

Kurumlarda Kültürel Değişim ve İletişim: Compstat Örnek Olayı*

Yusuf YÜKSEL¹

Özet

İletişim ve kültür genellikle birçok disiplinde birbirinden bağımsız olarak çalışılmaktadır. Diğer disiplinlerden farklı olarak, iletişim alanında çalışan bazı akademisyenler, iletişimi analizlerinin merkezine almakta ve kültürü inşa eden ve gösteren bir kavram olarak görmektedirler. Bu düşünceyle paralel olarak, herhangi bir kurumun kültürü ve kültürel değişimini, o kurumda çalışan kişilerin iletişim pratikleri ve seçimlerine bakarak analiz edilebileceği söylenebilir. Bu makalenin temel amacı, ABD'de son yirmi yılda birçok polis teşkilatı tarafından uygulamaya konulan Compstat isimli planlı değişim modelinin uygulanması sonrasında, büyük bir emniyet müdürlüğünde (Newark Polis Departmanı) yaşanan kültürel değişimi, iletişimi merkeze alarak analiz etmektir. Bu amaca uygun olarak, algılanan kültürel değişimi anlamaya yönelik yirmi altı mülakat gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, kültürel değişimin iletişim pratiklerine yansımaları anlamak adına, Compstat modelinin temel bileşeni olan Compstat toplantıları altı ay boyunca gözlemlenmiştir. Bu makale, Compstat modelinin uygulanması sonrasında bu emniyet müdürlüğünde iletişim pratiklerine yansıyan bir kültürel değişim yaşandığını ortaya koymaktadır. Hesap verebilirlik, bilgi paylaşımı, *yapabilme mantalitesi* ve kurumsal esneklik bu kurumda ortaya çıkan yeni kültürel değerler olurken, Compstat'ın yaratıcılık, yenilik, risk alma ve kurumsal öğrenme gibi iddiaları istenen seviyede görülmemiştir. Compstat toplantılarındaki iletişim dizaynının, yaratıcılık, yenilik ve kurumsal öğrenme gibi değerlerin gelişmesi için gerekli olan gerçek ve anlamlı diyaloglara izin verecek şekilde yeniden düşünülmesine ihtiyaç vardır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, kültür, kültürel değişim, kurumsal değişim, Compstat.

Cultural Change In Organizations And Communication: The Case Of Compstat

Abstract

Communication and culture are most often studied independently in many fields. In contrast to other fields, communication scholars place communication at the center of analysis and view it as both creator and manifestation of culture. In this line of thought, culture and cultural change in any organization can be analyzed based on the communication practices and choices of people in that organization. The central purpose of this study is to examine the cultural change in a large police department (Newark Police Department) after the implementation of a popular planned organizational change model known as Compstat, which has been implemented by numerous police organizations in the USA over the last two decades. For this purpose, 26 interviews were conducted with police officers. In addition, the main components of this model, Compstat meetings, were observed for six months to examine manifestation of cultural change in the communication practices. The study revealed that there is certainly a cultural change in this police department after the implementation of Compstat model. While accountability, information sharing, *can do mentality* and flexibility seem to be emerging values in this organization, the claims of Compstat to bring creativity, innovation, risk taking and organizational learning were not observed at the desired level. Design of communication in the Compstat meetings should be reconsidered to bring a genuine, meaningful dialogue that allows for the development required for organizational learning, creativity, and innovation.

Keywords: Communication, culture, cultural change, institutional change, Compstat.

*Yazar bu makalede doktora tezinden yararlanmıştır.

¹ Doç. Dr., Rutgers University, Communication and Information Studies Department, yusufyukse1976@gmail.com.tr

Giriş

Kültür; zaman içinde oluşan değerler, iletişim kalıpları, hikâyeler, normlar, kurallar, gelenekler, tercih edilen uygulama ve süreçlerden oluşur (Ruben, 2009). Bir kurumun kültüründen bahsedildiğinde, kurum çalışanları tarafından paylaşılan değerler, iletişim pratikleri, normlar ve gelenekler söz konusudur (Hofstede, 1980). Daha geniş bir düzlemde, zaman içinde oluşan ve bir kurum çalışanlarını bir arada tutan sosyal ve normatif bir araç işlevi gören ortak inançlar, normlar, ritüeller, semboller ve hikâyeler olarak tanımlanmaktadır. Schein (1985) ise, en geniş ve kabul gören tanımlamalardan birini yapmıştır: “Kurumun dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modelidir”.

Farklı yaklaşımlarda değişiklik göstermekle birlikte, akademisyenler kültürün kurumlarda önemli bir rolü olduğu konusunda hemfikirdir. Kültürün yönetilmesi ile kurumsal etkililik, bağlılık ve iş memnuniyeti gibi sonuçlar üretilebileceği savunulmakta ve bunlar, zor zamanlarda kurumsal başarı ve çalışanları motive etmek için çok önemli bir araç olarak görülmektedir (Smircich, 1983). Bazı akademisyenler ise kültür ile kurumsal etkililik, bağlılık ve iş memnuniyeti arasında bir bağ olduğunu kabul etmemektedir. Bu akademisyenler, kültürü kurumları anlamak için temel bir metafor olarak görür (Martin, 2002). Bu yaklaşımda kültür, bir kurumun sahip olduğu bir şey olarak görülmez; kurumun kendisi olarak görülür ve kurumların kültür ile anlaşılabilmesi düşünülür (Smircich, 1983). Bu yaklaşıma göre kültür, farklı durumlarda uygun olan ve olmayan davranışları tanımlayarak, çalışanların kurum içi davranışları yorumlamalarına ve hareketlerine rehberlik eder (Witherspoon, 1997). Weick’e göre (1979) kültür, çalışanların kurumu anlamlandırılmalarında, belli durumları ve uygun davranış kodlarını değerlendirmelerinde (elbise kodları, çalışma saatleri, liderlik pratikleri vb.) ve duygusal tepkilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Eleştirel yaklaşımlarda ise kültür, çalışanların örtülü biçimde yönetilmesi için kullanılan bir araçtır. Her halükarda kültür, kurumları ve çalışanları anlamak için temel bir çalışma konusudur.

Kurumsal iletişim, işlevsel ve yönetici merkezli literatürde kurum içinde farklı iletişim kanalları ile gerçekleştirilen bilgi alışverişi olarak kavramsallaştırılır (Taylor, Flanagan, Cheney ve Seibold, 2001). Bu kavramsallaştırma ile uyumlu olarak alanda yapılan çalışmalar; bilgi akışı, mesaj içeriği, iletişim becerileri, iletişim kanalları ve mesajın etkinliğini sağlayacak faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. İletişimin bilgi/mesaj paylaşımı olarak görüldüğü işlevsel yaklaşımın tersine, yorumlayıcı yaklaşımda “mesaj; anlam, algı ve duyguların üretiminin aktif bir unsurudur” (Deetz, 1994: 573). Diğer bir ifadeyle iletişim, ortak anlamların üretildiği ve yeniden üretildiği bir süreç olarak görülür (Craig, 1999). Bu kavramsallaştırmaya uygun olarak, iletişim sadece kurum içinde olan bir süreç olarak görülmez. Aynı zamanda, bir kurumu oluşturan sosyal yapının üretildiği bir süreçtir (Eisenberg, 1984). Eleştirel yaklaşımlar, kurumsal yapılar içinde güç ilişkileri ve ideolojik özellikler vurgusu ile alanda yer bulmaktadır. Bu yaklaşım içinde iletişimciler, mikropolitik süreçlere, iletişim içeriği ve güç ve direnmenin iletişim boyutuna yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda, kurum içi söylem çalışmalarına artan bir ilgi vardır (Conrad ve Hynes, 2001).

Farklı yaklaşımların öncelikleri değişse de, akademisyenler iletişimin kurumlar için hayati bir unsur olduğu konusunda hemfikirdirler. İletişim ile kurumsal anlamlar, ilişkiler yaratılır ve devam ettirilir (Putnam ve Krone, 2006). İletişim ile bireyler, gruplar, kurumlar ve toplumlar birbiri ve çevreleri ile bağ kurarlar. İletişim ile ortak eylemler mümkün hale gelir. Zıtlık ve işbirliği ve bilgi paylaşımı iletişim sürecinden geçerek yaşanır. Kurum içinde liderlik, güç ilişkileri, kimlik ve kültür, iletişimden geçerek oluşturulur ve devam ettirilir (Ruben, 2005).

Kurum içinde bilgilendirme, talimat verme, eğitime, etkileme, ikna etme ve sosyalleştirme gibi işlevler iletişim ile sağlanır (Thayer, 1986). Aynı zamanda iletişim, kurumu bir arada tutmak, ilişki kurmak ve geliştirmek, koordinasyonu sağlamak, ortak bir vizyon oluşturmak, katılımı ve iş memnuniyetini artırmak, değişimi ve yeniliği teşvik etmek ve günlük pratikleri gerçekleştirmek için etkili ya da etkili olmayan biçimde kullanılabilir (Lewis ve Seibold, 1998).

Kurumların yapısında merkezi bir rolü olduğu açık olan bu iki kavram arasındaki karşılıklı ilişkiye rağmen, bu iki kavram birçok disiplinde birbirinden bağımsız olarak çalışılmaktadır. Diğer disiplinlerden farklı olarak, iletişim alanında çalışan akademisyenler, iletişimi analizlerinin merkezine almakta ve iletişimi hem kültürü inşa eden ve gösteren bir kavram olarak görmektedirler (Ruben ve Stewart, 2005). Daha genel bir ifade ile kültür, iletişim pratikleri ve sosyal etkileşimin bir ürünüdür. İletişim ise, çalışanların kurumlarını ve kurum içi rollerini anladıkları bir kültürel üründür (Brown ve Starkey, 1994). Bu kapsamda, değişimin kaynağı insanların birbiri ile nasıl ve ne şekilde iletişim kurduğuna bakılarak bulunabilir. Kültürel farklılıklar, iletişim süreçleri ve zihinlerde değişim ile inşa edilir ve yeniden üretilir. Buna göre, bir kurumda yaşanan kültürel değişim, çalışanların kurumsal pratikler, ilişkiler ve politikalar üzerine kullandıkları dile yansımalıdır. Bu bağlamda, kültür ve kültürel değişim, en yüksek oranda kurum içinde kullanılan kelimeler, argo, seslenme ifadeleri, selamlama, şakalar, resmî ve gayriresmî konuşma tercihleri, kimin kimle ve nasıl konuştuğu gibi iletişimsel ve dilbilimsel göstergelere bakılarak görülebilir.

Bu düşünceyle paralel olarak, bu bölümde Compstat modelinin NPD'de uygulanması sonrasında, istendiği şekilde bir kültürel değişim yaşanıp yaşanmadığı ve bu değişimin iletişim pratiklerine yansıyor yansımadağı üzerinde durulacaktır. Daha spesifik bir yaklaşım içerisinde, Compstat'ın hesap verebilirlik, yaratıcılık, kurumsal öğrenme, bilgi paylaşımı, problem çözme ve kurumsal esneklik gibi kültürel değişim iddialarının doğru olup olmadığı, Compstat toplantılar gibi platformlarda yaşanan iletişim tercihlerine bakılarak analiz edilecektir. Compstat toplantılarının bu modelin en önemli parçası olduğu düşünüldüğünde, bu kültürel değişim iddialarının bu toplantılara yansımalarını beklemek yanlış olmaz. Bu kapsamda, bu bölümün temel soruları şunlardır:

- a) Compstat modeli kurumun kültürünü değiştirmiş midir?
- b) Eğer böyleyse, kültürel değerlerin değişimi Compstat toplantılarında ortaya konan iletişim pratiklerine nasıl yansımaktadır?

Bu soruları cevaplamak için, çalışanların mülakat sorularına verdikleri cevaplara ilave olarak, Compstat toplantılarında ortaya çıkan iletişim pratikleri, Thayer (1988) ve Pacanowsky ve Trujillo (1983) tarafından ortaya konan teorik esaslar dikkate alınarak analiz edilecektir.

Kültür ve İletişim Bağı

Pacanowsky ve Trujillo (1993), iletişim ile kültür ilişkisini somut örneklerle göstermektedir. Buna göre, kültür ve kültürel değişim, en yüksek oranda kurumun fiziksel yapısı ve dilbilimsel göstergelerine bakılarak görülebilir. Bu göstergeler; hitabet tarzı, soru sorma, selamlama ve söz sırası alma rutinleri, kıyafet kodları, oda düzeni, iletişim dizaynı (kim kim ile konuşur ve nasıl), iletişim tarzı (resmi ve gayriresmî, açık iletişim), kuruma özgün dil ve jargon, espriler, etiketleme kuralları ve diğer tekrar eden uygulama ve normlardır. Bunlara ilave olarak; resmî dil, mimikler, selamlama biçimleri ve toplantı formatları da önemli kültürel göstergeler olarak görülmektedir. Bu göstergelere bakıldığında, kültürel göstergelerin birçoğunun iletişim ile bağlantılı olduğu görülecektir.

Kurum kültürünü merkeze aldığımızda, kolektif bir kimlik inşa etme, anlam üretme, çalışanları etkileme ve değişimi yönetme sürecinde önemli bir araç olduğu görülecektir. Birçok araştırma, kurum kültürünün çalışanların günlük uygulama, karar verme ve iletişimlerini anlamak ve yönetmek için merkezi bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Ravasi ve Schultz, 2006). Kültür ile oluşan bilgi dağarcığı, farklı durumları nasıl algılayacağımızı ve onlarla başa çıkacağımızı etkileyen bir zihinsel şema olarak, arkaplanda hareketlerimizi etkilemektedir. Bu kapsamda, eleştirel bir bakış açısı ile Kunda (2006), kurum kültürünün, liderler ve yöneticiler tarafından çalışanların sosyal gerçekliği nasıl algılayacağı ve yorumlayacağını etkilemek ve resmi söylemleri destekleyecek şekilde yönlendirmek için kullanılan bir çerçeveleme aracına dönüştürülebileceğini söylemektedir.

Yöneticiler, ulusal ve kurum kültürüne uygun iletişim araçlarını kullanarak çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışır. Örneğin, kolektif kültürlerin (Japonya gibi) baskın olduğu ülkelerde bulunan yöneticiler, daha nazik ve dolaylı iletişim yöntemleri kullanarak çalışanların performansına ilişkin geribildirim alır. Bu tarz kültürlerde, çalışanların performansının direkt olarak tartışılması, grubun sosyal uyumunu bozacaktır. Tam tersine, bireyselliğin baskın olduğu (ABD, Kanada vb.) kültürlerde, yöneticilerin çalışanların performans yetersizlikleri ve çatışmalar ile direkt yüzleşmesi daha uygundur. Ulusal ve kurum kültürünün baskın unsurları bilinmeden ortaya konacak iletişim tercihleri, sorunları sadece büyütecektir (Hofstede, 1980).

Herhangi bir kurumun kültürü ve kültürel değişimi, o kurumda çalışan kişilerin iletişim pratikleri ve seçimlerinde görünür hale gelmektedir. Thayer (1988), değişimin insanların birbirleriyle nasıl iletişim kurduklarına bakılarak görülebileceğini, kültürel farklılıkların iletişim süreci içinde oluşturulduğunu ve kültürel değişimin iletişim pratikleri, süreçleri ve zihinlerin değişimi ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Başka şekilde ifade etmek istenildiğinde, eğer bir kültürel değişimden bahsedildiği takdirde, çalışanların kurumsal pratikler, ilişkiler ve politikalara ilişkin kullandığı dilin değişmesi gerekir. Bu bakış açısı ile bağlantılı olarak, kültürel değişim ve iletişim ilişkisi, gelecek başlıklarda ortaya konacaktır.

Kültürel Değişim ve İletişim

Kültür ve iletişim ilişkisi, değişim süreçlerinde daha açık olarak ortaya konmaktadır. Bu noktada, değişim süreçlerinde kurum kültürünün kurum içinde oynadığı role ilişkin, Gioia ve Chittipeddi (1991) tarafından *anlamlandırma ve başkalarına anlam verme* kavramları kullanılmaktadır. Her iki kavram da iletişim ile yakından ilgilidir. Kurum çalışanları, değişimin pasif alıcısı değil, etkin unsurlarıdır. Çalışanlar değişim amaçlı uygulamaları farklı şekillerde anlamlandırmakta ve bu ekseninde farklı fikir ve inançlar geliştirmekte ve değişime ona göre tepki vermektedir (Whiteley, 1995). Anlamlandırma olarak adlandırdığımız süreç, sadece değişim ile ilgili objektif gerçekler ve diğer faktörlere bağlı değildir. Diğer bir deyişle, çalışanlar tepkilerini ve davranışlarını gerçeklikten ziyade o gerçekliği nasıl yorumladıklarına göre belirlemektedir. Bu yorumlama süreci ise, büyük oranda mevcut kültürel unsurlardan etkilenmektedir (Gallivan, 2001). Özellikle, değişimin yeni ortaya konduğu dönemlerde yaşanan belirsizlik, kültür ve iletişimi daha önemli hale getirir. Bu dönemde iletişim üzerinden inşa edilen değişimin tanıtımı ve etiketlenmesi, çalışanların gerçeklik yorumlamalarını etkileyecektir. Değişim sürecini yönetenlerin, bu ilişki hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Bazı akademisyenler ise, kültürün değişim sürecinde *başkalarına anlam verme* rolüne vurgu yapmaktadır. Ravasi ve Schultz (2006); kültürün, liderler tarafından çalışanları bilgilendirme ve desteklerini almanın yanı sıra, değişime karşı olumlu bir algı oluşturmak için kullanımını önermektedir. Kurumları değiştirmenin yolunun, kurum içinde olanlar ve kurumun ne olduğuna ilişkin yeni bir algı üretmekten geçtiğini ifade ederler. Bu noktada, kültürün, farklı ve olumlu algı oluşturmak ve değişimin farklı yorumlarını önlemek için etkili bir söylem aracı olarak kullanılabilmesi söylenmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006). Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde, değişim çabaları farklı yorumlamalara açıktır. Kurum çalışanlarının kültürüne ve tarihine uygun söylemlerle uygulamaya konan bir değişim sürecinin kabul görmesi daha olasıdır (Zorn, 2002). Bu kapsamda, değişimi yönetenler, değişime olan ihtiyacı kültürel değerler içinde çerçevelemese, bu durum çalışanları değişime ikna etmek ve desteklerini almak noktasında sınırlayıcı olacaktır (Dilling ve Moser, 2007). Bu nedenle liderler; çalışanlarının demografik özelliklerini, ihtiyaçlarını, tutumlarını ve kültürünü bilirse, onları neyi etkileyeceği ve harekete geçireceğini de bilecektir. Örneğin, bireysel kültürlerde, yöneticiler değişim sonucunda kişilerin elde edeceği kazançlar üzerinde durmalıdır (Michaelis, 2007). Weick ve Quinn (1999); değişim sürecinde dil kullanımının, özellikle de kültürel değerlere uygun iletişim çerçevelerinin kullanımının, değişimin doğru yorumlanması ve başarısı için önemini altını çizmektedir. Spesifik olarak, kültürel kodlara uygun sembol ve kelime seçimleri ve kurumsal hikâyeler, yeni kültürel değerlerin kazandırılmasında önemlidir. Benzer şekilde; açık, resmî, gayriresmî, direkt ve dolaylı iletişim, yüz yüze ve yazılı iletişime verilen önem ve yüklenen anlamların kültürel olarak değişebildiği dikkate alınmalıdır. Tüm bu unsurları bilerek yapılacak iletişim tercihleri, değişimin başarı olasılığını artıracak ve olası kültürel direnci azaltacaktır.

Bu unsurlar kültürel değişimi teşvik etmekle birlikte, bir dizi farklı strateji ile beraber uygulanmazsa, değişim için yeterli olmayabilir. Bu bağlamda akademisyenler, değişimi istenen hususların personele stratejik iletişim kampanyaları ile aktarılmasını ve iletişim ile istenen doğrultuda yeni bir vizyon inşa edilmesini önermektedir (Deetz, Tracy, ve Simpson, 2000). Whiteley (1995) ise; yeni kültürel değerleri ve yeni vizyonu, çalışanlarla iletişim yolu ile paylaşarak onları motive etme ve ikna etmenin yeterli olmayacağını, kurum çalışanlarının bu değişim sürecine katılımının sağlanması gerektiğini ve yeni vizyon ve değerlerin ortak ve işbirliğiyle inşa edilmesi gerektiğini söylemektedir. Eğitimler ve farklı gruplarla yapılacak toplantılar, çalışanları değişime dâhil etme ve ortak değerleri ve beklentileri tartışma ve beraber inşa etme imkânı sağlayacaktır.

Kültürel değişim, her anlamda zorlu bir süreçtir. Kurumlarda tarihsel olarak kabul gören güçlü değerler vardır. Örneğin, geleneksel yönetim ilkeleri, Taylorizm ve bürokratik yapılanma yıllarca sorgulanmamış ve güçlü kültürel norm ve değerlere dönüşmüştür. Bu faktörler, kolektif zihinsel çerçevelere dönüşmüş ve her değişim çabasının yorumlanmasında temel unsur haline gelmiştir. Bu mirasın, işlerin nasıl yapılacağına dair ortak bir dil ve bilgi olarak avantajları vardır; ancak, modern kültürel değerlere karşı kör noktalar oluşmasına ve dirence de neden olabilmektedir. Özellikle yetki devri, esneklik, yenilik ve risk alma gibi önerilen kültürel değerlerin kabul görmesi ve ortak bir değer haline gelmesinin önüne geçebilmekte ve dirençle karşılaşmaktadır (Whiteley, 1995). Bu nedenle, bazı akademisyenler, bu tarz güçlü kültürel değerleri değiştirmek yerine; kurumsal yapı, günlük pratikler, fiziksel eserler (oda dizaynı, semboller) ve kurumsal rutinelere yoğunlaşmasını önerebilmektedir. Bu tarz değişimlerin, uzun vadede değerlerin değişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Hofstede, 1980; Hofstede ve Hofstede, 2005). Benzer şekilde, Ravasi ve Schultz (2006), özellikle iletişim pratikleri ve kullanılan dile yoğunlaşılması gerektiğini, bu tarz konularda desteklenen değişimin daha az dirençle karşılaşacağını söylemektedir.

Yöntemsel Yaklaşım

Newark Polis Departmanı

Bu bölüm ve devam eden bölümlerde ortaya konan veriler, Newark Polis Departmanında (NPD) toplanmıştır. NPD, 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. NPD'de dört ayrı ilçe müdürlüğü bulunmaktadır. Bunun dışında, devriye ve detektiflik bürosu en büyük birimlerdir. Devriye bürosu, taktiksel devriye hizmetleri ve ilçe devriyeleri şeklinde organize edilmiştir. Detektiflik bürosunun ise dört ayrı bölümü vardır. Bu bölümler; ağır suçlar, genel araştırma, narkotik ve delil bölümüdür. Bunların dışında Arşiv ve İletişim, Özel Operasyonlar, Gençlik ve Toplum Hizmetleri ve İçişleri bölümü vardır.

Araştırmanın yapıldığı 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 yüzde 14, genel anlamda suç oranları ise yüzde 24 azalma göstermiştir. Polis müdürü, iki sene içerisinde masa başı görev yapan yüz elli polisi sokağa göndermiş, bürokratik zaman kaybını azaltacak ve halka sunulan hizmetlerin kalitesini artıracak adımlar atmıştır. Ayrıca, Yaşam Kalitesi İnisiyatifi 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 on 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.

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 konular da mülakat sürecine dâhil edilmiştir. Yirmi altı kişi ile yapılan mülakatlar üç haftaya yayılmıştır. Farklı rütbe ve birimlerden kişilerle mülakat yaparak, farklı görüş ve perspektiflerin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Bir başka veri toplama yöntemi ise gözlemdir. İstisnalar dışında, haftalık olarak yapılan Compstat toplantıları gözlemlenmiştir. Bu kapsamda, on 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 otuz-kırk personel katılım sağlamaktadır. Compstat modelinin en temel yapı taşlarından olan bu toplantılar, uygulama sürecinin anlaşılmasına önemli katkı sunmuştur.

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.

Veri Analizi ve Sınırlılıklar

Mülakat, gözlem ve doküman incelemesi ile elde edilen veriler, Compstat modelinin uygulanması ve bu süreçte yaşanan kültürel değişimin 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.

Bulgular

Bulgular, iki başlık halinde sınıflandırılacaktır. İlk başlıkta, çalışanların mülakat sorularına verdikleri cevaplardaki ifadelerden yola çıkarak, Compstat sonrası bir kültürel değişim yaşanıp yaşanmadığı sorusu cevaplanacaktır. İkinci başlıkta ise, Compstat toplantılarında yaşanan iletişim pratiklerine bakarak, kurum kültürü ve kültürel değişimin yansımaları incelenecektir.

Kültürel Değişim ve Compstat

Compstat, 1996 yılından beri NPD'de uygulanmaktadır. Bu yıllar içinde, modelin kendisi kadar, polislik yaklaşımları, çalışanların polislik anlayışı, toplum ve polisin kullandığı teknolojik araçlar önemli ölçüde değişime uğramıştır. Tüm bu unsurların doğal biçimde polis teşkilatlarının kültürel yapısına etkisi olmuştur. Çalışanların ifadelerine de yansıdığı üzere, bu yıllar içinde yaşanan kültürel değişimi, ne sadece Compstat'a ne de başka bir değişkene bağlamak yanlış olacaktır. Çalışanlar, kültürel değişim sürecinde teknoloji, liderlik, kuşak farkı ve iş tecrübesi ve çevresel faktörlerin etkisi olduğuna vurgu yapmaktadır. Örnek olarak, gelişen bilişim teknolojilerinin polislik yaklaşımları, alışkanlıkları ve araştırma şekillerini geliştirdiği ve değiştirdiği üzerinde genel bir kabul vardır. Bazı çalışanlar ise, yeni nesil polislerin öncelikleri, eğitim seviyeleri, ekonomik beklentileri, iş alışkanlıkları ve disiplin ve hiyerarşi kavramlarına yükledikleri anlamların farklı olduğundan ve bunun polis kültürünü önemli ölçüde değiştirdiğinden bahsetmektedir. Bir grup çalışan ise, NPD özelinde farklı liderlerin kurum kültürünün ve yapısının değişmesi ve Compstat'ın uygulamasında önemli etkileri olduğunu ifade etmektedir. Son olarak, bu yıllar içinde akademik dünya tarafından ortaya konan farklı polislik yaklaşımlarının (problem odaklı polislik, toplum destekli polislik, kırık camlar teorisi vb.) polislerin uygulamalarını ve kültürünü değiştirdiği anlaşılmaktadır. Tüm bu faktörler etkileşim halinde NPD'nin kültürünü değiştirmiştir. Bu unsurlar aşağıda sırası ile ortaya konmaktadır.

NPD’de Kültürel Değişimin Unsurları:

- Compstat
- Teknoloji (Polislik mesleğinin teknolojikleşmesi)
- Kuşak Farkı (yeni öncelikler, eğitim, yeni iş alışkanlıkları)
- Liderlik (güçlü, karizmatik)
- İş Tecrübesi (artan iş yılı)
- Yeni polislik yaklaşımları (problem odaklı polislik, toplum destekli polislik vb.)

Bu açıklamalar, Compstat’ın bu değişim sürecinin başat unsuru olmadığı anlamına gelmemektedir. Diğer unsurlarla beraber, Compstat’ın bu kültürel değişim sürecine ayırt edici ve belirleyici bir katkısı olduğu, neredeyse tüm çalışanlar tarafından ifade edilmekte ve genel kabul görmektedir. Bu konuda sorulan sorulara verilen cevaplar, bu katkıyı net şekilde ortaya koymaktadır. Bir çalışan “Compstat olmasa şimdiye kadar kaybolmuştuk. Compstat bizi dönüştürdü’-” derken, bir başka çalışan “Compstat bugün kültürümüzün bir parçası haline geldi” demektedir. İncelenen dokümanlar bu durumu teyit etmektedir. Compstat’ın NPD’de kurum kültürünün bir dönüştürücüsü ve yeni bir kültürel değer haline geldiği ifade edilmektedir. Sonuç olarak, çok sayıda ifadeden yola çıkarak, çalışanlar tarafından Compstat sonrası bir kültürel değişim yaşandığının genel kabul gördüğünü söylemek mümkündür. İkinci nokta ise, çalışanların kültürel değişim önermesinin, Compstat toplantılarının iletişim pratiklerine yansıyor yansımadağı ve yansıdağı ise ne şekilde yansıdağına ortaya koymaktır.

Kültür ve Kültürel Değişimin Göstergesi Olarak İletişim

Compstat toplantıları, kültürün inşa edildiği ve gösterildiği, bu modelin en görünür parçalarından biridir. Bu toplantılarda tercih edilen iletişim tarzları (sözlü, sözsüz), dil, jargon, çağırma ifadeleri, odaların fiziksel anlamda düzenlenmesi, katılımcıların sayısı ve rütbesi, konuşma sırası ve çakışmalar, selamlama ve soru sorma süreçleri bir kurumun kültürüne ilişkin önemli bilgiler vermekte ve toplantı kurallarını tanımlamaktadır. Bir etkileşimin görünür özellikleri (zaman, yer vb.) katılımcıların ilişkileri hakkında çok sayıda bilgi vermektedir. Bu nedenle, düzenli aralıklarla yapılan bu toplantılar, Compstat bağlamında kültür ve iletişimin bağlantısını ortaya koymak isteyen bizler için özel bir incelemeyi hak etmektedir.

Bu toplantılar perşembe günleri saat 09.00’da yapılmaktadır. Katılımcılar, çalıştıkları birime göre polis üniforması ya da takım elbise ile gelmektedir. Bu giyim tercihi toplantıların resmiyetini ve ciddiliğini temsil etmektedir. Katılımcılar, çoğunlukla toplantıdan on beş dakika önce gelmektedir. Toplantılara gelişleri ile toplantının başlangıcı arasında geçen zaman dilimi, informal bilgi paylaşımı ve bağlantı kurulan bir ritüel haline gelmiş görünmektedir. Toplantı, polis müdürünün salona girmesi ile başlamaktadır. Polis müdürü salona girdiğinde herkes ayağa kalkmakta ve onun “oturun” sözü sonrası oturmaktadır.

Compstat toplantıları selamlama, soru sorma ve cevaplama, sıra alma, konu, tarz ve katılımcılar bakımından rutin bir şekilde icra edilmektedir. Toplantı içerisinde önemli kişiler, kimin ve ne hakkında konuşacağı ve üst yönetimin beklentilerine ilişkin kurallar ve teamüller oluşmuştur. Toplantılar kısa bir girizgâh ile polis müdürü tarafından açılmakta ve devamında yaşanan soru ve cevap faslı genel itibarıyla müdür yardımcısı tarafından yürütülmektedir. Soru cevap kısmı, ilçe müdürlerinden birinin sahneye davet edilmesi ile başlamaktadır. Bu sahne, çalışanlar tarafından genel itibarıyla *sıcak nokta* olarak adlandırılmaktadır. Her bir toplantıda iki ya da üç kişi sahneye davet edilmektedir. Burada, diğer çalışanlar önünde, kendi bölge ya da birimleri ile ilgili sorulan sorulara cevap vermektedirler. Toplantı odasının biçimi, soruları cevaplamak için

polis müdürünün karşısında ayrı bir koltuğa geçilmesi ve iletişim biçimi, hesap verme mekanizmasını güçlendiren sembolik anlamlara sahiptir. Aynı zamanda, her birimden üst düzey katılımın gerçekleştiği bu toplantılar, bilgi paylaşımını ve sorumlu müdürlerin kendi birimleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almalarını zorlamaktadır. Bir çalışan toplantıların işlevini şu şekilde açıklamaktadır: “Onları sıcak noktaya (sahneye) davet ediyorsunuz. Sorumlu müdür biriminde dile getirilen bir sorunun gereğini yapacağım diyorsa, bahse girerim bir sonraki toplantı öncesi gereğini yapacaktır .”

Toplantıların temel söylemi, suçun nasıl düşürüleceğidir. Bu noktada; suç önleme tedbirleri, caydırıcılık (kabahatler kanunu, görünürlük, trafik kontrolleri ve cezaları), suç işlendikten sonra alınacak tedbirler (suçun tespiti, tutuklama ve denetimli serbestlik ve şartlı salıverme uygulamaları) gündemde yer bulmaktadır. Polis müdürü ve yardımcısı, toplantıda farklı rollere sahiptir. Müdür yardımcısı, ilçe ve şube müdürlerine sorular sorarak bölgeleri ve birimlerinin problemleri ve çözüm önerileri hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarını kontrol etmektedir. Bu şekilde, hesap sormakta ve performanslarını kontrol etmektedir. Bu amaçla suç istatistikleri, analizleri, plan ve taktikleri, kaynak aktarımı ve aldığı sonuçlar üzerine bazı öngörülebilir sorular gelmektedir. Örnek olarak, “bölgede sorunlar neler, sorunların kaynağı nedir, planların ve çözüm önerilerin nedir ve planlar doğrultusunda yaptığın uygulamalar nedir?” Bu soru sorma sürecinin çıktısı ise hesap verebilirlik, bilgi paylaşımı, esneklik (sorunlara hızlı karşılık) ve performansın değerlendirilmesidir.

Polis müdürü ise daha fazla bilgilendirmeye ihtiyaç duyduğu ve cevapları yetersiz bulduğunda devreye girmektedir. İlgili müdürün eksikliklerini açık bir şekilde ifade etmekte ve daha iyi bir çözüm önerisi ve uygulama ile diğer toplantıya daha hazırlıklı gelmesini istemektedir. Bir toplantıda polis müdürünün aldığı cevabı yetersiz bulduktan sonra yaptığı konuşma, rolünün anlaşılmasına katkı sağlayacak niteliktedir:

Görünürlük ve bulunma çok güzel, ama bu sorunun çözümü değil. Suçluların koluna kelepçeyi takmalısınız. Uyuşturucu birimi ile koordine halinde yapacağınız baskınlar bu sorunu çözecektir. Arkadaşlar, polis olarak etkili bir karşılık vermek için suçun yeri ve zamanına ilişkin dikkatli ve detaylı bir analiz yapmalısınız. Şüphelilerin resimleri elinizin altında bulunmalı ve sürekli uygulama yapmalısınız. Bir kişi silah taşırken rahat hissetmemeli.

Ayrıca, toplantıların sonunda genel bir değerlendirme yaparak toplantıyı bitirme rolü de polis müdürüne aittir. Bu konuşmalar, genel itibarıyla motive edici ve bir vizyon ortaya koyacak niteliktedir. Polis müdürü, bu konuşmalarında liderliğin önemine, kişisel beklentilerine, kurumun önceliklerine ve politikalarına, kurumsal değişime ve kültüre, yeni uygulamalara ve iyi ve güzel örneklerle vurgu yapmaktadır. Aşağıda verilen örnek tipik bir bitiriş konuşmasıdır:

Arkadaşlar dinleyin. Çok güzel bir iş yaptınız. Ama daha iyisini yapabilirsiniz. Burada konuşulanları dikkate alırsanız çok daha iyi iş çıkarırsınız. Yönetmek sayılarla, liderlik ise vizyonla ilgilidir. Liderlik vasfınızı ortaya koymalı ve çalışanlarınızın kurumun bir parçası olarak hissetmesini sağlamalısınız. Caroline, çok güzel bir iş ortaya çıkardın. Bu bizim tüm arkadaşlardan beklediğimiz şey. Bugün, kendi bölgesini temsilen podyuma çıktın ve çok güzel bir iş çıkarttı. Sizden de aynıını bekliyorum. Güvenli kalın. Herkese teşekkür ediyorum.

Polis müdürünün konuşmasında liderlik, motivasyon, değişim, vizyonerlik gibi yönetim alanının önemli kavramlarına vurgu yapılmaktadır. Bu tarz popüler kavramların kullanımını, bazı uygulamaların kabulü için bir araç olarak görmektedir. Burada bazı eleştirilerini dile getirmekle beraber; motive edici, destekleyici ifadeler de bulunmaktadır. Toplantı sonrasında, başarılı uygulamaları dile getirmekte ve ilgili çalışanlara ödül takdim etmektedir.

Toplantının genel iklimi ve söylemine bakıldığında, Compstat öncesi dönemlerin aksine çalışanların suç istatistikleri, analizler, dijital haritalar, sıcak noktalar ve performans gibi kelimeleri sıklıkla kullandıkları görülmektedir. Tüm bu kavramların kullanımı, yeni iş yapma biçimlerini ve polislerin değişen dünyasını anlatmaktadır. Kelime olarak bakıldığında, en fazla kullanılan kelimelerin “suç analizi, trendler, bilgisayar, suç haritaları, etkili taktik, günlük ve güncel bilgi, hesap verme, sorumluluk” olduğu anlaşılmaktadır. NPD’nin, Compstat’ın da katkısı ile suçla mücadelede kullandığı dilin değiştiği inkâr edilemez. Suç önleme ve etkili taktiklerin sürekli dile getirildiği bu söylem değişikliği, aynı zamanda *yapabilirim mantalitesinin* karşılık bulduğuna işaret etmektedir.

Bu toplantıların bir başka öne çıkan özelliği ise, iletişimin organize edilme biçimidir. Bu iletişim biçimi, katılımcılar ve katılımcıların birbiri ile olan ilişkilerinden (sosyal statü, konumu ve gücü) ve polis kültüründen (hiyerarşi, rütbe) etkilenmektedir. Tercih edilen iletişim uygulamaları için belirlenmiş bazı kurulların varlığı gözlemlenmiştir. Özellikle, polis müdürü ve yardımcısı konuşmaları başlatma, konuyu değiştirme, konuşan kişiyi seçme, toplantı iklimini belirleme ve konuşmaları bitirme noktasında belirleyici bir role sahiptir. Buna ilave olarak, toplantılarda iletişim kalıpları ve çağırma biçimleri, resmiyeti ve katılımcılar arasında güç mesafesini teyit etmektedir. Üst yönetime yönelik olarak çalışanlar, bir saygı ifadesi olan “sir” ile söze başlarken, üst yönetim diğer çalışanlara “dinleyin, arkadaşlar” ya da isimlerini kullanarak seslenmektedir. Bu çağırma biçimleri güç ilişkisini ve emir komuta zincirini açık biçimde göstermektedir.

Tüm iletişim uygulamaları, söz sırası alma usulleri, sözlerin üst üste gelmemesi, bu toplantıların çok yapısal ve organize olduğunun bir başka göstergesidir. Ancak, katı biçimde uygulanan soru-cevap biçimi bilgi paylaşımını, kurumsal öğrenmeyi ve yenilikçiliği sınırlandırmaktadır. Katılımcıların birçoğu, aktif dinleyici ve katkı sunan bir konumda olmaktan ziyade, pasif katılımcı olarak kalmaktadır. Buna ilave olarak; hiyerarşi, bürokrasi ve güç mesafesi gibi özelliklerle karakterize edilen polis kültürü, katılımcıların sorumluluk ve risk alma gibi konularda cesaretini kırmaktadır. Polis kültürüne ilave olarak, toplantıların ilk dönemki sert iklimi, akran baskısı ve utanma endişesi ve yapısal iletişim pratikleri, yukarıda ifade edilen sorunların yaşanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Rütbeli bir çalışan, yaşanan sorunları şu şekilde dile getirmektedir:

Polis müdürü her zaman bizlere ne düşündüğümüzü sorar. Ancak, çoğu zaman bir cevap almaz. Herkesin bir düşüncesi olduğunu zannetmiyorum. Bazı insanlar ise susmayı tercih ediyor. Bu biraz da polis kültürünün yansımasıdır. Bunun dışında, Compstat’ın yıllar içinde uygulanmasının bir etkisi olduğunu da düşünüyorum. İnsanlar yıllarca çok fazla konuşmadılar. O odada çok fazla baskı, utanma ve alaya alınma korkusu, daha fazla iş alma endişesi ve transfer edilme korkusu da insanları etkilemektedir.

Gözlemlenen toplantılar, iyi tanımlanmış ve tahmin edilebilir sorular ve tahmin edilebilir cevaplar ile geçmekte ve bu durum yaratıcılık ve yeni bakış açılarını sınırlandırmaktadır. Katılımcıların şaşırıldığı ve farklı bir şeyin yaşandığı anlar çok azdır. Bir başka ifade ile toplantılar, beyin fırtınası ve farklı fikirlerin ortaya konduğu bir ortam olmaktan çok uzaktır. Bu, yaşanan tartışmaların faydasız olduğu anlamına gelmemektedir. Burada ifade edilen, toplantının iletişim biçimlerini geliştirmenin mümkün olduğunu ve tartışılan konular ve cevapları konusunda farklı seçenekler bulunduğunu anlatmaktır. Aşağıda verilen ifadeler, bir çalışanın yaşanan problemleri ve olası çözüm önerilerini yansıtmaktadır:

Bu problemi aşmanın yolunun, toplantıları farklı bir şekilde organize etmek olduğunu düşünüyorum. “A ilçesi soygun problemi ile ilgili ne yaptın?” demek yerine, “hadi şimdi soygun hakkında konuşalım” demek düşünülebilir. Kişi odaklı konuşmak yerine, problem odaklı konuşmak daha etkili olur. Bu tarz, insanların daha özgürce konuşmasına katkı sağlayabilir.

Özetle, iletişimin temel karakteri soru, cevap ve geribildirim şeklindedir. En yaygın iletişim işlemleri; bilgi verme, selamlama, eleştirme, soru sorma, tehdit, uyarı, rica ve duyuru yapmaktır. İletişim uygulamaları, açık biçimde polis kültüründen etkilenmektedir. Bu kültürel altyapı içinde, katılımcılar kiminle konuşacaklarını, ne zaman konuşacaklarını, ne zaman konuşmayı bitireceklerini, seslendirme ifadelerini, söz sırası alma usullerini, soru sorma ve cevaplama biçimlerini bilmektedir.

Sonuç olarak, iyi tanımlanmış normlar, kurallar ve iletişim kalıpları ile çerçevelenmiş bu düzenli toplanmalar; güç mesafesini, paramiliter yapıyı, rütbe sistemi ve statüyü net biçimde yansıtmaktadır. Bu geleneksel kültürel değerlere ilave olarak; hesap verebilirlik, bilgi paylaşımı, *yapabilirim mantalitesi*, esneklik gibi değerlerin yeni ortaya çıkan değerler olduğu görülmektedir. Ancak, Compstat'ın yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma ve kurumsal öğrenme gibi iddialarının, NPD'de istenen düzeyde hayata geçirilmediği gözlemlenmiştir. Bunun temel nedeni, toplantıların yapısı ve kurum kültürüdür. Bu bölümde tartışılan, toplantıların temel aktiviteleri ve kültürel anlamları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 1: Kültür, İletişim ve Compstat Toplantıları

	AKTİVİTE	KÜLTÜREL DEĞER
Toplantının Kuralları	<ul style="list-style-type: none"> *Toplantı gün ve zamanında düzenlilik *Kıyafet tercihleri: üniforma/ Takım *Polis müdürü geldiğinde ayağa kalkılması *Toplantı süresi, gündemi, katılımcıları, selamlama ve söz almanı ritüel yapısı 	<ul style="list-style-type: none"> *Dakiklik *Resmiyet ve ciddiyet *Paramiliter yapı / Emir komuta zinciri / Yüksek Güç mesafesi *Normlar ve Alışkanlıklar
Toplantıların Temel Söylemi	<ul style="list-style-type: none"> *Suç Azaltma / Önleme *Suç araştırma ve çözme *Suç İstatistikleri, Analizleri ve Kalıpları *Suça karşılık vermede plan ve stratejiler 	<ul style="list-style-type: none"> *Proaktif Polislik Tarzı *Yapabilirim Mantalitesi *Hesap verebilirlik *Bilgi paylaşımı *Performans değerlendirme
İletişim Dizaynı / Uygulamalar	<ul style="list-style-type: none"> *Soru-Cevap biçimi *Sıra Alma sisteminin düzenli olması *Ses tonu *Vücut dili *Üst yönetimin diyalogu başlatma, bitirme, konu değiştirme yetkisi *Seslendirme terimleri *Konuşmalarda çakışma yaşanmaması 	<ul style="list-style-type: none"> *Sosyal statü *Katılımcıların Gücü *Hiyerarşi ve rütbe sistemi *Güç mesafesi *Maskülen *Yapısal bir iletişim
Kelime seçimleri	<ul style="list-style-type: none"> *Mesleki kodların kullanımı: Pozitif, negatif, sektör *İlişkisel kodlar *Jargon *Sayıların kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> *Resmiyet *Düzen

Tartışma ve Sonuç

Thayer (1988), değerlerin gerçek anlamda değişiminin, insanların ne hakkında ve nasıl iletişim kurduklarına bakarak anlaşılacağını ifade etmektedir. Kültürel anlamda farklılaşma, iletişim süreçleri ve zihinlerde yaratılacak bir değişim ile hayata geçirilir. Bu kapsamda, iletişim kalıpları ve uygulamaları değişen değerlerin en önemli göstergelerindendir. NPD örneğine bakıldığında, çalışanların söyleminde; kurumsal pratikler, ilişkiler ve politikalara ilişkin kullanılan dilde bir değişim olduğu açıktır. Suç analizi, istatistikler, sıcak nokta, proaktif polislik, akıllı ve yenilikçi taktikler, suç haritaları gibi kelimelerin sıklıkla kullanılması, bu yeni dönemin ve yeni polislik söyleminin bir parçası haline gelmiştir. Bu kelimelerin kullanımı, polisliğin yeni yüzü ile birlikte, uygulamaya yansıyan yeni değerlerin de (bilgi paylaşımı, hesap verebilirlik, sorumluluk alma, esneklik, yapabilirlik mantalitesi) bir göstergesidir.

NYPD örneğinde, Compstat uygulaması sonrası yenilikçilik, yaratıcılık, risk alma ve yetki devri gibi bazı kültürel değerlerin, kurum kültürünün bir parçası haline geldiği ifade edilmektedir. NPD'ye bakıldığında ise, belirli bir oranda yenilikçilik ve yaratıcılık gözlemlense de, müdürlerin suça hızla cevap verme ihtiyacı, geleneksel taktik ve stratejileri takip etme yönünde baskı, savunmacı kültür ve toplantıların iletişim yapısı gibi nedenlerden dolayı sınırlılıklar yaşanmaktadır. Bu değerler, tam anlamıyla uygulamaya yansımamış ve kurum kültürünün bir parçası haline gelmemiştir.

NPD örneğinde yaşanan değişim, polis kurumlarında değişim çabalarına ilişkin Chan (1996) tarafından ortaya konan varsayımları hatırlatmaktadır. Chan (1996), polis kurumlarının güçlü kültürel yapısı, rutine dayalı iş uygulamaları, netlik yönünde tercihler nedeni ile mevcut süreç ve uygulamalara kesintisiz biçimde meydan okunmazsa, çalışanların kurumsal görevlerin ifasında mevcut yolu ve yöntemleri tercih etmeye meyilli olacaklarını ifade etmektedir. Buna ilave olarak, polis kurumlarında başarılı değişim modellerinin arkasında, dış baskıların ve paydaşların uzun süreli çabaları olduğunu bulmuştur. Bu örnek olayda görüleceği üzere, hesap verebilirlik ve veri kullanımı ile ilgili dış baskılar ve polis müdürlerinin sürekli çabaları ve mücadeleleri, düzenli toplantılar ve performans sistemi, 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.

NPD'de yaşanan değişimi açıklayan diğer faktör ise dış baskılar, özellikle makro ve mikro koşulların etkileşimidir. Çevresel şartlarda değişim, yeni kamu yönetimi eğilimleri, yeni teknolojiler, polis kurumları arasında rekabet ve polislik alanında yeni akademik yaklaşımlar (kırık camlar teorisi, toplum destekli polislik, problem odaklı polislik vb.), kurumun ihtiyaçları ve değişim mühendislerinin vizyonu ile etkileşim halinde yeni yönetim yaklaşımları ve polislik anlayışlarının uygulanması için itici ve zorlayıcı güç haline gelmektedir. Compstat modeli bu süreçte çevresel değişimlerin (teknoloji, performans odaklı yönetim, rekabet) ve bazı kültürel kimliklerin (ulusal, kurumsal, mesleki) kurum içine taşınması işlevini görmektedir. İçinde buldukları geniş sosyal ve ekonomik çevreyi ve mesleki bağlantıları sürekli kontrol eden ve yorumlayan liderler, Compstat veya benzeri popüler modelleri kurum içine taşıyarak yeni trendleri takip ettiklerini ve gelişime açık olduklarını göstermek ister. NPD'de yaşanan değişim sürecine yakından bakıldığında, liderlerin birçok şey yanında bu bakış açısına sahip oldukları da anlaşılmaktadır.

Mansell (1996), iletişim dizaynının yeni ve farklı etkileşim ve iletişim biçimleri geliştirmek için önemine vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda, Compstat toplantılarında ortaya konan iletişim dizaynı, katılımcıların sürece katkılarını, gerçek bir katılım iklimini, yenilikçiliği ve kurumsal öğrenmeyi etkilemektedir. Compstat toplantılarına aynı grup insanın, aynı oturum düzeninde katıldığı gözlemlenmiştir. Bu kişiler için söylenen sözler ve cevaplar bir yönü itibari ile rutine dönüşmüştür. Bu tekdüzeliği aşmak adına; katılımcı sayısı, katılımcılardan beklentiler, oturum düzeni ve soru cevap şeklindeki iletişim biçiminde farklılıklar düşünülmelidir. Bu tarz değişikliklerin; daha katılımcı, daha yaratıcı ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasına ve kurumsal öğrenmeye katkı sunacağı açıktır.

Özellikle, bir sorgu havasında geçen soru cevap formatı üzerinde yeniden düşünmeye ihtiyaç vardır. Bu biçim, çalışanların suç oranları artışı ve diğer sorunları normalleştirecek şekilde bir savunma mekanizması geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu kapsamda, bir ilçe müdürünü sıcak koltuğa çıkarıp bölgesinde yaşanan soygun problemi hakkında hesap sormak yerine, sorunu genelleştirerek yaşanan bu ve benzeri problemlere herkesin katkı sunacağı açık bir tartışma ortamının cesaretlendirilmesi düşünülebilir. Bu tarz bir yaklaşımın işlevsel ve etkili olmasında, üst yönetimin rolü belirleyici olacaktır. Her türlü fikre saygı duyan ve insanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam oluşturulması gereklidir. Yanlış yapma, aşağılanma, güvensizlik ve hiyerarşik kontrol gibi unsurların yarattığı ortam aşıldığı oranda, güven ve rahatlık artacak ve üst yönetimin beklediği şekilde konuşmak yerine, gerçek bir diyalog ortamı sağlanacaktır. Bu tarz bir ortam, kişilerin yaşanan diyalogları daha fazla dikkate almalarına ve sonuçta kurumsal öğrenme, risk alma, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi değerlerin hayat bulmasına imkân verecektir.

Kaynakça

- Brown, A. D. ve Starkey, K. (1994). The effects of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31, 808-827.
- Chan, J. (1996). Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36, 109-134.
- Conrad, C., & Haynes, J. (2001). Development of key constructs. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Ed.), *The new handbook of organizational communication* (s. 47-77). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, 119-161.
- Deetz, S. A. (1994). Future of discipline: The challenges, the research, and the social contribution. In A. D. Nollen (Ed.), *Communication yearbook*, 17 (pp. 565-600). CA: Sage.
- Deetz, S. A., Tracy, S.J., & Simpson, J. L. (2000). Leading organizations through transition: *Communication and cultural change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.
- 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.

- 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.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- 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.
- Mansell, R. (1996). Communication by design. In R. Mansell & R. Silverstone (Ed.), *Communication by design: The politics of information and communication technologies* (ss. 15-43). New York:Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Michaelis, L. (2007). Consumption behavior and narratives about the good life. In S. C. Moser ve L.Dilling (Ed.), *Creating a climate for change: Communicating climate change and facilitating social change* (ss. 251-265). Cambridge University Press: New York.
- Pacanowsky, M. ve O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 127-147.
- Putnam, L. L. ve Krone, K. J. (2006). Editors' introduction. In L. L. Putnam ve K. J. Krone (Ed.), *Organizational communication* (ss. xxiii – xliii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ravasi, D. ve Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 433-458.
- Ruben, B.D. (2005b). Linking communication scholarship and professional practice in colleges and universities. *Journal of Applied Communication Research*, 33, 294-304.
- Ruben, B. D. ve Stewart, L. P. (2005). *Communication and human behavior* (fifth edition). Boston: Allyn and Bacon.
- 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.
- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G., & Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges. *Communication Yearbook*, 24, 99-137.
- Thayer, L. (1986). *Communication and communication systems: In organization, management, and interpersonal relations*. Lanham: University Press of America.
- Thayer, L. (1988). *On communication: Essays in understanding*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- 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.
- Zorn, T. E. (2002). The emotionality of information and communication technology implementation. *Journal of Communication Management*, 7, 160-171.