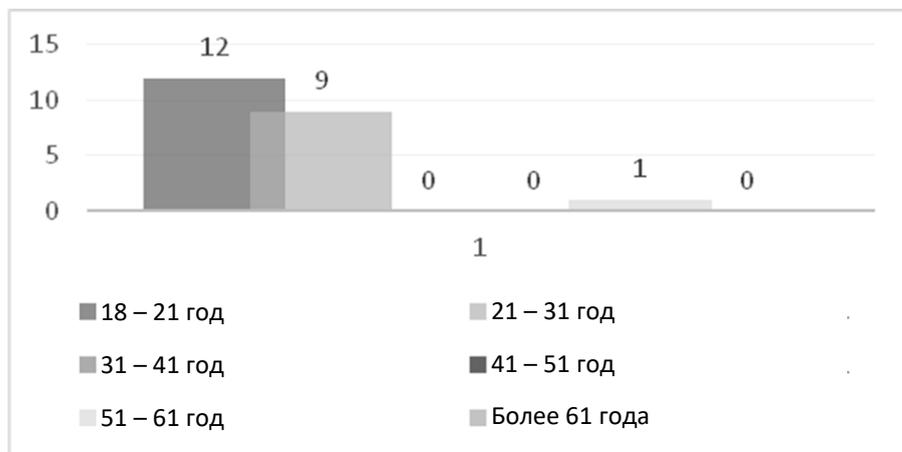


Рис. 1: Возраст респондентов.

### **Гендерная идентичность**

Респондент должен был выбрать категорию, соответствующую его нынешнему гендеру (независимо от пола, указываемого от рождения). Можно было выбрать только одну категорию из списка. Среди респондентов оказалось 17 мужчин и 5 женщин. Для создания равных возможностей была предусмотрена категория трансгендеров, однако никто из респондентов не указал такую гендерную идентичность. Сравнивая эти данные с исследованием Центрального статистического бюро, можно отметить, что из-за гендерного состава соответствующей возрастной группы, число мужчин превышает число женщин почти в любом возрасте, за исключением возрастной группы 19-23 лет.<sup>9</sup> В ходе исследования число мужчин было намного больше числа женщин, поэтому число женщин представляет минимальное значение.

### **Специализация**

Респондентов спрашивали об их специализации. Они должны были выбрать одну категорию, соответствующую профилю их обучения. Никто из респондентов не назвал курс гражданской национальной безопасности или уголовного правосудия. Два респондента посещали базовый курс управления правоохранительной деятельностью, 10 – базовый курс обучения правоохранительной деятельности, четыре – базовый курс обучения криминалистике, шесть – базовый курс ликвидации последствий катастроф (Рис. 2). В 2019/20 учебном году 4 420 человек изъявили желание учиться на факультете правоохранительной деятельности, 1 567 из них были зачислены по

<sup>9</sup> “Központi Statisztikai Hivatal Oktatási adatok, 2019/2020.”

первому выбору. После отбора обучение начали всего 701.<sup>10</sup> Максимальное значение здесь (в 2021 г.) дали выпускники по программе бакалавра правоохранительной деятельности.



Рис. 2: Специализация респондентов.

### **Профессионализм**

Мы хотели узнать, рассматривает респондент правоохранительную деятельность как профессию или просто как работу. 20 респондентов сочли правоохранительную деятельность профессией, два видели в ней лишь возможность трудоустройства.

### **Стиль руководства**

Вопрос касался стиля руководства. Респондент должен был выбрать категорию, которую он считает наиболее подходящей для руководства полицией. Можно было выбрать только одну категорию из списка. Согласно ответам, 9 человек считают наиболее подходящим для правоохранительных органов авторитарный стиль руководства, 13 – демократический стиль руководства. Никто не назвал в качестве наиболее подходящего стиля руководства «отстранённый» стиль.

### **Матрица удаленности от власти и измерения Хофстеде**

Мы хотели прояснить взгляды респондентов на удаленность от власти и различные измерения, преобладающие на их нынешнем месте работы. Ре-

<sup>10</sup> Kovács Gábor, "A Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kar alapképzés intenzív szakaszának teljesítésével kapcsolatos hallgatói véleményének összegző vizsgálata 2012-2019 között," *Magyar Rendészet* 20, no. 3. (2020): 163-178, <https://doi.org/10.32577/mr.2020.3.10>.

спондент должен был оценить каждое утверждение по шкале от 1 до 5 словами согласия или несогласия. Наибольшее согласие с утверждением оценивалось в 5 баллов, несогласие – в 1.

12 респондентов полностью или частично согласились с утверждением, что «Чем выше человек в иерархии, тем более он недоступен (изолирован от обратной связи)». Ещё 8 респондентов не уверены, согласны ли они с этим утверждением (Рис. 3). Довольно много респондентов (7) были не уверены в утверждении, что «В связи с положением руководителя среднего звена он обязан сотрудничать с подчинёнными и вышестоящим руководством, поэтому он доступен и человечен в обоих направлениях».



**Рис. 7: Матрица удаленности от власти и измерения Хофстеде.**

Столько же (7) полностью согласились с ним. Третье утверждение автора гласит, что «Руководство низшего звена – это связь между высшим руководством и сотрудниками в форме указаний». Больше всего респондентов (8) не знали, как его оценить. 6 человек полностью согласились с утверждением, 7 скорее не согласились. Моё четвертое утверждение звучало так: «Высшее руководство не занимается поддержкой людей, это дело более низких руководителей». 7 респондентов были не уверены, ещё 7 скорее не согласились с утверждением. 2 человека полностью отвергли утверждение автора. 3 респондента согласились полностью, 3 – частично. Моё последнее утверждение – «В связи с удаленностью от власти из-за места в организации организационная система становится прагматичной и бюрократической». Больше всего респондентов (15) согласились с этим утверждением – 10 полностью и 5 частично. Несогласие или сомнение высказали, соответственно, 5 и 2 респондента.

## Понимание результатов и выводы

Исходя из взглядов респондентов на три утверждения автора, связанные с удаленностью от власти, было установлено, что удаленность от власти в правоохранительном органе отличается у руководителей разного уровня. Респонденты считают, что высшие руководители на верхушке иерархии менее доступны для персонала. Это можно истолковать как высокий индекс удаленности от власти, что говорит о неравенстве по отношению к другим руководителям. Всё это предполагает односторонность выдачи указаний, поток информации однонаправлен – от высшего руководителя к персоналу. Следует отметить, что количество неуверенных респондентов в этом вопросе было довольно большим, но в целом, больше половины респондентов ответили на этот вопрос «более-менее». Никто не отверг это утверждение (скорее да – 31,8%; да – 22,7%; «более-менее» – 36,4%).

Респонденты оценили положение руководителей среднего звена как передатчика, то есть связующего звена между высшим руководством и персоналом. Их роль предполагает близость и человечность, поэтому оценка неравенства, в смысле удаленности от власти, низка. Хотя количество неуверенных голосов тут тоже бросалось в глаза, больше половины респондентов полностью или частично согласились, что руководитель среднего звена выполняет функцию сотрудничества и сглаживания неравенства (скорее да – 27,3%; да – 31,8%; «более-менее» – 31,8%). Гипотеза, что руководство низшего звена станет главной опорой коммуникации и поэтому индекс удаленности от власти будет низким, что означает больше равенства среди членов организации, не была однозначно поддержана.

Руководители низшего звена ежедневно поддерживают прямой контакт с персоналом, что должно означать близость. Большинство респондентов были не уверены, но более половины всех респондентов полностью или частично согласились с соответствующим утверждением (да – 27,3%; скорее да – 31,8%).

Касательно удаленности от власти было установлено, что односторонняя цепочка отдачи указаний, основанная на бюрократической природе правоохранительного органа, т.е. на принципе иерархии и централизации, единоличного руководства, с годами укоренилась («согласных» и «скорее согласных» вместе 54,5%; 59,1%; 63,6%). Тем не менее количество неуверенных респондентов хорошо отражает тот факт, что определённые изменения начались: результаты не однозначны, а удаленность от власти не меняется в зависимости от иерархии. Это совсем не означает, что персонал не обязан выполнять приказы (кроме незаконных) или что он может давать указания начальству, но отражает тот факт, что руководители тоже доступны. Это показатель скорее равенства, чем неравенства. Забота руководителя – важный элемент руководства и управления организацией. Это новый подход: в дополнение к единоличному руководству, он может стать тенденцией руководства, неотделимой от правоохранительного органа. Отдача указаний может производиться в одном направлении, но она также может иметь вид

исполнительных директив и поддержки, в чём неотъемлемую роль играет персонал. Долгосрочная ориентация так же важна в этом вопросе, поскольку начало изменений указывает на необходимость сохранения традиций и развития, что предполагает прагматичное решение проблем (совместное выполнение задач руководителями и персоналом) и адаптацию.

Говоря о маскулинности/ феминности, Хофстеде ассоциировал мужские черты с работоспособностью, успехом, соперничеством и настойчивостью, тогда как женские черты ассоциировались с мягкостью, солидарностью, поддержкой и человеческими отношениями. Исследование показало, что высших руководителей нельзя однозначно считать наделёнными мужскими чертами, так же как и руководителей более низкого уровня. Количество колеблющихся респондентов было таким же, как и несогласных, полностью или частично, с моим утверждением, что кроме высшего руководства, только руководители низшего звена занимаются проблемами людей. Всё это доказывает, что независимо от положения в иерархии, руководители высшего и низшего звена, независимо от их удаленности от власти и неравенства, обладают женскими качествами поддержки и человеческих отношений (скорее нет – 31,8%; нет – 9,1%; «более-менее» – 31,8%). Забота руководителя как одна из задач руководства не может считаться мужской чертой в теории измерений Хофстеде. Однако культура правоохранительных органов «никого не оставляет в одиночестве» в силу командного духа и солидарности. При этом они проявляются не только на нижнем, но и на высшем уровне руководства, что можно трактовать как ещё одну тенденцию в новом подходе к управлению.

С другой стороны, респонденты пояснили, что иерархия в правоохранительной деятельности, предполагающая соперничество, успех и работоспособность – это официальная, целенаправленная связь между руководящим положением и властью в иерархии и ориентацией на руководство и результат. Она превалирует над солидарностью, сотрудничеством и заботой.

Почти все респонденты разделяют чувство профессионализма, что можно толковать однозначно, учитывая значительное количество согласных респондентов (90,9% – да, против 9,1% – нет). Это означает, что респонденты воспринимают правоохранительную деятельность не только как работу, но и как сознательно выбранную профессию. В результате респонденты готовы согласиться со всеми ограничениями, в частности, на свободу передвижения, выражения, сборов, объединения и т.д. Эти ограничения конституционных и основополагающих прав человека, предусмотренные Законом о профессиональной службе. Всё это указывает на ограниченность шестого измерения Хофстеде. Тут организация не терпит терпимости; она отвергает её. (Несмотря на разъяснение в законе, человек сам решает, соглашаться ли добровольно на это условие<sup>11</sup>). Конечно, всё это дополняют

---

<sup>11</sup> Act XLII of 2015 on the Employment Status of the Professional Staff of Bodies Performing Law Enforcement Tasks, *Hszt.*, last modified July 26, 2021, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500042.tv>.

рекомендации этического кодекса. Итоговая тенденция – коллективизм, поскольку, соглашаясь с этими ограничениями, человек ставит интересы службы выше своих личных интересов. Умение работать в коллективе – это не результат командной работы, а необходимый элемент достижения цели и выполнения миссии правоохранительных органов, предусмотренной законом.

Касаясь стиля руководства, проще всего было оценить долгосрочную/ краткосрочную ориентацию и коллективизм. Чуть больше половины респондентов считают демократический стиль руководства наиболее приемлемым для руководства правоохранительным органом, немного меньше половины проголосовали за авторитарное руководство. Отстранённый стиль руководства не получил ни одного голоса (демократический – 59,1%, авторитарный – 40,9%). Это важно, когда речь заходит о долгосрочной стратегии, потому что она требует общего отхода от иерархической системы централизованного руководства и отдачи/ получения указаний. Респонденты считают, что руководство организацией и её цели должны строиться на коллективизме, в соответствии с нормами демократического стиля руководства, а не повторять авторитарный стиль с его бюрократическими чертами. Авторитарный руководитель не выпускает решение из своих рук. Демократ верит в командную работу и коллективные решения, реализуемые путём сотрудничества вне и внутри коллектива. Таким образом, коммуникация при управлении может быть односторонней и двусторонней, когда персоналу предоставляют большой простор в обратной связи и выполнении указаний. В дополнение к личным интересам, учитываются и групповые.

Учитывая результаты исследования, автор смог лишь отчасти обосновать свою гипотезу. Он лишь частично доказал, что удаленность от власти в правоохранительных органах высока. При этом она уменьшается. На смену индивидуализму приходит коллективизм, что можно увидеть, в частности, в стиле руководства. Сохраняются существенные ограничения, уровень избегания неопределённости высокий.

## **Рекомендации**

Хофстеде выполнял исследования и строил измерения в разных компаниях частного сектора. Правоохранительную деятельность, с её особыми чертами, нельзя однозначно сравнивать с субъектами частного сектора, не учитывая её уникальных характеристик. В то же время ничто не мешает нам отметить наличие или отсутствие этих измерений в правоохранительной деятельности или даже доказать появление новых измерений, что создаёт новую парадигму в правоохранительной деятельности, отличную от конкуренции. Не запрещается использовать успешную практику частного сектора для достижения целей, поставленных в базовых законах (например, в Основном законе или Законе о полиции).

Ни частный сектор, ни правоохранительная деятельность не могут избежать последствий глобализации и трансформации. Новые процедуры, новые методы и новые лучшие практики могут усовершенствовать правоохранительную деятельность, гарантировать достижение целей и обеспечить безопасность людей. Для этого нужны особые процедуры, позволяющие максимально использовать сильные стороны и возможности, устранить угрозы и исправить недостатки. Одной из задач и главных моментов на этом пути может быть развитие управленческих отношений, которое, при распространении частных результатов исследований, ведет к новому миру, перспективе, сто лет назад казавшейся немыслимой в правоохранительной деятельности.

Учитывая новые результаты исследований, стоит подумать, насколько шесть измерений, предложенных Хофстеде, могли бы улучшить правоохранительную деятельность при их включении в необходимое для руководства обучение при подготовке руководителей. Что произойдет, если ориентироваться на коллективизм, а не только на достижение успеха, каковым является не просто получение прибыли, но достижение общей цели? Почему бы не пригласить руководителя, движимого не личными целями и интересами, а созданием общей ценности – безопасности? Почему бы не отказаться от эгоизма, чтобы удовлетворить общественную потребность в безопасности?

Это вопрос не одного человека, централизованного руководства или иерархичности, как характерной черты правоохранительной деятельности, но появления новой тенденции – гарантии применения гуманного, коллективистского стиля руководства в системе. Результаты исследований подтверждают, что мы движемся в направлении, предопределяющем важность обсуждаемых здесь идей и их практического воплощения. Чтобы поддержать и развить их, нужно не сходить с пути, ибо он ведет нас в верном направлении, выполняя социальную задачу – обеспечения общественной безопасности и защиты общественного порядка – и уважения общих ценностей.

### **Примечание**

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно автору и не выражают официальную позицию Консорциума военных академий и институтов изучения проблем безопасности программы «Партнерство ради мира», организаций-участниц или издателей Консорциума.

### **Благодарность**

*Connections: The Quarterly Journal*, Vol. 21, 2022, выходит при поддержке правительства Соединенных Штатов Америки.

## Об авторе

Д-р **Иштван Ковач** служит в венгерской полиции с 2009 г. Он продолжил высшее образование в Полицейской академии Венгрии и образованном на её основе Университете государственной службы, а сейчас учится на факультете права Католического университета им. Петера Пазманя. Более восьми лет работал на руководящих должностях в полиции, после получения степени доктора передавал свои теоретические знания студентам университета, обладая практическим опытом. Будучи доцентом, принимает участие в подготовке студентов по программе бакалавров и магистров. Кроме того, будучи учёным секретарём докторантуры правоохранительной деятельности, выполняет организационные функции в докторантуре. Как председатель студенческой секции Венгерского правоохранительного общества, поощряет обучение на протяжении всей жизни.

*Электронная почта:* kovacs.istvan@uni-nke.hu

*https://orcid.org/0000-0002-7210-1981*