



**ULUSLARARASI BEŞERİ VE SOSYAL
BİLİMLER İNCELEME DERGİSİ (UBSBİD)
INTERNATIONAL HUMANITES AND SOCIAL
SCIENCE REVIEW (IHSSR)**

Volume: 4 Issue: 1 Year: 2020

KURUMSAL DEĞİŞİME DİRENME VE KABULLENME: COMPSTAT ÖRNEK OLAYI

Yusuf YÜKSEL*

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:
Başvuru:11.03.2020
Revizyon : 24.05.2020
Kabul : 27.06.2020
Orcid Numarası :
0000-0002-4301-0810
Anahtar Kelimeler:
Örgütsel değişim, polis
kültürü, Compstat,
belirsizlik, direnç ve
kabullenme.

ÖZ

Örgütsel değişim kurumsal işleyişin düzenli bir parçası haline gelmiştir. Planlı örgütsel değişim çabalarının popülerliğine karşın, uygulamada yaşanan başarısızlık oranları yüzde 70'leri bulabilmektedir. Bu başarısızlık zaman, moral ve maddi kayıplara yol açmakta ve uzun vadede kurumun yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Başarısızlık birçok farklı nedenden kaynaklanmakla birlikte, değişime olan direnç çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu makale, doksanlı yılların ikinci yarısında ABD'de birçok polis teşkilatı tarafından uygulamaya konulan Compstat isimli değişim modelinin Newark Polis Teşkilatı tarafından uygulanması sonrasında, polis memurlarının direnç ve kabullenme yönündeki tepkileri ve nedenleri ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu örnek olay çalışmasının verileri yapılan mülakatlar, toplanan belgeler ve kurum tarafından periyodik aralıklarla yapılan Compstat toplantılarının gözlemlenmesi ile toplanmıştır. Toplanan veriler tümevarım yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonuçları, modelin ilk uygulandığı dönemlerde baskın tepkinin direnme şeklinde olduğunu göstermektedir. Bunun temel nedeni ise, yeni süreçler ve işlemlere ilişkin belirsizlik, alışkanlık ve rutinlerden ayrılma korkusu, güç ve statü kaybeme endişesi, artan iş yükü ve talepler, Compstat toplantılarının sert atmosferi ve bu değişim modelinin polis müdürü tarafından personele tanıtım yöntemidir. Bu direnç derecesi zaman içinde azalmış ve devam eden yıllarda Compstat modeli memurlar tarafından önemli ölçüde kabullenilmiştir. Bu kabullenme sürecinin arkasında yatan nedenler ise toplantı formatı ve tonunda yaşanan değişim, aktif direnç gösterenlerin emekli olması veya yerlerinin değiştirilmesi, farklı değerlere sahip yeni memurların işe başlaması, modelin algılanan başarısı ve yıllar içinde üst makamların beklentilerinin öğrenilmesidir. Uygulayıcılara bakan yönleri itibarıyla, değişime direnç ve değişimin sonuçlarına direnç kavramları birbirinden ayrılmalı ve her bir duruma uygun politika ve pratikler uygulamaya konmalıdır. Ayrıca, memurlara koçluk yapan bir liderlik tarzı yeni prosedürlerin kabullenilmesi ve diğer çıktılarının pozitif olmasını sağlayacaktır.

ORGANIZATIONAL RESISTANCE AND RECEPTIVITY: THE CASE OF COMPSTAT

ARTICLE INFO

Article History:
Received: 11.03.2020
Revised : 24.05.2020
Accepted : 27.06.2020
Orcid Number:
0000-0002-4301-0810
Keywords Organizational
change, police culture,
Compstat, uncertainty,
resistance, receptivity

ABSTRACT

Organizational change has become a regular part of organizational functioning. Despite the popularity of planned change efforts, the failure rates of implementation are as high as 70 percent. Operationally, this failure rate is of great concern due to the substantial loss of time, morale, financial resources, and damage to an organization's ultimate survival. While these efforts are affected by many different factors, resistance to change is thought to play a very critical role. The central purpose of this study is to examine the reaction of police officers in Newark Police Department in terms of resistance and receptivity after the implementation of a popular planned organizational change model known as Compstat. This planned change model has been implemented by numerous police organizations in the United States over the second half of the 90's. Data were collected in this case study through in-depth interviews, documents and observation of the Compstat meetings, and analyzed using grounded theory. The study revealed that resistance was the dominant reaction in the early phases of this model. The reasons for resistance included uncertainty about new processes and procedures, fear of departing from habit and routine, loss of power and status, increased workloads and demands, tough tone of the Compstat meetings, and the way the change was introduced by the police chief. The degree of resistance to the Compstat model decreased overtime and accepted by the officers in the NPD in the following years. The main reasons for the acceptance was the change in the tone and form of the meetings, retirement and/or replacement of active resisters, new officers with different values, perceived success of the model and learning the expectations of the upper echelon over these years. In terms of suggestions, first, the concepts of resistance to change and resistance to the consequences of change need to be differentiated. In this line of thought, different policies and practices should be put into practice based on different considerations of each group. Secondly, involvement to the change process increase the level of understanding and information regarding what was expected and why and thus increases receptivity of the change models. Finally, a leadership style that coaches officers in the adoption of the new procedures and practices increases the level of change acceptance and other positive outcomes.

Giriş

* Doktora tezinden yararlanılmıştır. yusufyuksel1976@gmail.com, Rutgers Üniversitesi

Research Article/ Araştırma Makalesi

Cite As/ Alınır: YÜKSEL Y. (2020), " Kurumsal Değişime Direnme Ve Kabullenme: Compstat Örnek Olayı", Uluslararası Beşeri Ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi , 4 (1) ,4-24.

Değişim çağdaş yaşamın en temel özelliklerindedir. Kurumlarda doğal olarak bu değişimden etkilenmektedir. Toplumun hızla değişen şartları ve ihtiyaçları, demografik değişiklikler, hükümet düzenlemeleri, küreselleşme, artan rekabet ve kaynak sınırlılıkları ve teknolojik gelişmeler değişimi her çeşit kurum için en kritik ve zorunlu bir durum haline getirmiştir (Fairchild, 1989). Özellikle, kurumsal işten çıkarmaların, birleşmelerin ve kapanmaların artan biçimde bir ayakta kalma stratejisine dönüştüğü günümüzde kurumsal değişim baskısı dünya genelinde artmaktadır (Lewis, 2011). Kamu kurumları açısından bakıldığında, vergi ödeyenler ve diğer kaynak sağlayıcıların daha düşük maliyetlerle daha yüksek performans beklentisi her geçen gün artmaktadır. Bu durum ise farklı kurumsal değişim türlerinin hayata geçirilmesi baskısı yaratmaktadır (Tromp ve Ruben, 2004). Tüm bu koşullar içinde ortaya çıkan kurumsal ve kültürel baskılar hem özel hem de kamu sektöründe daha fazla değişim çabaları ve teşebbüslerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu ortam içinde, farklı kurumlar yeni teknolojiler, yenilikler ve yeni yönetim modellerini kurumlarına uyarlamakta ve daha esnek, etkin ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek yapılar oluşturmaya çalışmaktadır (Zorn, Page ve Cheney, 2000). Cameron ve Quinn'in (1999) yaptıkları çalışmalar bu durumu doğrular niteliktedir. Bu çalışma, ABD merkezli kurumların yüzde 69'unun, Avrupa merkezli kurumların ise yüzde 75'inin son on yıl içinde en azından bir defa kurumsal değişim çabaları içinde olduğunu ortaya koymuştur. Kurumların değişim taleplerini karşılamak üzere kültürel değişim, değişim yönetimi, performans odaklı yönetim, kurumsal gelişim ve dönüşüm, stratejik planlama ve yönetim gibi farklı isimler altında değişim öneren oldukça geniş ve karlı bir eğitim ve danışmanlık sektörü ortaya çıkmıştır (Gallivan, 2001). Kurumsal performansı, etkililiği, verimliliği, karlılığı, müşteri memnuniyetini ve genel anlamda kaliteyi artırma iddiasında olan Toplam Kalite Yönetimi, Kurumsal Karne, Stratejik Planlama, Benchmarking (Kıyaslama) gibi bir dizi değişim modelleri dönemler içerisinde popüler hale gelmiştir (Eisenberg, Goodall ve Trethewey, 2006). Bu bağlamda, kurumsal değişim kurumlara ilişkin yapılan çalışmaların en önemli konularından biri haline almıştır.

Değişim çok boyutlu bir süreç olup, her değişim sürecinin etkilendiği ve etkilediği birçok hususu vardır. Kurumsal psikolojinin öncülerinden Kurt Lewin 'Bir şeyi gerçek manada anlamak istiyorsanız, onu değiştirmeye çalışın' derken, değişimin tetiklediği ve etkilediği birçok husus bulunacağını ifade etmiştir. Değişim öncesi görünür ve açık olmayan, kültürel olarak geniş kabul görmüş uygulamalar, etkileşimler, amaç ve rutinler değişim sürecinde kurumsal direnç ve kabullenmenin kaynağına dönüşebilmektedir (Dawson, 1994). Bu düşünceye paralel olarak, Ruben (2009), kurumların, insanlar gibi alışkanlıkları, gelenekleri ve tarihleri olduğunu ve tüm bu faktörlerin geçmiş ve güncel uygulamaları teşvik ettiğini ve gelişme ve yeniliğe karşı engelleyici bir faktör olduklarını söylemektedir. Bu çerçevede, planlı değişim çabaları nadiren planlandığı gibi gider. Kurum ve kişiler için tam anlamı ile bir başarısızlık örneği veya istenmeyen sonuçları olabilir (Harris ve Ogbonna, 2002). Lewis ve Seibold (1998) tarafından başarısızlık oranlarının %50 ile %70 gibi yüksek oranlarda olduğu ve bunun sadece %10'unun teknik nedenlerden kaynaklandığı rapor edilmiştir. Bu başarısızlık oranları yaşanan zaman, moral ve maddi kayıplar ve kurumların hayatta kalmasına olan etkisi nedeni ile önemli bir endişe kaynağıdır (Lewis, 2011). Miller, Johnson ve Grau (1994), değişim çabalarını olumsuz etkileyen bireysel isteksizlik, zayıf iletişim, mevcut teknik kapasite, çalışanların değişime olan tutumları, geçmiş değişim deneyimleri ve kültür gibi birçok faktörün etkili olabileceğini, ancak bunların çok azının değişime direnç kadar etkili olduğunu belirtmektedir.

Tüm bu faktörlerin önemini kabul etmekle birlikte, bu çalışmada, daha çok planlı kurumsal değişim çabalarına bir örnek olan Compstat isimli modele karşı Newark Polis Teşkilatı (NPD) çalışanlarının direnç ve kabullenme şeklinde tepkileri analiz edilecektir. Polis kurumlarının değişime karşı direnci üzerine yazılan geniş literatür bulunduğu ve Compstat modelinin ABD içinde ve dışında birçok polis teşkilatı tarafından uyarlanma potansiyeli dikkate alındığında konunun önemi anlaşılacaktır. Bu kapsamda, bu makalenin iki temel sorusu şudur:

- 1) Compstat modeli NPD çalışanları tarafından ne şekilde algılandı ve tepki verildi?
- 2) Eğer tepkiler değişti ise, nasıl değişti?

1. Kurumsal Değişim ve Değişime Direnme

Kurumsal değişim alanında üzerinde en fazla durulan konular arasında değişime karşı gösterilen direnç gelmektedir. Alanın genelinde değişime direnç kavramını genel olarak azaltılacak, düzeltilecek veya üstesinden gelinecek bir konu olarak görme eğilimi bulunmaktadır. Son dönemlerde, bu bakış

açısı, değişim esnasında çalışanların gerçek kaygılarının görmezden gelinmesine neden olduğu yönünde eleştirilmektedir (Dent & Goldberg, 1999). Akademisyenler arasında direncin temel kaynağının sadece kişisel endişe ve çıkar olmadığı, bunun kadar kurumun gelecek performansına ilişkin endişeler, değişiminin kendisinin uygun olup olmadığı düşüncesi ve değişimin uygulanma yöntemine ilişkin meşru ve geçerli kaygıların da etkili olabileceği tartışılan konular arasındadır (Piderit, 2000).

Kurumsal direncin ve kabulün farklı nedenleri olmakla birlikte, değişime yönelik çalışanların tepkisinin değişim sürecini ve çıktılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Çok sayıda araştırmacı, değişim modellerinin doğal olarak bir kurumun kültürü, uygulamaları, amaçları, rolleri ve rutinlerinde değişimi ima ettiği, tüm bunların endişe, çatışma, yanlış anlama ve çalışanlar arasında kurumun geleceği, kendi statüleri, gelirleri ve rahatlıkları noktasında belirsizlik duygusu yaratacağını belirtmektedir (Dawson, 1994; Dent & Goldberg, 1999; Gioia & Chittipeddi, 1991; Whiteley, 1995). Bu tarz değişim süreçleri bazı çalışanlar tarafından kişisel yenilenme, gelişim, ilerleme fırsatı olarak algılanırken, bazı çalışanlar bu durumu bir belirsizlik, çatışma, kurumsal ve kişisel anlamda bir tahmin edilemezlik ve tehdit kaynağı ve kendi statü ve çıkarları için bir tehdit olarak algılamaktadırlar (Cochran, Bromley, & Swando, 2002). Aynı şekilde, değişim modelinin nasıl algılandığına göre, bazı çalışanlar değişime coşkulu bir şekilde cevap verebilmekte, bunun tersine, bazı çalışanlar için değişim bir stres kaynağı, sinme, kurumsal adanmanın azalması, reddetme ve diğer aktif ve pasif direnme şeklinde istenmeyen tepkilere neden olabilmektedir (Armenakis & Bedeian, 1999).

Değişime direncin kaynağına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Cochran ve arkadaşları (2002), kurumsal değişimin uygulanmasına yönelik olumsuz tepkilere neden olan bir dizi iç ve dış faktörler ortaya koymuştur. Buna göre, en önemli faktörler mali sıkıntılar, adanmış liderlik eksikliği, çalışanların destek vermemesi, kurumsal kültür, çalışanların direnç göstermesi ve değişime karşı negatif tutumdur. Vural (2012) ise dört temel sebebe işaret etmektedir. Bunlar bireylerin kendi çıkarlarına zarar geleceği düşüncesi, bilgi ve güven eksikliği, değişimin farklı yorumlanması ve değişim sürecine adapte olamama korkusudur. Ruben (2009) ise daha geniş bir liste ortaya koymuş ve çalışanların tepkilerini olumsuz etkileyen faktörleri şöyle sıralamıştır: Değişime ihtiyaç görmemek, değişimi rahatına, statüsüne, maddi çıkarına ve kimliğine bir tehdit olarak görmek, rutinlerini değiştirme ve yeni bilgi ve becerileri karşılayamama korkusu, liderlere karşı güvensizlik ve değişimi kurumun geleceği için bir tehdit olarak görmektir.

Başka bir bakış açısı ile Covin ve Kilmann (1990) değişime hem olumlu hem de olumsuz tepkilere neden olan faktörleri tanımlamışlardır. Bir yandan, yönetim desteği ve adanmışlığı, değişime hazır olma, çalışanların katılımı, etkili iletişim ve değişime ihtiyacın etkin bir şekilde ortaya konması, değişim sürecini çalışanların olumlu şekilde algılaması ve tepki geliştirmesine katkı sağlamıştır. Diğer yandan, yönetim desteğinde yaşanan eksiklikler, üst yönetim tarafından dayatılan değişim modelleri, çalışanların katılım eksikliği, etkisiz iletişim ve değişimin hedefinin belirsiz olması değişim sürecine karşı olumsuz tepkiler ortaya konmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Bu faktörlere ilave olarak, Lewis (2011) kurum yapısının, kaynaklarının ve politik gücünün değişim çabalarını etkileyeceğini ifade etmektedir. Örneğin, bir kurumun bürokratik yapısı ve kaynaklarını kullanma konusunda etkinliği, başarı veya başarısızlık durumunu etkileyebilmektedir. Daha ötesi, çatışan çıkarlar ve ilgili tarafların siyasi gücü, değişim sürecini ve nasıl uygulanacağını ve doğal olarak çıktılarının başarısını etkilemesi olasıdır.

Lewis (2007) planlı değişim modellerinin başarısızlığından en etkili olan faktörlerin belirsizlik ve değişime direnç olduğunu söylemektedir. Bunun önemli bir nedeni insanların değişime direneceklerine dair yaygın inançtır (Dent & Goldberg, 1999). Argyris ve Schon (1978) değişime direnmeyi karmaşa ve endişeden kaynaklı bir savunma mekanizması olarak görmektedir. Dent ve Goldberg (1999) ise önemli bir ayrıma dikkat çekmektedirler. Bu akademisyenler 'değişime direnç' ile 'değişimin sonuçlarına direnç' şeklinde iki kavram ortaya koymuş ve çalışanların uygun olmayan değişim programları sonucunda statü, maaş ve konforlarının bozulmasına karşı direnebileceğini söylemiştir. Bu durumun değişime direnç olarak değerlendirilemeyeceğine, daha çok değişimin sonuçlarına direnç olarak görülmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu düşünce ile paralel olarak, Piderit (2000) bu kavramların yöneticiler tarafından bilinçli olarak manipüle edildiğini ve direnç kavramının daha az güçlü çalışanları değişim çabalarının başarısızlığı için suçlamak ve çalışanların potansiyel olarak geçerli ve meşru endişe ve beklentilerini görmezden gelmek için bir araç olarak kullanıldığını söylemektedir.

Hultman (1995) ise kurumsal direncin doğası ve derecesi önemli ölçüde değişmesine rağmen, direnç kavramının tüm bu farklılıkları görmezden gelecek şekilde kullanıldığına dikkat çekmektedir. Bu bakış açısına uygun olarak, Hultman direnç kavramının aktif ve pasif direnç olarak kategorize etmektedir. Aktif direnç hata bulma, alaya alma, manipüle etme gibi tepkileri içerirken, pasif direniş ise sözlü olarak onay verirken tam olarak gereğini yapmamak veya bilgi saklamak gibi tepkileri içermektedir. Farklı tanım ve yaklaşımlar olmakla birlikte, direnç değişim sürecinin bir parçasıdır. Son dönemde, direnç kavramının pozitif yönlerine dikkat çeken çalışmalarda artış yaşanmaktadır. Bu çalışmalarda, çalışanların haklı ve meşru tepkilerinin, yönetim kadrosunun değişim sürecini yeniden düşünmesi ve değerlendirmesi için bir fırsat olabileceği ve çalışanlarla bağlantı kurma ve eğitime imkânı sunacağı gibi hususlara daha fazla vurgu yapılmaktadır (Dent & Goldberg, 1999; Piderit, 2000). Ancak, genel olarak bakıldığında, direnç kavramını değişim programlarını engelleyen veya zorlaştıran olumsuz bir konu olarak görülmeye devam etmektedir (Bovey & Hede, 2001). En iyi şekilde hazırlanmış ve planlanmış değişim programları dahi kurumsal direnç nedeni ile başarısızlığa uğrayabilir. Bu nedenle, bu direncin kaynağını anlama, üstünde gelme, azaltma veya yönetme konusunda önemli sayıda çalışma yapılmıştır.

1.1. Değişime Direnmenin Nedenleri

Direncin kaynağı konusunda yapılan araştırmalarda, çoğu araştırmacılar istikrar ihtiyacı, azalan kontrol duygusu, belirsizlik, istikrarsızlık, çatışma, güç, statü ve kazanç kaybetme korkusunu işaret etmişlerdir (Dawson, 1994; Eilam & Shamir, 2005). Benzer şekilde, Dent ve Goldberg (2000) kurumsal dirence neden olan faktörler arasında değişim korkusu, güven eksikliği, belirsizlik, eğitim eksikliği, şaşkınlık ve kişisel çatışmaları saymışlardır. Harris ve Ogbonna (2002) farklı direnç faktörleri olarak kurum kültürü ve alt kültürlere, ikna ve zorlama mekanizmalarına, kuruma adanmışlık düzeyine, değişim programlarının tarihine, bireyin kurum içi pozisyon ve rolüne ve yönetim kadrosunun tutumuna dikkat çekmiştir. Bir başka çalışmada, Harvey (1995) katılım, kazanç ve bilgi eksikliği ve yönetim desteğinin olmamasının direncin nedeni olarak belirtirken, katılım, eşit bilgi dağılımı ve bazı teşvik ve ödüllerin kullanımının değişim programlarının başarılı bir şekilde uygulanmasına katkısı olduğunu belirtmektedir. Lewis (2007), tüm bu faktörleri dikkate alarak, kontrol duygusunun azalması, korku, endişe ve strese neden olan belirsizliğin en önemli ve literatürde en fazla üzerinde durulan direnç kaynağı olduğunu düşünmektedir.

Tüm bu faktörler dışında, değişim modeli veya programının nasıl uygulandığı da çalışanların tepkilerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Piderit, 2000). Açıkça, tüm çalışanlar değişime direnç göstermezler. Diğer bir değişle, değişimi yöneten kişilerin çalışanlara nasıl davrandığı ve değişimi uygulama yöntemleri direnci etkileyen önemli bir unsur olabilmektedir. Örneğin, çalışanlar kendilerine adil ve eşit bir şekilde davranıldığını düşünürlerse, başarılı bir değişim süreci için istenen tutum ve davranışları geliştirebilirler. Bunun aksine, çalışma ortamında alınan kararlar ve yönetici davranışlarının adil olmadığı ve dikte edildiği şeklinde bir algılama olursa, çalışanların kızgınlık hissetmesi ve değişime direnmesi daha yüksek olasılıktır. Bu bağlamda, Folger ve Skarlicki (1999) bu tarz durumlarda, çalışanlar değişime direnç göstererek mevcut güç ilişkileri içinde adaletsizliğe tepkilerini ortaya koyduklarını ve güçlerini tecrübe etmek isteyeceklerini iddia etmektedir.

Orlikowski (1992), çalışanların tepkilerinin, değişimi nasıl yorumlandığına göre önemli oranda değiştiğini düşünmektedir. Çalışanlar değişim programı ve sürecini sahip oldukları zihinsel temalar, duygusal tepkiler, kişisel kazanç ve kayıplar ve geçmiş tecrübeleri üzerinden anlamlandırmakta ve yorumlamaktadırlar (Eilam & Shamir, 2005). Aynı şekilde, mevcut kültürel değerler ve yöneticilerin iletişim tercihleri çalışanların değişim sürecini, kazanç ve kayıplarını nasıl algılayacağı ve sonuç olarak değişime gösterecekleri tepkilerin belirlenmesinde önemli unsurlar arasındadır.

1.2. Kurumsal Değişim ve Kültür

Kurumsal değişim sürecinde kültürün rolüne iki farklı düzlemde bakılabilir. Birinci ve en yaygın olanı, kültürü değişime direnç ve bazen kabullenme kaynağı olarak değerlendiren anlayıştır. Diğer anlayış ise kültürü değişim çabalarının algılanma biçimini etkileyen bir araç olarak görmektedir. Kurum kültürünün değişim sürecinde oynayacağı olumlu role vurgu yapan sınırlı sayıda çalışma olmakla birlikte, genel olarak değişim sürecinde kültürün rolü kültürel direnç ve kültürel uyum gibi kavramlar altında olumsuz bir bakış açısı ile ele alınmaktadır.

Bazı akademik çalışmalarda kültürel uyum kavramı kapsamında değişim sürecinde mevcut kurum kültürünün önemi, kalıcılığı ve gücü vurgulanmakta ve değişimi yöneten kişilerin uygulayacağı stratejilerin kültürel hassasiyetleri göz önünde bulundurması gerektiği ifade edilmektedir (Weber, 2000). Başka bir ifade ile önerilen değişim çerçevesinde oluşturulması istenen değerler, kurumun mevcut kültürel değerleri ile uyumlu olmalıdır. Eğer uyumlu değilse değişim kurum kültürüne uyarlanmalıdır (Dawson, 1994). Hofstede ve Hofstede (2005) bu düşünceyi savunmuş ve kurumsal performansı ve motivasyonu artırmayı amaçlayan her değişim programının özellikle ulusal kültürle uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir.

Deetz, Tracy ve Simpson (2000) kültürel uyumsuzluğun değişim modellerindeki başarısızlıkların ve kurumsal birleşme ve satın almalarda ortaya çıkan kültürel problemlerin en önemli nedeni olduğunu belirtmektedir. Değişime yönelik kurumsal direnç ve dolayısı ile başarısızlık olasılığı mevcut ve önerilen kültürel değerler arasında ki uçurumun fazlalığı ve güçlü alt kültürlerin varlığı ile doğru orantılı olarak görülmektedir (Harris & Ogbonna, 2002, Schein, 1985, Witherspoon, 2005). Bu tarz durumlarda değişim modeline toplu biçimde direnç gösterilebilmekte, değişim kuruma uyarlanmakta ya da kurum çalışanları tarafından değişim modeli yeniden tanımlanmaktadır. Örneğin, Jian (2002) kurum çalışanlarının teşvik edilen kültürel değerlere yüzeysel ya da sembolik bir şekilde baktığı ve yöneticinin verdiği anlamı vermekten uzaklaştığını söylemektedir. Bir bakıma, kurum çalışanları yeni anlamlar oluşturarak veya uygulamada değişimi yeniden tanımlayarak yöneticinin niyet ettiği anlamdan kaçış için farklı yollar üretebilir. Bazı durumlarda ise, direnç daha direk olarak (iş yavaşlatma, rapor alma, üretimin azalması vb.) gösterilebilmektedir (Miller, Johnson, & Grau, 1994).

Değişim modelinin uygulanma sürecinde kurum tarafından mevcut kültürel değerlerin göz ardı edilmemesi gerektiği varsayımı, değişim modelinin kurum içinde kabul edilen kültürel değerlerle tam olarak uyumlu olması gerektiği anlamına gelmemelidir. Sonuçta çoğu değişim modeli başarıya ulaşmak için kültürel bir değişimi de teşvik etmelidir. Diğer bir deyişle, bir değişimin modelinin başarıya ulaşması için kültürel değişim ön şarttır (Cameron & Quinn, 1999). Birçok değişim modeli kültürel değişimi öngörmediğinden dolayı yüzeysel kalmakta ve kurum çok kısa süre içinde eski konumuna dönmektedir. Burada önemli olan nokta, değişim modeli kapsamında önerilen kültürel beklentiler ve kurumun mevcut kültürü arasındaki farkın derecesidir. Aradaki fark ne kadar fazlaysa, değişimin hayata geçirilmesi o kadar sorunlu ve zor olacak demektir. Burada ortaya çıkan paradoksal durum, değişimin kurumun kültürüne uyumlu hale mi getirileceği yoksa kurumun kültürünü değiştirerek değişim modeline uygun hale mi getirileceğidir. Hofstede (1980) kurumların çoğunun değişim modellerini kendi kurum ve ulusal kültürüne uyumlu hale getirmeyi tercih ettiğini belirtmektedir. Sonuç olarak, burada temel mesele değişim modeli ile mevcut kurum kültürü arasındaki kültürel uyum ile beklenen kültürel değişim arasında kurulması gereken dengedir. Değişim modelinin uygulanması sürecinde karşılaşılmaması gereken zorlukları öngörmek için öncelikle kurum kültürünün analiz edilmesi ve buna göre bir yol haritası çıkarılması gerektiği söylenebilir.

Değişime direnç kapsamında üzerinde durulan bir başka önemli konu alt kültürlerdir (Harris & Ogbonna, 2002). Bir kurum içinde çalışanların cinsiyeti, ırkı, demografik özellikleri, mesleki ve hiyerarşik pozisyonları ve benzeri durumlarından kaynaklanan farklı alt kültürler bulunması yüksek olasılıktır (Goodman, Philips ve Sackmann, 1999). Gallivan'a göre (2001), bu farklı kültürler farklı kültürel değerlere ve değişime ilişkin farklı fikirlere sahiptirler. Bu farkı alt kültürler aynı olguları ve mesajları farklı hatta tam tersi şekilde anlamlandırabilmektedir. En fazla bilinen kültürel farklılık hiyerarşik yapılar arasındadır. Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey çalışanlar arasında var olan kültürel farklılıklardan kaynaklı olarak değişimin amacı, etkisi ve nasıl uygulanması gerektiği noktasında önemli fikir ve yorum farklılıkları bulunabilmektedir (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2005). Örneğin, polis kurumlarındaki çoğu değişim programları sokak polisleri tarafından kendi esneklik alanları içinde farklı şekilde uygulanmakta ya da tamamen görmezden gelinmektedir. Benzer şekilde, Harris ve Ogbonna (2002) tarafından sahada çalışanların kültürel değişimi yöneticiler gibi içselleştirmemesine ilişkin çok sayıda farklı örnek vermiştir. Sonuç olarak, herhangi bir değişim programının yöneticisi başarı olmak için bir kurum içinde farklı kültürler ve alt kültürler olabileceğini ve bunun değişime verilen tepkilerde farklılık oluşturacağını dikkate almalıdır. Kültürün değişim sürecinde kültürün bir başka önemli etkisi değişimin nasıl algılanacağına ilişkindir. Çalışanlar değişimi sahip oldukları kültürel değerlere göre anlamlandırmaktadır. Gioia ve Chittipeddi (1991), kurum çalışanlarının değişimin sadece pasif bir alıcısı olmadıklarını, değişim sürecinde aktif rol oynadıklarını belirtmektedir. Özellikle, çalışanlar değişime farklı anlamlar yükleyebilmekte,

oluşturdukları bu anlamlara göre belirli inanç ve fikirler geliştirdikleri ve buna göre tepkilerini oluşturdukları ifade edilmektedir (Whiteley, 1995). Bu anlamlandırma ve algılama süreci salt objektif gerçeklere dayanmamaktadır. Daha başka bir ifade ile kişiler gerçekliğin kendisinden ziyade gerçekliği nasıl algıladıklarına göre hareket etmekte, eylem ve davranışları buna göre şekillendirmektedir. Gerçekliğin nasıl algılandığı noktasında ise mevcut kültürel değerler, kurallar ve semboller önemlidir. Bazı akademisyenler ise kültürün kurumsal değişimi yönetenler tarafından bir anlam üretim aracı olarak kullanılmasına gönderme yapmaktadır. Ravasi ve Schultz (2006) kültürün liderler tarafından çalışanları bilgilendirme ve desteğini alma yanında, değişime karşı olumlu bir anlam ve algı oluşturmak için kullanımını önermektedir. Bu bağlamda, kültür farkı algı oluşturmak ve değişimin farklı yorumlarını önlemek için etkili bir söylem aracı olarak kullanılabilmesi söylenmektedir (Ravasi & Schultz, 2006). Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, değişim çabaları farklı yorumlamalara açıktır. Kurum çalışanlarının kültürüne ve tarihine uygun söylemlerle uygulamaya konan bir değişim sürecinin kabul görmesi daha yüksek olasılıktır (Zorn, 2002). Örneğin, bireysel kültürlerde, yöneticiler değişim sonucunda kişilerin elde edeceği kişisel kazançlar üzerinde durmalıdır (Michaelis, 2007). Weick ve Quinn (1999) değişim sürecinde dil kullanımına, özellikle kültürel değerlere uygun iletişim çerçevelerinin kullanımının değişimin doğru yorumlanması ve başarısı için öneminin altını çizmektedir.

1.3. Kurumsal Değişim ve İletişim

Değişim süreçlerinde kullanılan iletişim stratejileri ve iletişim kanalları değişim modeline ilişkin algı ve yorumları değişim programlarının başarısını etkilemektedir (Fairhurst, 2001). Bir dizi akademisyen, iletişimin değişim süreci ve çıktılarını nasıl etkilediğine ilişkin kanıtlar ortaya koymuştur. Bu anlamda, en yaygın bulgu iletişimin değişimin hayatiyetine ilişkin çalışanların algısını etkilediğidir. Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), zayıf bir iletişim süreci nedeni ile çalışanların değişimin hedefine ilişkin güven kaybına uğramasının değişime direnç oluşmasında önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada, Kotter ve Schlesinger (1979), iletişim problemleri ve yetersiz bilgidен kaynaklanan yanlış anlamaların değişime direnç neden olabildiğini bulmuştur. Bu yazarlar, bilgi paylaşımı ve iletişim seviyesi arttıkça, işbirliğinin arttığını ve değişime karşı olumsuz tutumların azaldığını ifade etmektedirler. Benzer biçimde, Armenakis ve Harris (2002) değişim modellerinde başarısızlığın en önemli faktörünün yöneticilerin çalışanları değişimin önemi ve hayatiyetine ikna etmede başarısız olmaları ve doğal olarak değişim için destek bulamamaları olarak görmektedir. Etkili bir iletişim sürecinin değişime ilişkin hazırlık, destek için motivasyon ve değişimin kurumsallaşmasına katkı sağlayacağını belirtmektedirler.

İletişim ve değişim bağlamında üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri ise belirsizliktir. Ampirik çalışmalar, zamanlı, güvenilir ve doğru iletişimin belirsizliği ve değişime yönelik endişeyi düşürdüğünü göstermektedir. Bu tarz bilgi paylaşımının çalışanların kontrol algısını yükselttiği, değişim çabalarına katılım isteğini artırdığı ve çalışanların genel anlamda direncini azalttığı ifade edilmektedir (Miller, Johnson & Grau, 1994). Ancak, bilginin kalitesi çalışanların değişimi algılama ve başarısı için etkili olurken, sadece iletişim sıklığının bu noktada etkisinin olmadığı genel kabul görmektedir (Lewis, 2006).

Yapılan çalışmalar daha iyi ve daha fazla bilginin ve daha etkili iletişimin tek başına istenen sonuçlara zorunlu olarak neden olmayacağını göstermektedir. Bu unsurlar problemin kaynağını ve değişime olan ihtiyacı daha iyi anlamamıza yardımcı olmasına rağmen, direnci azaltma ve çalışanların yeni şekilde davranmaları ve davranışlarını değiştirmeleri için yeterli olmayabilir (Chess & Johnson, 2007). Çalışmalarda artan sayıda kanıt çalışanların katkısını sorma ve katılımı, yetki verme, aktif dinleme, açıklık, şeffaflık, kaliteli bir iletişim, gerçekçi bir diyalog ve bilgi paylaşımının değişime karşı direnci azalttığına işaret etmektedir (Zorn, Page ve Cheney, 2000; Fairhurst, 2005). Tüm bu faktörlerin değişime daha fazla adanmışlık, problemi sahiplenme ve değişimin nedenleri ve hedeflerini daha doğru şekilde algılama ve değişime direncin azalması ile bağlantılı olduğu söylenmektedir (Lewis, 1999; Lewis, 2006; Chess & Johnson, 2007).

Değişimin uygulanmasında başarı için iletişimin içeriği de önemlidir. Özellikle, kişilerin iletişimi nasıl sundukları yani kullandıkları iletişim çerçeveleri direnci azaltabilir ve eylemselliği artırabilir (Fairhurst, 1993; Dilling & Moser, 2007). Çalışanlar değişimin sadece pasif alıcısı değildir. Mevcut inanç ve değerleri ile iletişimi algılar ve buna göre olumlu ya da olumsuz yorumlarlar (Agreman, Doppeh, Lym & Hatic, 2007). Bu varsayımı destekler biçimde, Dunwoody (2007), kültüre uyumlu, yerel çerçeveler ve çalışanlara kolay ulaşabilen metaforların çalışanların dikkatini çekmesi, değişimi teşvik etmesi ve

eylemsellik sağlaması daha olası olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örneğin, iklim değişikliği kavramı yerine ozan deliği gibi bir kavramın kullanılması toplumun aynı sorunu algılamasını ve tepkisini değiştirmektedir (Dunwoody, 2007). Aynı şekilde, Gallivan (2001) aynı kurumun üyesi olan fakat farklı hiyerarşik seviyelerde ve mesleki konumlarda bulunan ve farklı sosyal geçmişleri bulunan kişilerin de değişime yönelik mesajları algılama ve yorumlamalarının farklı olduğunu tartışmaktadır. Bu nedenle, değişimi yönetenler bu farklılıkları dikkate alarak iletişim stratejileri ve sunumlarını oluşturmalarıdır. İletişimin içeriği gibi, iletişimin kaynağı ve kullanılan kanallarda çalışanların değişime olan tepkisini etkilemektedir. Tüm bilgi kanalları aynı etkiyi oluşturmazlar. Genel düşünce yüz yüze iletişimin kurumsal ve davranış değişiminde daha etkili ve hayati olduğudur. Yüz yüze iletişim davranış değişiminde daha etkin olmakla birlikte, araçlanmış iletişim gündem belirleme, genel anlamda bilgi sağlama ve daha az kaynakla daha fazla insana ulaşma konusunda etkilidir (Dunwoody, 2007). Dilling ve Moser (2007) çalışanların güvenilir, tanıdık ve resmi olmayan kaynaklardan gelen bilgilerle kurum çalışanlarının davranışı değiştirmelerinin daha olası olduğunu bulmuştur. İletişim kanalları farklı amaçlarla kullanılmakla birlikte, yapılan çalışmalar, kurumlarda iletişimin çalışanları katılıma davet etmek ve geri dönüt almaktan çok bilgi vermek amaçlı kullanıldığını göstermektedir (Lewis, 1999). Özellikle, genel bilgilendirme toplantılarının değişimin sonuçları açısından olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Genel bilgilendirme toplantıları dışında, küçük resmi olmayan tartışmalar ve yazılı talimatlar bilgi dağıtımı için en sık kullanılan iletişim kanallarıdır (Lewis, 2011). Resmi veya resmi olmayan iletişim bağlamında, Lewis (1999) resmi olmayan kanalların resmi kanallara göre değişim sürecinde bilgi paylaşımı ve dönüt alma noktasında daha fazla kullanıldığını bulmuştur. Son olarak, Timmerman (2003) kaynak, kurum, medya, mesaj, görev ve alıcı gibi faktörlerin bilgi paylaşımı için kullanılan kanalın seçiminde etkili olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, hiyerarşik kurumlar yukarıdan aşağıya, tek yönlü ve resmi iletişim kanalları kullanmayı tercih etmeleri daha olasıdır. Sivil toplum kuruluşları ve yatay kurumlar ise hem resmi hem de daha interaktif ve çalışanların geribildirimlerini almaya daha uygun gayri resmi iletişim kanallarını kullanmaları daha olasıdır.

2. Polis Teşkilatları ve Değişim

Kurumsal değişim bahse konu olduğunda polis teşkilatları üzerinde özellikle durulmaktadır. Bunun en başta gelen nedenlerden biri çok sayıda akademisyenin polis teşkilatlarının değişime direnç gösterdikleri ve polis pratiklerini değiştirmenin zorluğuna işaret etmiş olmalarıdır (bakınız Manning 1977; Barker, 1999; Wood, 2004). Bu kültürel direnci açıklamak için kullanılan en yaygın ve popüler kavram ise polis kültürüdür (Davies & Thomas, 2003). Schein (1984) uzun bir geçmişi, yoğun iş gündemi ve farklı yapıları olan kurumların güçlü ve ayırt edici kültürel özelliklere sahip olacağını ve böyle bir kültürün yeniden şekillendirmeye karşı direnç göstereceğini vurgulamaktadır. Uzun ve dramatik geçmişi, iş ortamı, riski ve iş yoğunluğu düşünüldüğünde, polis kültürünün çalışan polislerin karakterlerini önemli ölçüde şekillendirdiği söylenebilir. Bu nedenle, mevcut kültürel değerlere zıt yeni kültürel değerler ve pratikler, polisler arasında karmaşa ve endişe yaratabilmekte ve değişim çabalarının altını oymaktadır. Özellikle, emir komuta zinciri, hiyerarşik yapı, takdir yetkisi, dayanışma, maskülenlik, hatadan kaçınma, risk ve güvenlik ve düzen gibi kültürel değerler polis teşkilatlarında direncin temel kaynağı olarak görülmektedir. Örneğin, araştırmacılar polis kültürünün değişiminde üst düzey kadar sokak pratiklerinin de değiştirilmesi gerektiğini ancak sokak polislerinin sahip olduğu takdir yetkisinin yukarıda planlanan ve önerilen değişim çabalarını engellediğini düşünmektedirler (Jermier ve Berkes, 1979).

2.1. Polis Teşkilatlarında Değişim ve Compstat

Özellikle, 1980 ve 1990'li yıllara gelindiğinde, ABD merkezli birçok şehirde hızla artan suç oranları, suça maruz kalma korkusu ve polis teşkilatlarının bu durum karşısında yetersiz kalışı yeni bir sorgulama sürecini başlatmıştır. Bu sıkıntılara karşı çözüm arayışlarının bir ürünü olarak Compstat ortaya çıkmıştır. Compstat 1994 yılında New York Polis Teşkilatı (NYPD) Polis Müdürü William Bratton tarafından kurulmuştur.

Compstat, Amerika Birleşik Devletleri'nde polis teşkilatlarını ciddi biçimde etkilemiş bir modeldir. Her ne kadar, Compstat dendiğinde ilk olarak, suç analizi, suç istatistikleri, iletişim, coğrafi bilgi sistemleri ve suç haritaları gibi yeni teknolojik unsurların kullanımı ve yetkinin dağıtımı ve hesap verebilirlik gibi yönetsel unsurlar ön plana çıksa da, Compstat'ı bunlarında ötesinde, geçmiş ile günümüzde etkinliğini ispatlamış bir çok unsuru birleştiren başarılı bir sentez olarak nitelemek daha doğru olur

(Silverman & O'Connell, 1999). Genel itibariyle, Compstat, diğer kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan, amaç odaklı stratejik yönetim, performans odaklı yönetim, toplam kalite yönetimi gibi örgütsel gelişim modellerinin polis versiyonu olarak düşünülmektedir.

Compstat modeli kapsamında, bilgi odaklı ve hızlı karar verme, kaynakların esnek yönetilmesi ve merkezi olmayan karar verme mekanizmaları yaratılmak isteniyordu. Ancak, bürokratik polis yapısı, yazılı kurallara bağımlılık, merkezi karar alma süreçlerini savunan yöneticiler tarafından Compstat güçlü bir dirençle karşılandı. NYPD örneğinde bu direnç, bazı polis müdürlerini emekli ederek, bazılarını daha az etkili görevlere atayarak ve modele yönelik kamuoyu desteği sağlanarak aşılına çalışıldı (Henry, 2003). Bu makalede, Compstat'ın başka bir polis teşkilatı olan Newark Polis Teşkilatı uygulanma sürecine ve polislerin buna verdikleri tepkilere ve bu tepkilerin zaman içinde değişimine bakılacaktır.

3. Yöntemsel Yaklaşım

3.1. Newark Polis Departmanı

Newark Polis Departmanı Compstat modelini 1997 yılından beri uygulamaktadır. Bu model sonrası suç oranlarında görülen azalma bu verileri daha anlamlı kılmaktadır. NPD' de 250.000 kişilik nüfusa hizmet eden yaklaşık 2.000 memur bulunmaktadır. Ticari bir merkez olması nedeni ile gündüzleri nüfus bir milyona yaklaşmaktadır. Kozmopolit yapısı ile uyumlu olarak, NPD' de çok sayıda farklı etnik gruptan polis çalışmaktadır.

Verilerin toplandığı 2008 yılından iki sene öncesinde NPD'ye yeni bir polis müdürü atanmıştır. Azalan suç oranlarına rağmen, Newark şehri çevre şehirlerle karşılaştırıldığında halen yüksek suç oranlarına sahiptir. İki yıllık görev sonrası 2008 yılına gelindiğinde, cinayet vakaları %14, genel anlamda suç oranları ise %24 azalma göstermiştir. İki sene içerisinde masa başı görev yapan 150 polisi sokağa göndermiş, bürokratik zaman kaybını azaltacak adımlar atmış ve halka sunulan hizmetlerin kalitesini artıracak adımlar atmıştır. Yaşam Kalitesi İnisyatifi ile birçok kurumun suçla mücadeleye katkı vermesini sağlayacak çok taraflı bir görev gücü oluşturmuştur. MOBESE kameralarının çoğaltılması, yeni bürolar açılması ve teknolojik altyapının güçlendirilmesini sağlamıştır. Son olarak, yaklaşık 10 yıldır uygulanan Compstat modelini yeniden organize ederek ilçe müdürlerine daha fazla yetki vermiş ve hesap verebilirliği artırmayı hedeflemiştir. Tüm bu yenilikler ve uygulamalar NPD'ye olan kamuoyu ilgisini artırmış ve bu çalışma için uygun ve ilginç bir örnek olmasını sağlamıştır.

3.2. Veri Toplama

Bu çalışmanın verileri derinlemesine mülakat, gözlem ve doküman incelemesi ile toplanmıştır. Mülakat ile Compstat uygulamasının arkasındaki felsefe, tarihi, güncel uygulamalar ve sorunlar öğrenilmeye çalışılmıştır. Yarı yapısal olarak hazırlanan mülakat soruları ile yapılan görüşmede ortaya çıkan memurların öncelikleri ve önemli gördükleri konularda mülakat sürecine dâhil edilmiştir. 26 Kişi ile yapılan mülakatlar 3 haftaya yayılmıştır. Farklı rütbe ve birimlerden kişilerle mülakat yaparak, farklı görüş ve perspektiflerin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Polis müdürü ve yardımcıları dışında, farklı rütbe ve birimlerden kişilerle mülakat yapma imkânı olmuştur.

Bir başka veri toplama yöntemi ise gözlemdir. İstisnalar dışında haftalık olarak yapılan Compstat toplantıları gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, 10 farklı toplantıya gözlemci olarak katılım sağlanmıştır. Bu toplantılarda katılımcı profili, kurallar, konuşmalar ve önemli görülen diğer hususlar not edilmiştir. Tüm bu gözlemler ile ilgili sorular, mülakatlar esnasında memurlara sorulmuştur. Oldukça sistematik ve oturmuş bir yapıya sahip olan bu toplantılara tüm birimleri temsilen yaklaşık 30-40 personel katılım sağlamaktadır. Compstat modelinin en temel yapı taşlarından olan bu toplantılar, uygulama sürecinin anlaşılmasına önemli katkı sağlamıştır.

Son olarak, Compstat modeli kapsamında toplanan veriler, ilçe müdürü profilleri, toplantılar için hazırlanan dosyaların bir örneği elde edilmiş ve medyada çıkan haberler toplanmıştır. Tüm bu dokümanlar elde edilen diğer verilerin karşılaştırılması, doğrulanması ve özellikle geçmiş uygulamaları ile ilgili detaylı bilgilerin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır.

3.3. Veri Analizi ve Sınırlılıklar

Mülakat, gözlem ve doküman incelemesi ile elde edilen veriler, Compstat modelinin uygulanması ve bu süreçte çalışanların verdiği tepkilerin analizi ve yorumlanması için kullanılmıştır. Bu analiz süreci

tümevarım yönetimi ile yapılmıştır. Elde edilen veriler önce kodlanmış, daha sonra benzerlikler üzerine kategorize edilmiş, bu kategorilerden yola çıkarak soruların cevapları ortaya konmaya çalışılmıştır. Tek bir kurumdan elde edilen verilerin istatistiksel genelleştirme için yeterli olmadığı açıktır. Farklı büyüklük, yapı, suç oranları ve liderliğe sahip polis teşkilatlarında farklı uygulamalar, dolayısıyla farklı sonuçlar ortaya çıkması muhtemeldir. Bu kurumun incelenmesinin tüm kurumları temsil edemeyeceği açık olmakla birlikte, analitik bir genelleştirme yapmaya ve Compstat'ı uygulamaya niyetli kurumlara katkı sağlayacağı açıktır.

4. Bulgular

NYPD ile ilgili literatürde, Compstat'ın erken dönemlerinde ciddi bir direnç olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmanın bulguları, NYPD'ye benzer şekilde, NPD'de çalışanların ilk dönem tepkilerinin ağırlıklı olarak direnme şeklinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu modelin kabul edilmesi uzun yıllar almıştır. Bu nedenle ilk kısımda direnç ve nedenleri üzerinde durulurken, ilerleyen kısımda kabullenme süreci üzerinde durulacaktır. NPD'de çalışanların ilk dönemlerde direnç göstermesinin temel nedenleri Compstat'ın ilk tanıtım sürecinde izlenen yol, Compstat toplantılarının iklimi, uygulamalar ve çalışma alışkanlıklarında yaşanan değişim ve orta düzey yöneticilerin statüsünde yaşanan değişimdir. Tüm bu hususlar, Compstat'ın tanıtımı, yönetim anlayışında değişim (hesap verebilirlik, sorumluluk ve iş yükü) ve Compstat toplantıları başlığı altında detaylı olarak anlatılacaktır. Bunların devamında, liderlerin rolü ve bu değişim modelinin yıllar içinde nasıl kabullenildiği üzerinde durulacaktır.

4.1. Compstat'ın Tanıtım Süreci

Genel anlamda söylemek gerekirse, Compstat'ın NPD'de tanıtım ve erken dönemlerinin tanımlayıcı özellikleri bilgi, katılım ve eğitim eksikliğidir. Bu hususlar lider, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında bilgi farklılığına, belirsizliğe ve çalışanlar arasında endişeye neden olmuştur. Değişim süreçleri, özellikle büyük değişim süreçlerinin kurumsal anlamda belirli bir düzeyde belirsizlik yaratması kaçınılmazdır. Bu belirsizlik, belirli iletişim süreçleri takip edilmediğinde daha fazla artacaktır. NPD'de, çalışanların çoğu bu değişim sürecinde kendilerinden neler beklediği, değişimin boyutu ve doğası, Compstat ve Compstat toplantılarına nasıl hazırlanmak gerektiğinin farkında değillerdi. Değişim uygulayıcıları bu konularda çalışanları bilgilendirmek ve eğitimleri için stratejik bir iletişim çabası içinde bulunmamışlardır. Birçok çalışan tarafından belirtildiği üzere: "Farklı bir şeyden dolayı korku yaşıyorduk. Bir nevi karanlıkta idik ve ne yapacağımızı bilmiyorduk." Bir başka kişi ise çalışanların genel anlamda duygularının özeti niteliğinde şu cümleleri kurmuştur: "Yaşadığımız daha çok bir bilinmezlik, ne olacak korkusu ve bu beni nasıl etkileyecek duygusuydu."

Çalışanların birçoğu belirli iletişim stratejileri ve eğitim faaliyetleri yapılsaydı Compstat'ın anlaşılması noktasında daha az problem yaşanacağına ve daha yumuşak bir geçiş olacağına inanmaktadırlar. Memurların çoğu kendilerine önceden öğretilmeyen bir şeyden dolayı tehdit ve cezalandırma ile karşı karşıya kaldıklarından dolayı kızgın olduklarını belirtmektedir. Sonraki cümleler buna bir örnektir:

12 yıl boyunca yaparak ve yaşayarak nasıl hazırlanılması gerektiğini öğrendim. Polis müdürü ilk uygulama başladığında, bizleri ve diğer yöneticileri toplamış olsaydı ve nasıl hazırlanması ve yürütülmesi gerektiğini açıklasaydı başlangıç dönemi çok daha iyi olabilirdi. Bizi utandırmak mı istedi bilmiyorum ancak bizler orada yani toplantılarda cezalandırılmak için bulunuyor gibiydik.

Kısaca ifade edildiği gibi, tanıtım ve erken dönemlerde bilgi paylaşımında yaşanan eksiklikler, katılımın sağlanmaması, eğitim eksikliği sonucunda birçok çalışanın yaşadığı belirsizlik artmış ve bu modele karşı dirence neden olmuştur.

4.2. Yönetimde Değişiklik: Polislikte Yeni Bir Anlayış

NPD'de çalışanların reaksiyonunu etkileyen bir başka faktör ise yeni bir yönetim anlayışının getirdiği yeni polislik anlayışı, yeni kurumsal pratikler ve yeni yönetim uygulamalarıdır. Compstat, bazı prensiplerin (zamanlı ve doğru bilgi, etkili taktiklerin belirlenmesi, kaynakların hızlı ve uygun kullanımı, sürekli takip ve değerlendirme) ve bileşenlerin (misyon belirleme, hesap verebilirlik, kurumsal esneklik vb.) uygulanmasını teşvik etmektedir. Tüm bu bileşenler ve prensiplerin hayata geçirilmesi ile birlikte polis teşkilatlarının yönetim anlayışı ve işin organize edilme biçimi değişmiş ve yöneticilerin sorumlulukları artmıştır. Bunun yansıması olarak NPD'de çalışanların günlük pratikleri, iş alışkanlıkları, kişisel statüsü ve iş yükü kaçınılmaz biçimde etkilenmiştir. Örneğin, özellikle yöneticilik pozisyonunda olanlar, düzenli aralıklarla bilgi toplamak, suç oranları, suç trendleri, suça

karşı verdikleri tepkiler ve performans göstergeleri gibi birçok soruları cevap vermek zorunda oldukları toplantılara katılmak zorundadır. Tüm bunlar Compstat öncesi alışkın oldukları hususlar değildir. Compstat'ın parçası olan bu gereklilikler ilk başta NPD'de, özellikle en fazla etkilenen ilçe müdürleri ve diğer yönetici pozisyonunda bulunan kişiler tarafından kabul edilmemiştir. Bu kişiler polisliğin nasıl yapılması gerektiğine dair farklı inançlara, farklı iş alışkanlıkları ve uygulamalara sahiptirler. Bir çalışan tarafından bu husus şöyle ifade edilmiştir:

Polis kültürü bağlamında, bu insanlar Compstat'ın talep ettiği hesap verebilirliğe alışık değillerdi. Çok ciddi bir direnç vardı, özellikle o zamanlar polis müdürünün talep ettiği hesap verebilirliğe karşı açık direnç gösteriliyordu.

Bu nokta bir başka çalışan tarafında şu şekilde açığa kavuşturulmaktadır: "Benim şahsi fikrim, insanlar hesap vermek zorunda kaldıkları için bu modelin destekçisi değildi. Kendilerine soru sorulmasını istemeyen birçok insan vardı". Bir çalışan ise şunları söylemiştir: "Çok ciddi bir direnç vardı çünkü insanlar daha önce zorlanmamış, ne ve neden yaptıklarını açıklamak zorunda kalmamışlardı." Açıklandığı üzere, bu yeni sorumluluklar, özellikle orta ve bazı üst düzey yöneticiler tarafından ilk başta kabul görmemiştir.

Çalışanların direnci ve daha fazla sorumluluk almama isteği yerleşik polis alışkanlıkları, güçlü polis kültürü ve Compstat döneminde artan iş yükü ile de ilgilidir. Aşağıda verilen ifadeler gösterilen direnç ve kültürün ilişkisini göstermektedir: "Polisler işleri belli biçimlerde yapmaya alışıktır. İş yapma biçimlerine ilişkin sadece dramatik değil, en ufak değişiklikler bile direnç ile karşılaşmaktadır. Aynı zamanda, daha fazla sorumluluk almakta istemiyorlardı.

İş yükü bağlamında, Compstat döneminde çalışan üst düzey yöneticiler kendi bölgelerindeki suç istatistikleri ve suç trendlerini bilmek, ne olduğunu ve suça karşı nasıl cevap vereceklerini Compstat toplantılarında açıklamak zorundadırlar. Bu durum onları her bir toplantı için hazırlanmaya ve düşük rütbelilerle daha yakın ve işbirliği içinde olmaya zorlamaktadır. Compstat ile iş yükünün artması arasındaki ilişki aşağıda verilen ifadelerde açıkça anlatılmaktadır:

Bu toplantılara gittiğimde soruları cevaplamakla sorumluydum. Pazartesi günleri ofise geldiğimde ilk yaptığım iş hafta sonu neler yaşandığı ve hangi suçların işlendiğini öğrenmekti. Suç trendlerine bakardım çünkü tüm bunlar hakkında Perşembe günü konuşmak zorundaydım. Compstat'tan önceki gün yani Çarşamba akşamları geç saatlere kadar ofiste kalırdım. Compstat saat 9'da başlarken, perşembe sabah saat 7'de tekrar ofise dönerdim.

Bir başka çalışan ise tüm bu zorunlulukların stres ve yaşanan direnç ile ilişkisini şu şekilde açıklamaktadır:

1998 yılında dedektif ekibinin bir parçası idim. Bizden sorumlu amirin Compstat toplantılarına gittiğini görürdüm. Perşembe günleri toplantı bitiminde onu gördüğümde çok daha iyi hissedirdi. Çarşamba günü geldiğinde ise tekrar toplantı için hazırlanmak zorunda kalırdı. Bu hareketlerine yansır, çok gergin ve sınırlı olurdu. Gördüğüm bir başka farklılık ise sürekli yaptığım soruşturmalar hakkında soru sormasıydı.

Bu cümlelerden anlaşılacağı üzere, Compstat'ın çalışanlara ilave iş ve stres getirmekte ve kişisel statü ve iş alışkanlıklarının değişmesine neden olmaktadır. Bunlar bazı çalışanların ilk dönemde Compstat'a direnç göstermesine etki etmektedir.

4.3. Compstat Toplantıları: Direnme ve Kabullenme

Compstat modelinin en görünür ve önemli parçası olan Compstat toplantıları kesinlikle çalışanların algısı ve tepkilerini, dolayısıyla modelin genel başarısını etkilemiştir. NPD, Compstat'ın uygulanmaya başladığı tarihten itibaren sekiz yıl boyunca her hafta bu toplantıları yapmaya devam etmiştir. Son yönetimde ortalama ayda bir kez yapılmaya başlamıştır. Bu kapsamda, Compstat'ın ifade ettiği anlam ve çalışanların bu modele karşı duygularının en temel dayanağı bu toplantılar olmuştur. Mülakatlarda çalışanların sürekli bu toplantılardan bahsediyor oluşları, çalışanların algısı ve tepkilerinin şekillenmesinde ve bu modelin başarısında merkezi rolüne işaret etmektedir.

Çalışanların bu toplantılara tepkileri iki başlık halinde toplanabilir. Birinci ve büyük grup, toplantı iklimini güçlü bir şekilde eleştirmekte ve dirençlerinin temel nedeni olarak bunu göstermektedir. Hatta bazı katılımcılar bu toplantı ortamının direnç göstermelerinin tek nedeni olduğunu belirtmişlerdir. İkinci ve daha küçük olan grup ise toplantı ikliminin sert olduğunu kabul etmekle birlikte, bunun NPD özelinde haklı gerekçelere dayandığını düşünmekte ve desteklemektedir. Bu iki grubu sırasıyla anlatalım.

4.4. Compstat Toplantıları ve Direnç Gösterenler

Compstat toplantıları, özellikle NYPD’de yapılan toplantılar, dizaynı, tonu, iklimi ve ilgi alanları ile polis teşkilatlarında yeni ve farklı bir örnek olarak birçok akademik çalışmaya ve gazete haberlerine konu olmuştur. Özellikle, toplantıların sert, aşağılayıcı ve tehdit edici doğası gazeteciler ve akademisyenler için ilgi çekici ve iyi bir araştırma konusu ve hikâye kaynağı olarak görülmüştür. NYPD’de değişim mühendisleri bu durumu savunurken, bu toplantı ortamının orta düzey yöneticilerin kriz durumlarına hazırlanması ve direnci aşmak için bir gereklilik olduğunu öne sürdüler (Bratton ve Knobler, 1998). Bu çalışma kapsamında yapılan gözlemler, mülakatlar ve incelenen doküman ve gazete haberleri, dönemin NPD polis müdürünün, Compstat’ın adapte edildiği NYPD’deki toplantıların sert ortamını benimsediğini göstermektedir. Bu çalışmaya katılan, hatta toplantının genel iklimini savunanlar dahi toplantıların, özellikle ilk dönemlerde sert bir havası olduğu konusunda hemfikirdirler.

Çalışanların temel argümanı Compstat toplantılarının bir sorgu gibi olduğu ve özellikle ilk zamanlarda küçük düşürücü, düşmanca ve tehdit edici bir iletişim tarzının tercih edildiğidir. Bunun çalışanların moralini bozduğu ve dirence neden olduğunu değerlendirmektedirler. Yöneticiler, polis müdürü tarafından sorulan sorulara beklenen cevabı veremediklerinde, beraber çalıştıkları kişilerin önünde tehdit edilmekte, küçük düşürülmekte ve bir ceza olarak etkin olmayan birimlere transfer edilmektedir. Bir çalışan bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Başlangıç döneminde toplantılar çok sertti. Eğer sorulan bir sorunun cevabını bilmiyorsan, aşağılanırsın, bağırılırsın ve yeteneksiz olmakla veya benzer şeylerle suçlanırdın. Sorulara cevap verdiğin sahneden kovulduğun zamanlar olurdu. Compstat toplantıları o kadar yoğun ve düşmanca idi ki, insanlar doğal olarak direnç gösterdiler.

Çalışanlar genel olarak gösterilen direncin kişisel nedenlerle ilişkili olmadığını ve iş arkadaşları önünde küçük düşürülmelerine ve negatif ortama direnç gösterildiğini belirtmişlerdir. Bir anlamda, bu değişim modeline gösterdikleri direncin haklı gerekçeleri olduğunu belirtmektedirler. Bir çalışan bu durumu şöyle açıklamaktadır: “Direnç vardı, çünkü neler olup bittiğini bilmiyorduk. İş arkadaşlarımız önünde küçük düşürülüyorduk. Kendi şahsi beklentilerimizden kaynaklı bir direnç değildi.” Benzer şekilde, çalışanlar bu toplantıların kendilerine bir getirisi olmadığını, destekleyici olmaktan ziyade sürekli eleştirildiklerini ve hatalardan kaçınmak için olumlu geribildirimler alamadıklarını ifade etmektedirler. Bu durumu gösteren bir örnek aşağıdadır:

Bunu yapmadın, şunu yapmadın diye sürekli bağıryorlardı. Hiç olumlu geribildirim yoktu ve sadece olumsuzluk vardı. Şunu yapmadın bunu yapmadın demek yerine şunu yapmalısın bunu yapmalısın denebilirdi. Bu tarz bir yaklaşım benim için sorun olmazdı.

Bu atmosferin Compstat’ın teorik olarak hedeflediği bilgi paylaşımı ve analiz anlayışına ters düştüğü görülmektedir. Çalışanlardan biri, bu tarz negatif ve sert toplantı ortamının, teoride benimsenen ve hedeflenen amaçlara ulaşmayı nasıl engellediğini şöyle açıklamaktadır:

Tüm sordukları soruları cevaplarım. Sonunda hiç düşünmediğin bir soru sorarlar. Ne yaparsan yap, ne kadar emek ortaya koyarsan koy, gözden kaçırdığın bir şey bulurlardı. Tüm yönetici kademesinin önünde sıcak noktaya (sahneye) çıkarılırdınız. Yani, ilk başlarda çok negatif bir havası vardı.

Çalışanlardan biri kendi tecrübesini anlatırken, buluntu bir telsizin seri numarasının kendisine sorulduğundan bahsetmiştir. Bir başka çalışanın ifadesi ile toplantılarda “Bir çeşit seni yakaladım mantalitesi” olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlayışın, çalışanlar özellikle sorulara cevap vermek zorunda kalan orta düzey yöneticiler (ilçe ve şube müdürleri) arasında dirence neden olduğu belirtilmektedir. Açıkça görüldüğü üzere, çalışanlar bu toplantılarda sadece yaptıkları yanlışlar ile fark edildiklerini ve yaptıkları iyi işlerin görülmediğine inanmaktadırlar. Bu algı kaçınılmaz olarak çalışanların negatif duygulara sahip olmasına neden olmakta, morallerini bozmakta, performanslarını olumsuz etkilemektedir. Tüm bunlar sonuç olarak direncin artmasına neden olmaktadır.

NPD’de gösterilen direncin artmasına açık bir şekilde etki eden bir başka faktör ise çalışanların kendi kapasitelerini ve kaynaklarını aşan konulardan dolayı toplantılarda eleştiriye uğradıkları inancıdır. Aşağıda verilen ifadede, bir polis müdürünün beklentilerini karşılayacak kaynaklara sahip olmadığını ifade etmektedir:

Ben kayıp şahıslar bürosunda çalışıyordum. Kayıp bir kişiyi bulmanın çok zor olduğunu söylemeliyim. Bu şehirde birçok kayıp insan var. Sadece iki tane dedektifim vardı. Normalde on tane dedektife ihtiyacım vardı. Personel sayım yeterli değildi. Her Compstat toplantısında bana bu kişiyi bulmak için

ne yaptın, şu kişiyi bulmak için ne yaptın diye bağırır ve utandırır. Hiçbir zaman kazanamayacağım bir ortamda gibiydim. Dedektiflerin ne kadar yoğun çalıştıklarını biliyordum. O tüm bunları duymak istemiyordu.

Özetle, toplantıların iklimi kesinlikle çalışanların direncini artırmıştır. Özellikle, toplantılarda yaşanan küçük düşürme ve tehditler, olumsuz hava ve 'seni yakaladım' mantalitesi ve çalışanların kendi kontrolleri ve imkânları ötesinde şeyler için eleştirilmesi NPD'de güçlü bir direncin yaşanmasına neden olmuştur.

4.5. Compstat Toplantıları ve Destekçileri

Compstat'ın ilk dönemlerinde polis müdürü tarafından hayata geçirilen sert toplantı ortamını destekleyen az sayıda çalışanda bulunmaktadır. Bu kişilerin temel argümanı ise farklı şekillerde gösterilen direnci aşmak ve bu modelin kültürün bir parçası haline gelmesi için bu tarz bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğudur. Bu çalışanlar, bazı memurların Compstat'ın gereksinimleri ve polis müdürünün beklentilerini karşılayamadıkları için sert bir tarzın zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumu bir çalışan şu şekilde açıklamıştır:

O (sert) şekilde olmasına ihtiyaç vardı. Halen belirli oranda sert bir tarza ihtiyaç var diye düşünüyorum. Aynı bilgi her hafta aynı kişilerden talep ediliyor, ancak bir cevap veremiyorlar. Bu durumu anlayamıyor ve doğrusu biraz kafa karıştırıcı buluyorum.

Bir başka çalışan ise polis müdürünün disiplin uygulamalarını şu şekilde savunmaktadır: "Eğer hazırlık yapmıyorsan, bu gitme zamanının geldiği anlamına gelir. Eğer ev ödevlerini yapmıyorsan, biri senin yerini alır. Ben bu şekilde görüyorum." Bununla paralel olarak, bir başka çalışan, direncin Compstat'tan dolayı olmadığı, bu modeli uygulamaya istekli olmayan insanlardan kaynaklandığını düşünmektedir ve düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: "Bazen insanlar direnç gösterirler. Hesap vermek istemezler. Bu sistemin çok zor olduğunu söylerler. Hayır, sorun sistemden değil bazı insanlardan kaynaklanmaktadır. Bu durumda bir karar vermen gerekir; sistem ya da insanlar." Bu çalışan sözlerinin devamında, NPD'nin yaşadığı problemlere vurgu yapmakta ve bu değişim modelinin hayata geçirilebilmesi için sert bir yaklaşım gerektiğine dikkat çekmektedir:

NPD problemler sarmalına girmişti. Yavaş ve yumuşak bir geçiş süreci işe yaramazdı. Evet, çok sıkıntılı bir geçiş dönemi oldu, ben de çok mutlu değildim. Herkes gibi bu toplantılarda bana da bağırıldı. Buna rağmen, bu şekilde olmasa idi bu modelin başlarda işe yarayacağına ve istenilen sonuçları vereceğini düşünmüyorum.

Dönemin polis müdürü ile mülakat yapılmamış olsa da, gazetelere verdiği mülakatlarda, sert bir yaklaşımın bir kurumu değiştirmek için gerekli olduğuna inandığını ifade etmektedir. Profesyonel bir ortam yaratmak ve hesap verebilirliğinin hayata geçmesi için bu yaklaşımın gerekli olduğunu düşünmektedir:

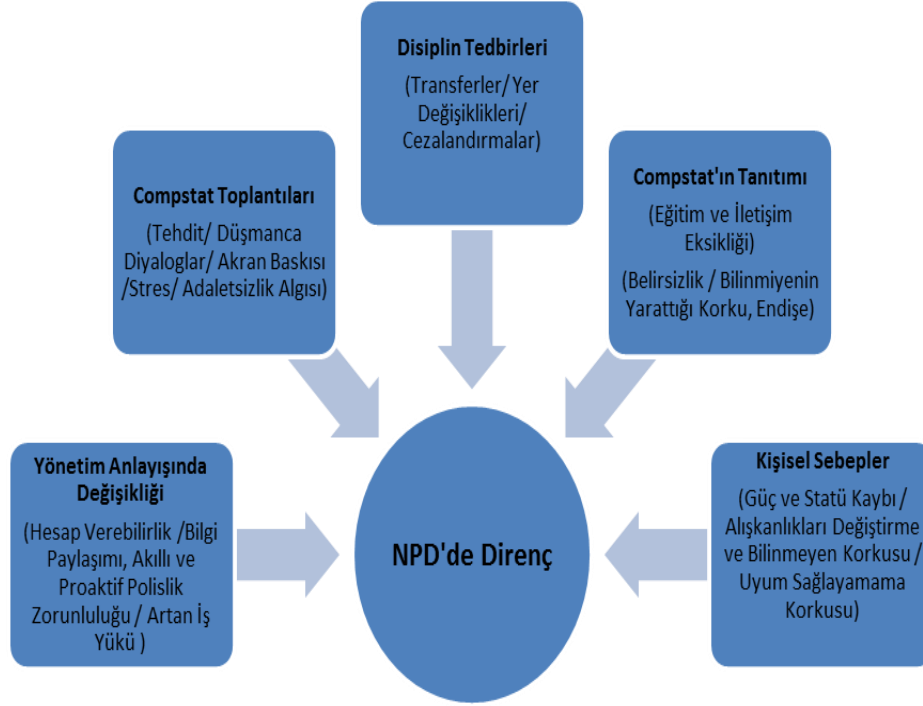
İnsanlar için uygun bir ortam yaratmadan nasıl onların profesyonelce davranmalarını isteyebilirsin. İlk dönem uygulamaları daha önce hiç hesap vermek zorunda kalmamış yöneticiler için zorlu ve tehdit ediciydi. Ancak, şu an hesap verebilirliği bir kültür haline getirmiş yeni bir yönetici jenerasyonu görev yapmakta (Smothers, 2002).

Aynı mülakatında, yukarıdaki sözlerine "işlerini yapanların korkacak bir şeyleri olmadığını" ilave etmektedir. Bu bağlamda, dönemin polis müdürü, ilk dönemlerde çalışanlar arasında hesap verebilirlik duygusu olmamasını sorunun kaynağı olarak görmektedir. Compstat gibi büyük bir değişimin hayata geçirilmesi ve kurumun devamlılığı için sert bir tarzın gerekli olduğuna inanmaktadır. Yumuşak ve demokratik bir yaklaşım kabul edilseydi, çalışanların bu değişimi sabote edeceklerini düşünmektedir. Bu kapsamda, ilk dönemlerde polis müdürünün Compstat bağlamında talep ettiği hususları yerine getirmeyenler için ciddi olumsuz sonuçları olmuştur. Bu kişiler istenmeyen pozisyon ve görevlere transfer edilme, disiplin cezaları ve Compstat toplantılarında diğer çalışanlar önünde tehdit ve küçük düşürücü bir üslup ile karşı karşıya kalmışlardır. Bir başka değişle, Compstat modelinin hayata geçirilmesi için kullanılan yöntem ödüllendirme ve desteklemekten ziyade cezalandırma olmuştur. Bu tarz bir yaklaşımın gerekli olduğu tartışmasından bağımsız olarak, polis müdürünün bu yaklaşımının direncin artmasında etkili olduğu söylenebilir.

Özetlemek gerekirse, NPD'de çalışanların Compstat'a direnmelerinin açık nedenleri vardır. Bunlar, yeni süreç ve prosedürlerin getirdiği belirsizlikler, alışkanlık ve rutinlerden ayrılma korkusu, güç ve statü kaybetme endişesi, artan iş yükü ve talepler, toplantıların sert iklimi ve polis müdürü tarafından Compstat'ın tanıtılma şeklidir. Compstat'ın kabul edilirliliğini artırmak için kullanılabilir iletişim,

eğitim, kültür ve liderlik tarzı gibi mekanizmalar tam tersi şekilde kullanılmış ve direnci artırmıştır. Çalışanlar dirençlerini emeklilik isteme, hazırlanmama, sayıların manipüle edilmesi, transfer talepleri, dedikodu ve sahne arkasında modeli sabote etme çabaları ile göstermiştir. Aşağıdaki şekil, NPD’de direncin temel nedenlerini göstermektedir.

Şekil-1 NPD’de Direnç



4.6. Compstat’ın Yıllar İçinde Kabul Edilmesi

Direnç ile ilgili vurgulanacak son husus bu direncin nasıl yönetildiği ve aşıldığı hususudur. Yapılan mülakatlar ve Compstat uygulamasına ilişkin güncel gözlemler direncin zaman içinde azaldığını göstermektedir. Compstat tüm çalışanlar tarafından kabullenmiş gibi görülmektedir. Bu başlıkta, ilk dönemlerinde ciddi biçimde dirençle karşılaşılan bir modelin bugün nasıl kabul edildiğini ortaya konacaktır.

Dönemin polis müdürünün ilk dönemlerde aktif direnç gösterenlerin direncini aşmak için kullandığı ilk yöntem bu kişileri emekli olmaya zorlamak ve istenmeyen pozisyonlara atamak olmuştur. Bunun nedenlerinden biri de yeni nesil polisler pozisyon açma isteğidir. Bu durum bir çalışan tarafından şu şekilde dile getirilmiştir: “Bu insanlarla, yani direnen insanlarla hareket etmedi. Onları farklı pozisyonlara gönderdi. Kendi ile aynı vizyonu paylaşan insanların kuruma dâhil olmasını sağladı.” Bu durum kurumda kalmak ve kariyerini yükseltmek isteyen çalışanlar arasında modeli kabullenme duygusu yarattı. Bir çalışan bu durumu şöyle anlatmıştır:

Değişmek zorundalardı. Burada insanlar yönettikleri birimleri kaybettiler, transfer edildiler ve benzeri şeyler yaşadılar. İnsanlar bu işi yapamazlarsa, onun bulunduğu koltuğa oturmaya hevesli bir kişinin arkalarında bulunduğunu bilmek zorundalardı.

Görülebileceği üzere, polis müdürü transferleri ve emekliliği aktif direnç gösterenlere karşı bir nevi tehdit olarak kullanmıştır. Bu süreçte, eski çalışanlar kadar direnç göstermeyen yeni nesil memurlar sisteme dahil olmuş ve daha fazla sorumluluk almışlardır. Bu durum doğal olarak modelin kabul edilirliliğini artırmıştır.

Modelin kabullenilmesinin ikinci neden ise Compstat’ın NPD’de kalıcı bir model olduğu algısının oluşmasıdır. Bu durum bir çalışanın ifadesi ile örneklendirilmiştir:

Başka şeyler gibi, bazıları tarafından eleştirildi. Kimi zaman açıkça, kimi zaman ise kapalı kapıların arkasında eleştirildi. Ancak, diğerlerinden farklı olarak bu kez üst yönetim ısrarcı olmuştur. İlk başta bu modelin sona erdirileceği ve bu insanların çekip gideceği beklentisi vardı. Zamanla, herkes içinde yaşayacakları çevrenin bu olacağını ve her hafta bir Compstat toplantısı olacağını düşünmeye başladılar. Bu ısrarcılık zaman içinde herkese bu mesajı verdi. Bu zamanın bir yıl olduğunu

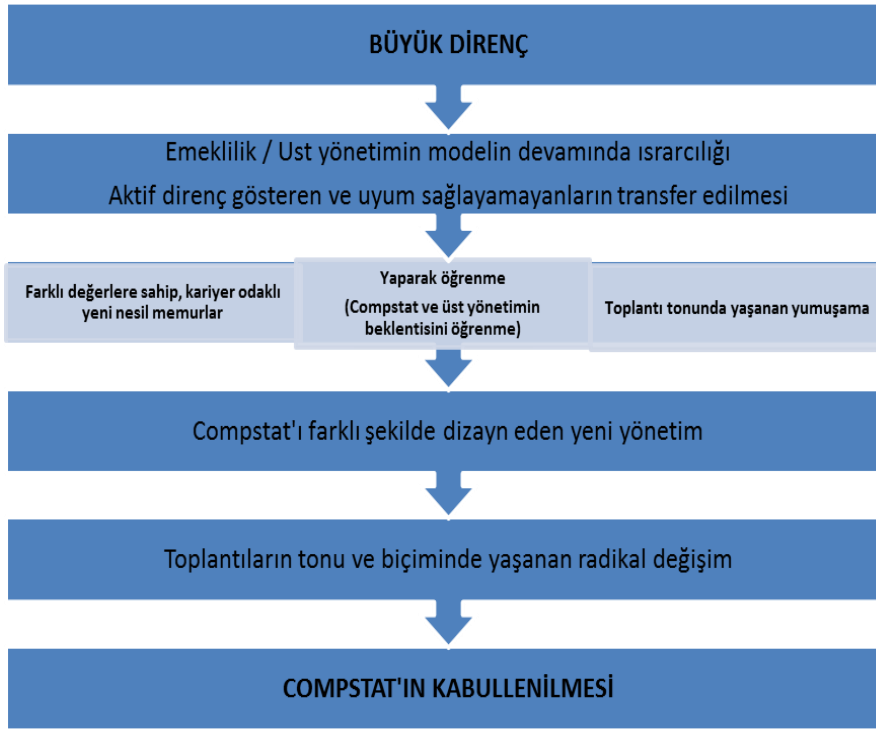
söyleyebilirim. Daha sonra insanlar, tüm bu yaşananların bir realite olduğunu ve bu insanların çekip gitmeyeceğini kabullendiler. Bu yönü itibari ile bir başarıdan söz edebiliriz. Artık geriye dönüş yoktu. Bu kapsamda, çalışanlar ya kurumu terk etti ya da Compstat'ı kurumun bir parçası olarak kabullendiler. Compstat'ın kurumun bir parçası olarak kabullenilmesi kaçınılmaz olarak bu modele uymanın bir zorunluluk olduğu duygusu yarattı.

Bir başka kabullenme nedeni ise çalışanların beklentileri 'yaparak öğrenmeleri' ve Compstat'ın belirli mekanizmalarına alışmış olmalarıdır. Bu durum sert bir tarza olan ihtiyacı azaltmıştır. Direncin temel nedeni olarak gösterilen bu sert tarzın mevcut toplantılarda eskisi gibi geçerli olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumu polis müdürü açıklarken yeni nesil, kariyer odaklı polislerin teşkilata katıldığı ve bunların hesap verebilirlik ve bilgi paylaşımına alışkın olduğudur. Toplantıların halen sert olduğu gözlemlense de, bu sertliğin derecesi zaman içinde azalmış ve bu durum çalışanlardan olumlu geribildirim almıştır. Ancak, toplantıların ikliminde gerçek anlamda değişim son yönetim döneminde olmuştur. Mevcut polis müdürü daha önceki iki polis müdürüne göre toplantılarda farklı bir tutum takınmaktadır. Bir memurun ifadesi çalışanların Compstat'a karşı tepkisinin zaman içinde nasıl değiştiğini ve mevcut polis müdürünün rolünü açıklayıcı niteliktedir:

1990'ların başında benimle mülakat yapıyor olsaydın, Compstat hakkında farklı bir perspektif paylaşıyor olurdum. Fakat şimdi bu sürecin uzun zamandır bir parçasıyım. Mevcut polis müdürünün iyi iş çıkardığını düşünüyorum. Mevcut toplantılar insanları küçük düşürmek için yapılmıyor, yeni stratejiler ve fikirlerin ortaya çıkması için yapılıyor.

Anlaşılabileceği üzere, bir grup çalışan tehdit, küçük düşürme ve toplantıların negatif ortamını direncin temel nedeni olarak görmekte ve toplantı ikliminde yaşanan olumlu değişimin Compstat'ın kabullenilmesine katkıda bulunduğunu değerlendirmektedir. Sonuç olarak, yukarıda sayılan nedenler ile birlikte Compstat'ın algılanan başarısı bu kabullenme sürecine katkıda bulunmuştur. Çalışanlar ilk dönemin şokunu zaman içinde atlatmış, kendilerinden bekleneni öğrenmiş, toplantı tonunda yaşanan değişimi tecrübe etmiş ve sonunda kabul düzeyi artmıştır. Özellikle, mevcut yönetim ve polis müdürünün tutumu Compstat'ın kabullenilmesine katkıda bulunmuştur. Bunlara ilave olarak, suç oranlarında yaşanan azalma ve bu azalmaya Compstat'ın katkıda bulunduğuna olan inanç, Compstat'ın başarılı bir model olduğu düşüncesini pekiştirmiş ve kabullenme sürecine katkıda bulunmuştur. Bu bağlamda, bazı iniş ve çıkışlar olsa da, NPD örneği kabullenmenin zaman içinde arttığı düz bir süreç olarak yaşanmıştır. Aşağıdaki şekil, Compstat'ın zaman içinde kabullenilmesi sürecini göstermektedir.

Şekil 2 Compstat'ın Kabullenilmesi



5. Tartışma

5.1. Çalışanların Tepkisi

NPD tecrübesi hem yönetici hem alt pozisyonda olanların tepkilerini yansıtmaması, direnç ve kabullenme süreçlerini göstermesi bakımından değerli bir örnek olaydır. Özellikle, Compstat'ın tanıtım şekli, yönetim pratiklerinde yaşanan değişim, Compstat toplantılarının iklimi ve tonu, kişisel tutumlar ve kurum kültürü NPD'de çalışan kişilerin tepkilerini kesinlikle etkilemiştir.

İlk dönemde baskın tepkinin direnç şeklinde olduğu açıktır. Farklı gruplar gösterdikleri tepkiler ve tepkilerin boyutu konusunda farklılık göstermektedir. İlk olarak, Compstat kültürel olarak kabul gören alışkanlık, rutinler, roller, statü ve pratiklerde değişim gerektirdiği için çalışanlardan bir grup direnç göstermiştir. Özellikle, göreceli özerkliğe ve özgürlüğe sahip orta düzey yöneticiler, etkin olmayan yönetim tarzından faydalananlar ve sorumlu oldukları birimleri hesap vermeden ve sorumluluk almadan yönetenler doğal olarak bu modele direnç göstermişlerdir. Bu gruba mensup olanlar, nelerin değişeceğinin ve yeni modelin özerklik, etkililik, sorumluluk ve hesap verebilirlik bağlamında işlerine olan etkilerinin kısmen farkındadırlar. Bu gruba ilave olarak, bazı geleneksel çalışanlar, Compstat'ın uygulamaya başlanması ile birlikte ortaya çıkan yeni süreçler ve çıktılarının getirdiği belirsizliğe ve kendi statülerinde yaşanacak olası değişikliğin getirdiği korku ile modele direnmişlerdir. Bu korku, güç ve kontrolü kaybetme, yeni yönetime karşı olan güvensizlik, artan iş yükü ve talepler, alışkanlıklardan ve rutinlerden ayrılma ve yeni ortama uyum sağlayamama ile de ilgilidir. Coğrafi olarak yanlarına bulunan ve birçok benzerlikleri bulunan NYPD örneğine ilişkin çok sayıda gazete haberi de bu kişilerin beklentilerini ve direnç göstermelerini etkilemiştir.

Ancak, NPD'de Compstat gibi bir modeli teorik olarak savunan ve alışkanlık ve uygulamalarını değiştirmeye hazır bir grupta bulunmaktadır. Bu grupta bulunan çalışanların modele karşı direnç göstermesinin nedeni, bu modelin tanıtım şekli, bu süreçte yaşanan iletişim ve eğitim eksikliği ve bunların yarattığı belirsizlik ve bilinmezlik duygusudur. Toplantılarda yaşanan tehdit ve küçük düşürme gibi olaylar bu kişilerin gösterdiği direnci artırmıştır. Bu kişiler yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları bir şey hakkında sorulara cevap vermek zorunda kaldıkları, tehdit edilip, küçük düşürüldüklerini düşünmektedirler.

Bir diğer grup ise, sert bir tarzın benimsendiğini kabul etmekle birlikte, Compstat'ın tanıtım şekli ve üst yönetimin tüm tercihlerini ilk baştan beri kabullenmiş görünmektedir. Bu grup içinde bulunanlar, Compstat'ın uygulanmaya başlandığı dönemde kurumun yaşadığı ciddi problemlere, hiyerarşik yapı ve emir komuta zincirine, güçlü liderliğe duyulan ihtiyaca ve liderlerin polis kurumlarında sorgulanmayan gücüne gönderme yapmaktadırlar. Temel varsayımları, bu modelin başarısı için sert ve otokratik bir tarzın gerekli olduğu, kurumun yaşadığı ciddi sorunları ve direnci aşmanın yolunun bu

olduğu ve bu şekilde direnenlerin modelin altını oymasının önüne geçildiğidir. Toplantılarda yaşanan sert ortamın ve çalışanların yeterince sürece dahil edilmemelerinin genel anlamda polis kültürünün olağan bir yansıması olduğunu düşünmektedirler. Bu yaklaşımın üst yönetime, yetersiz ve etkisiz olan yöneticilerin farkına varma, onları kariyer odaklı ve bu ortamda rekabet edebilen kişilerle yer değiştirme imkanı verdiğini de ifade etmektedirler.

Aslında, Compstat'ın en merkezi ve görünen pratiği olan toplantılar gösterilen direncin en temel nedeni olarak gözükmektedir. Sadece ilk dönemde değil sonraki dönemlerde, Compstat'a gösterilen direnç ve kabullenmenin merkezinde bu toplantılar önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların her hafta bu toplantılara katıldığı düşünülürken bu beklenen bir durumdur. Çalışanlar Compstat'ın ne olduğu ve anlamını bu toplantılar üzerinden oluşturmuşlardır. Teorik olarak hesap verebilirlik ve bilgi paylaşımını hedefleyen bu toplantılarda, bunların aksine yaşanan tehdit ve küçük düşürme gibi uygulamalar, direncin baskın ve kaçınılmaz bir tepkiye dönüşmesine neden olmuştur. Bunlara ilave olarak, bir dönem toplantılarda üst yönetimin kişilere göre farklı yaklaşımlar gösterdiği algısı oluşmuştur. Çalışanların performanslarından ziyade üst yönetimle olan kişisel ilişkilerine göre eleştirildikleri veya ödüllendirildikleri düşünülmüştür. Bu eşitsizlik ve adaletsizlik algısı çalışanların bu modele karşı ilk dönemlerde direnç göstermesinde etkili olmuştur.

5.2. Dirençten Kabullemeye Uzanan Süreç

Bu çalışmanın bir başka önemli özelliği yıllar içinde direnmeden kabullenmeye doğru dönüşüme ilişkin bir perspektif sunmasıdır. Yıllar içinde bazı iniş ve çıkışlar yaşanmış olmakla birlikte, NPD'de yaşanan tecrübe, kabul seviyesinin yıllar içinde arttığı düz bir çizgi gibi görünmektedir. Mülakat ve gözlemler çalışanların çoğunun bu modeli kabullendiğini ve bu modelin kişisel ve kurumsal düzeyde faydalarına inandıklarını göstermektedir. Yıllar içinde kabullenmenin artmasına neden olan bir dizi faktör gözlemlenmektedir.

En fazla öne çıkan faktör üst yönetimin modelin uygulanmasında gösterdiği ısrarcılıktır. Daha açık bir ifadeyle, modelin kaldırılmasına ve başarısız olmasına yönelik beklentiler ilk yıllarda direnç tetiklemiştir. Ancak, modelin başarılı olduğu algısı, uygulamada gösterilen ısrarcılık ve haftalık düzenli toplantılar, çalışanların bu modelin uzun yıllar boyunca kurumun bir parçası olacağına düşünmelerine ve kariyer noktasında başarı için bu yeni ortamın parçası olmaya karar vermelerine neden olmuştur. Buna ilave olarak, düzenli Compstat toplantıları, üst yönetimin çalışanları kontrol ve takip imkânını artırmıştır. Çalışanlar toplantılarda yaşanan eleştirilerden kaçınmak ve uzun vadede terfi almak için bu modeli kabul etmek ve üst yönetimin beklentilerini karşılamaya çalışmak zorunda kalmışlardır.

Bu durum polis kurumlarında değişim çabalarına ilişkin Chan (1996) tarafından ortaya konan varsayımları hatırlatmaktadır. Polis kurumlarının güçlü kültürel yapısı, rutine dayalı iş uygulamaları, netlik yönünde iş tercihleri nedeni ile mevcut süreç ve uygulamalara kesintisiz biçimde meydan okunmazsa, çalışanların kurumsal görevlerin ifasında mevcut yolu ve yöntemleri tercih etmeye meyilli olacaklarını ifade etmektedir. Chan (1996) polis kurumlarında başarılı değişim modellerinin arka planında dış baskıların ve paydaşların uzun süreli çaba göstermeleri olduğunu bulmuştur. Bu örnek olayda görüleceği üzere, hesap verebilirlik ve veri kullanımı ile ilgili dış baskılar ve polis müdürlerinin sürekli çabaları ve mücadeleleri çalışanların zihinlerini etkilemiş ve zorunluluk duygusu oluşturmuştur. Bu ortam içinde, yeni rutinler ve değerler kabul görmüş, içselleştirilmiş ve NPD'nin kültürünün bir parçası haline gelmiştir.

Bir başka neden ise 'yaparak öğrenme' kapsamında çalışanların kendilerinden beklenenleri öğrenmiş olmalarıdır. Bu durum özellikle toplantılarda, üst yönetim ve orta düzey yöneticiler arasında yaşanan gerilimi azaltmıştır. Çalışanların kendilerinden neler beklendiğini idrak etmişlerdir. Kısaca ifade etmek gerekirse, bu dönüşümün arkasında toplantıların sert ikliminin değişmesi, Compstat modeli ve üst yönetimin beklentileri hakkında artan bilgi birikimi, uygulamalara (analiz, bilgi paylaşımı vb.) alışılması ve son dönem polis müdürünün liderlik tarzı ve bunun toplantılara yansıması yatmaktadır. Farklı bir düzlemde bakıldığında, bu dönüşüm süreci Jick ve Peiperl (2003), tarafından ortaya konan, 4 aşamalı değişime karşı tepki modeli ile karşılaştırılabilir. Bu dört aşama şok, savunmacı geri çekilme, bir gerçeği kabul etme ve değişime adapte olmaktır. Çalışanların uygulamalarında büyük bir değişim vizyonuna sahip olan Compstat ilk başta çalışanlarda şok etkisi yaratmış ve çalışanların yeni uygulamalardan geri durması ve direnmesine bir nevi savunma konumuna geçmelerine neden olmuştur. Ancak, üst yönetimin uygulama ısrarcılığı, adapte olamama korkusu, yaparak öğrenme ve takip mekanizmaları çalışanları bir sonraki aşama olan Compstat'ın kurumun bir parçası olduğu

gerçeğini kabul etmeye ve modeli adapte etme noktasına ulaşılmıştır. Son olarak, çalışanlar değişim ve uygulamalarda kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir seviyeye ulaşmışlardır.

Bu çalışmadan yola çıkarak kabul-direnme dinamiğinin farkında olunmalıdır. Örneğin, bazı çalışanlar Compstat modelinin uygulanacağını ifade edildiği ilk günden itibaren modeli desteklemiştir. Bazı çalışanlar modelin bazı yönlerini desteklerken bazı yönlerini eleştirmektedir. Bu eleştirilerin bazıları geçerli endişelere dayalıdır ve anlamlandırma sürecinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Gioia ve Thomas'a göre (1996), kurum çalışanlarının olası bir değişimi kabul veya ret etme yönünde zihinsel oryantasyonu başarmak için bir anlamlandırma sürecine girmelerine ihtiyaç vardır. Compstat'ın şu anki versiyonu dahil eleştirilmektedir. Ancak, bu eleştiriler Compstat uygulamasında yapılan kişisel hatalar veya Compstat'ın bazı özelliklerinin geliştirilmesi noktasında yapılmaktadır. Mevcut haliyle hiçbir çalışan modelin tamamını eleştirmemekte veya Compstat'ın NPD'ye olan katkısını görmezden gelmemektedir.

Çalışanların tepkilerinin zaman içinde değiştiğini anlamakta gereklidir. Birçok çalışan, değişim modeli için ilk başta endişe veya ilgisizlik hissettiklerini, daha sonraki dönemlerde değişimi kabullendiklerini ifade etmişlerdir. Değişime adapte sürecinde ilk başlarda direncin normal bir tepki olduğu anlaşılmaktadır. Değişim yöneticileri kurum çalışanlarına değişimi sindirmeleri için makul bir zaman vermeleri ve bu zamanı kısaltmak için iletişim stratejileri ve eğitim gibi unsurları kullanmalarına ihtiyaç vardır.

5.3. Uygulamacılar İçin Çıkarımlar

Bu çalışma direncin kaynağı, direnç türleri ve dirençten kabullenmeye geçiş sürecini göstermektedir. Bu olay değişimi amaçlayan uygulamacılar için birçok ders içermektedir. İlk olarak, Dent ve Goldberg (1999) tarafından ifade edildiği gibi değişime direnç ve değişimin sonuçlarına direnç kavramlarının farklılığı iyi anlaşılmalıdır. Bu düşünce ile bağlantılı olarak, her bir grubun farklı öncelikleri ve pozisyonları dikkate alınarak farklı politika ve uygulamalar hayata geçirilmelidir. Spesifik olarak, değişime direnmeyen ancak değişimin tanıtım ve uygulama biçimine, eşitsizliklere, tehdit ve benzeri makul sorunlara direnen kişiler dikkate alınmalıdır. Çalışanların bu yeni ortama adapte olmak için daha fazla bilgi ve eğitim talep etmeleri makul bir beklentidir. Çalışanları değişimin nedeni ve önemi hakkında bilgi veren etkili bir iletişim stratejisi ve eğitim faaliyetleri değişime karşı olmayan çalışanlar arasında direncin düzeyini kesinlikle azaltacaktır. Bu durumun değişimi hedefleyen her kurum için geçerli olduğu çıkarımı yapmak yanlış olmaz. Özellikle, değişim hakkında zamanlı ve yeterli bilgi verildiği ve değişimin nedenlerinin uygulanan iletişim stratejileri ile net şekilde ortaya konduğu durumlarda değişimin kabul edilmesi, kabul hızı ve oranının artması yüksek olasılıktır.

Ancak, tüm bu şartların yerine getirilmesi değişim sürecinde hiçbir direnç olmayacağı anlamına gelmemektedir. Özellikle, kurumsallaşmış yolsuzluk, kötü yönetim, taassup ve adam kayırma gibi değerlerin yerleştiği kurumsal yapılarda, değişimi alışkanlıklarına ve ayrıcalıklarına karşı bir tehdit olarak görebilecek bir kesimin bulunması olasıdır. NPD örneğinde görüleceği üzere, kurum içinde devam eden yanlış uygulamalar ve etkisiz sistemden yararlanan, sorumluluk almaktan ve hesap vermekten kaçınan, yeni uygulamaları alışkanlıkları ve statüsüne bir tehdit olarak gören bazı çalışanların değişime direnç göstermişlerdir. Bu kesime karşı değişimin kaçınılmaz olduğu açıkça anlatılmalı ve değişim sürecini sabote etmelerine karşı gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu tarz gruplara karşı lider ve yöneticilerin tavrı hayati derecede önemlidir. Tavizsiz bir duruş ortaya koymaları durumunda bu tarz çalışanlar değişim sürecine uyum sağlamak zorunda kalacak ya da elenecektir. Bu noktada bir başka önemli husus, bu kişiler ile değişim süreci hakkında makul ve değerli beklentileri olan kişilerin ayrıştırılması ve bu taleplerinin dikkate alınmasıdır. NPD örneğinde, birçok çalışan Compstat'ın uygulanmaya başladığı ilk dönemlerdeki iletişim ve eğitim eksikliğini ciddi biçimde eleştirmiştir. Bu yeni ortamda nasıl hareket edilmesi gerektiğine dair verilecek eğitimler ve kariyer odaklı çalışanlar için ödüllendirici bir sistem, çalışanların motivasyonun doğal olarak artıracak ve yeni uygulamalara bağlılıklarını yükseltecektir.

Compstat toplantıları genellikle belirli rütbeli personelin katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Farklı birim ve rütbelere çalışanların bu sürece, özellikle bu toplantılara katılımlarının sağlanması bu modelin kurum içinde daha iyi anlaşılması ve kendilerinden beklenen işler ve nedenleri hakkında bilgi düzeyinin artmasını sağlayacaktır. Bu değişim sürecinden az ya da çok etkilenen tüm çalışanların rütbe, pozisyon ve süreçteki sorumlulukları ile doğru orantılı olarak imkanlar dahilinde bazı uygulamalara dahil edilmesinde yarar vardır. Bu katılım değişim modeline olan desteği artıracak ve uygulamaların

başarı olasılığını yükseltecektir. Compstat'ın en önemli özelliklerinden biri sokakta çalışan memurların günlük uygulamalarında etkisi olmasıdır. Bu kişilerin sürecin tamamen dışarıda tutulması ve bu değişimin günlük uygulamalarını nasıl etkilediğinin farkında olmamaları değişimin sokağa yansımaları olumsuz etkileyecektir. Compstat toplantılarında alınan kararlar ve hedeflenen amaçların sokağa direkt olarak yansımaları bu kişilerin sürece katılımları ve kendilerinden beklenenleri en iyi şekilde anlamalarına bağlıdır. Bu nedenle, bu kişilerin değişim sürecini anlamaları, farkında olmaları ve günlük uygulamalarını buna göre değiştirmeleri için sürece katılımları sağlanmalıdır.

Liderlik tarzları değişimin nasıl yorumlanacağı ve dolayısıyla değişimin çıktıları (performans, direnç, kabul, iş memnuniyeti) üzerinde kesinlikle etkilidir. Değişimin özellikle ilk tanıtım döneminde nasıl anlaşılacağı liderin tercihleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, liderler tüm bu noktaları dikkate almalı ve yeni prosedür ve uygulamaların adapte edilmesinde çalışanlarına bir nevi koçluk yapmalıdır. Bu durum değişimin kabullenilmesini artıracak ve olumlu çıktılar meydana getirecektir.

Sonuç

Compstat, günümüzde ortaya çıkan tehdit ve fırsatlara cevap olarak, son yıllarda ABD merkezli birçok polis teşkilatında uygulanmaya başlanmış bir değişim modelidir. Compstat ve benzeri modellerin başarısı değişimin doğasını anlamayı, değişim çabalarını engelleyen ve önünü açan faktörlerin farkında olmayı ve direnç ve kabullenmenin kaynaklarını anlamayı gerektirir. Bu nedenle, bu çalışmada bir örnek olay üzerinden, çalışanların bu modele gösterdikleri tepkiler ortaya konmuştur. Bu çalışma bize çalışanların değişimi nasıl algıladıklarını, direnci ve kabullenmeyi etkileyen faktörleri ve bu tarz modellerin adaptasyonunda başarı ve başarısızlığın nedenlerini görmemize katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak, yukarıda sayılan tüm faktörler planlı değişim süreçlerine karşı direnç veya kabullenme şeklinde ortaya çıkan tepkilerin oluşmasında etkilidir. Tüm bu faktörlerin anlaşılması ve değişim modelinin buna göre seçilmesi, kuruma uyarlanması ve uygulanması başarılı bir uygulama olasılığını artıracaktır.

Kaynakça

- Agyeman, J., Doppeh, B., Lym, K. & Hatic, H. (2007). The climate-justice link: Communicating risk with low-income and minority audiences. In S. C. Moser, & L. Dilling (Eds.). *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change* (pp. 119-138). Cambridge University Press: New York.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 99, 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183.
- Axley, S. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9, 428-437.
- Barker, J. C. (1999). *Danger, duty, and disillusion*. Illinois: Waveland Press Inc.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sense-making, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 187-206.
- Bratton, W., & Knobler, P. (1998). *Turnaround: How America's top cop reversed the crime epidemic*. New York: Random House.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.
- Buntin, J. (1999). *Assertive policing, plummeting crime: The NYPD takes on crime in New York City*. John F. Kennedy School of Government. Cambridge: MA.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. NJ: Upper Saddle River.
- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36, 109-134.
- Chess, C. & Johnson, B.B. (2007). Information is not enough. In S. C. Moser, & L. Dilling (Eds.). *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change* (pp. 223-236). Cambridge University Press: New York.

- Cochran, J. K., Bromley, M. L., & Swando, M. J. (2002). Sheriff's deputies' receptivity to organizational change. *Policing*, 25, 507-529.
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organization Studies*, 15, 233-248.
- Davies, A., & Thomas, R. (2003). Talking cop: Discourses of change and policing identities. *Public Administration*, 81, 681-699.
- Dawson, P. (2004). Managing change. In D. Tourish & O. Hargie (Eds.), *Key issues in organizational communication* (pp. 60-73). New York: Routledge.
- Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. London: PCP.
- Deetz, S. A., Tracy, S.J., & Simpson, J. L. (2000). *Leading organizations through transition: Communication and cultural change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
- Dilling, L., & Moser, S.C. (2007). Introduction. In S. C. Moser, & L. Dilling (Eds.), *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change* (pp. 1-30). Cambridge University Press: New York.
- Dunwoody, S. (2007). The challenge of trying to make a difference using media messages. In S. C. Moser, & L. Dilling (Eds.), *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change* (pp. 89-104). Cambridge University Press: New York.
- Eilam, G. & Shamir, B. (2005). Organizational change and self-concept threats: A theoretical perspective and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 399-421.
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2006). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. 5th ed. New York: St Martin's Press.
- Fairchild, E. S. (1989). National culture and police organization in Germany and the United States. *Public Administration Review*, 49, 454-462.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60, 321-351.
- Fairhurst, G. T. (2001). Dualism in leadership research. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 379-439). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fairhurst, G. T. (2005). Reframing the art of framing: Problems and prospects for leadership. *Leadership*, 1, 165-185.
- Folger, R., & Skarlicki D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-49.
- Gallivan, M. J. (2001). Meaning to change: How diverse stakeholders interpret organizational communication about change initiatives. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44, 243-266.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sense-giving in strategic change initiation. *Strategic Management of Journal*, 12, 433-448.
- Goodman, R. A., Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (1999). The complex culture of international project teams. In R. A. Goodman (Ed.), *Modern organizations and emerging conundrums: Exploring the post industrial subculture of the third millennium* (pp. 23-33). Lanham, MD: Lexington Books.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes, *British Journal of Management*, 13, 31-49.
- Harvey, T. R. (1995). *Checklist for change: A pragmatic approach to creating and controlling change*. Lancaster, PA: Technomic Publication.
- Henry, V. E. (2003). "Compstat: The Emerging Model of Police Management." In A. R. Roberts (Ed.), *Critical issues in crime and justice* (pp. 117-133). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 14-42.
- Hultman, K. (1995, October). Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, 15-22.
- Jaeger, A. M. (1986). Organizational development and national culture: Where is the fit? *Academy of Management Review*, 11, 178-190.

- Jermier, J. M., & Berkes, L.J. (1979). Leadership behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational change: A process model, *Management Communication Quarterly*, 21, 5-28.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewis, L. K. & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Communication Yearbook*, 21, 92-151.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75.
- Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70, 23-46.
- Lewis, L. K. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17, 176-204.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating change through strategic communication*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Sage Publications.
- Maanen, V. J. (1978). The asshole. In P.K. Manning & J. V. Maanen (Eds.), *Policing a view from the streets* (pp. 221-238). Santa Monica, CA: Goodyear Publications.
- Manning, P. K. (1977). *Police work: The social organization of policing* (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
- Michaelis, L. (2007). Consumption behavior and narratives about the good life. In S. C. Moser, & L. Dilling (Eds.), *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change* (pp. 251-265). Cambridge University Press: New York.
- Miller, V.D., Johnson, J.R. , & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication research*, 22, 59-80.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753-779.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783 - 794.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3, 398-427.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 433-458.
- Ruben, B. D. (2009). *Understanding, planning and leading organizational change: Core concepts and strategies*. Washington, DC: National Association of College and University Business Officers
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459.
- Tayep, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15, 429-445.
- Timmerman, C. E. (2003). Media selection during the implementation of planned organizational change: A predictive framework based on implementation approach and phase. *Management Communication Quarterly*, 16, 301-340.
- Tromp, S. A., & Ruben, B. D. (2004). *Strategic planning in higher education: A guide for leaders*. Washington, DC: NACUBO.
- Vural, B. A. (2012). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Weber, Y. (2000). Measuring cultural fit in mergers and acquisitions. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (p. 309-321). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

- Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Whiteley, A. (1995). *Managing change: A core values approach*. Melbourne: Macmillan Education.
- Wood, J. (2004). Cultural change in the governance of security. *Policing & Society*, 14, 31-48.
- Zorn, T. E., Page, D. J., & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13, 515-566.
- Zorn, T. E. (2002). The emotionality of information and communication technology implementation. *Journal of Communication Management*, 7), 160-171.