

POLİS KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İLETİŞİM STRATEJİLERİ: COMPSTAT ÖRNEK OLAYI

Yusuf YÜKSEL

Rutgers Üniversitesi, USA

yusufyüksel1976@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4301-0810>

<i>Atf</i>	Yüksel, Y. (2021). POLİS KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İLETİŞİM STRATEJİLERİ: COMPSTAT ÖRNEK OLAYI. İletişim Çalışmaları Dergisi, 7 (2), 383-406.
------------	--

Geliş tarihi / Received: 04.12.2020

Kabul tarihi / Accepted: 10.03.2021

DOI: 10.17932/IAU.ICD.2015.006/icd_v07i2008

ÖZ

Planlı örgütsel değişim çabalarının popülerliğine karşın, uygulamada yaşanan başarısızlık oranları yüzde 50 ile 70'leri bulabilmektedir. Bu başarısızlık bazı teknik nedenlerden kaynaklanabildiği gibi, örgütün değişime yaklaşımı, teknolojik altyapısı, liderlik, değerlendirme, planlama, kurum kültürü ve iletişim stratejileri gibi faktörler daha önemli bir rol oynayabilmektedir. Bu çalışma, ABD'de son on yılda birçok polis teşkilatı tarafından uygulamaya konulan Compstat isimli değişim modelinin uygulanması sürecinde iletişim stratejilerinin rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu örnek olay çalışmasının verileri yapılan mülakatlar ve dokümanlardan toplanmış, tümevarım yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, değişimi yönetenler iletişimin memurları bilgilendirme, değişime ikna etme ve direnmelerinin kaynağını anlama ve gidermeye yönelik olası rolünü etkin kullanmamışlardır. Genel itibarıyla, iletişim tek yönlü, bürokratik kanallar (toplantı ve emir yazıları) ve resmi bir dil kullanımını içeren sembolik bir araç olarak kullanılmıştır. Bu iletişim stratejisinin sonucu ise, korku ve endişe, yüksek oranda belirsizlik ve Compstat'ı anlamaya, rutinlerini değiştirmeye ve bu yeni iş ortamının parçası olmaya istekli memurların Compstat'a direnmesi olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Planlı Örgütsel Değişim, İletişim, Belirsizlik, Direnç.

ORGANIZATIONAL CHANGE AND COMMUNICATION STRATEGIES IN POLICE ORGANIZATIONS: THE CASE OF COMPSTAT

ABSTRACT

Despite the popularity of planned organizational change efforts, the failure rates of implementation are as high as 50 to 70 percent. While these efforts are affected by technical issues, the organizations' approach to change, technological capabilities, leadership, assessment, planning, organizational culture and *communication strategies* are thought to play a more critical role. The central purpose of this study is to examine the role that communication strategies play in the implementation of a popular planned organizational change model known as Compstat. Data were collected in this case study through in-depth interviews and documents, and analyzed with an inductive approach. The study revealed that the role of communication in informing, persuading officers about change and in understanding and addressing sources of resistance was not taken seriously into consideration by change agents. For the most part, communication was regarded as a symbolic activity utilizing one-way, bureaucratic channels (meetings and written orders) and formal language. The end product of this communication strategy was a high level of uncertainty, fear and anxiety and thus resistance of officers to Compstat, who were willing to understand Compstat, change their routines and be a part of this new work environment.

Keywords: *Organizational Change, Communication, Uncertainty, Resistance.*

GİRİŞ

Bu çalışma, 'Understanding the Role of Culture and Communication in Implementing Planned Organizational Change: The Case of Compstat in Police Organizations' isimli doktora tezinden üretilmiştir. Değişim çağdaş yaşamın en temel özelliklerindedir. Kurumların bu değişimden etkilenmemeleri mümkün değildir. Toplumun hızla değişen şartları ve ihtiyaçları, demografik değişiklikler, değişen piyasa koşulları ve talepleri, hükümet düzenlemeleri, küreselleşme, artan rekabet ve kaynak sınırlılıkları ve teknolojik gelişmeler, değişimi her kurum için zorunlu bir durum haline getirmiştir (Fairchild, 1989: 454). Özellikle, kurumsal işten çıkarmaların, birleşmelerin ve kapanmaların artan biçimde bir ayakta kalma stratejisine dönüştüğü günümüzde, kurumsal değişim baskısı dünya genelinde artmaktadır (Lewis, 2007: 176). 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 & Ruben, 2004: 2). 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 olmaktadır.

Bu ortam içinde, farklı kurumlar yeni teknolojiler, yenilikler ve yeni yönetim modellerini kurumlarına adapte ederek ortaya çıkan bu tehdit ve imkânları kullanmayı ve kurumsal olarak daha esnek ve değişen koşullara uyumlu olabilecek yapılar oluşturmaya yönelik çabalarını artırmıştır (Zorn, Page & Cheney, 2000: 515). Yapılan başka çalışmalar bu durumu doğrulamakta ve ABD merkezli kurumların %69'unun, Avrupa merkezli kurumların ise %75'inin son on yıl içinde en azından bir defa kurumsal değişim çabaları içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Cameron & Quinn, 1999: 15). Kurumların değişim taleplerine cevap vermek üzere değişim yönetimi, kültürel değişim, performans yönetimi, kurumsal gelişim ve dönüşüm, stratejik planlama ve yönetim gibi farklı isimler altında değişim öneren oldukça geniş ve karlı bir danışmanlık sektörü ortaya çıkmıştır (Gallivan, 2001: 243). Kurumsal performansı, karlılığı, etkililiği, verimliliği, müşteri memnuniyetini ve kaliteyi artırma iddiasında olan Toplam Kalite Yönetimi, Kurumsal Karne, Stratejik Planlama gibi bir dizi değişim modelleri dönemler içerisinde popüler hale gelmiştir (Eisenberg, Goodall & Trethewey, 2006: 3). Sonuç olarak, kurumsal değişim kurumlara ilişkin literatürün en önemli konularından birine dönüşmüş ve kurum yöneticileri ve kurumsal hayatın değişmeyen söylemlerinden biri haline gelmiştir.

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, bu değişim 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 dönüşebilir (Dawson, 1994: 40).

Yapılan çalışmalar değişim çabalarını olumsuz etkileyen bireysel isteksizlik, zayıf iletişim, mevcut teknik kapasite, çalışanların değişime karşı tutumları, geçmiş değişim deneyimleri ve kültür gibi birçok faktörün etkili olabileceğini göstermektedir (Miller, Johnson & Grau, 1994: 60). Bunların dışında, değişim sürecinde etkili olan unsurlar liderlik, planlama, değerlendirme, iletişim ve kültür olarak sıralanmıştır (Ruben, 2009: 3). Diğer unsurların önemini kabul etmekle birlikte, bu makalede iletişimin rolü üzerinde durulacaktır. İletişim değişim sürecine ilişkin vizyon yaratmak, değişim ihtiyacını ortaya koymak, direnci azaltmak, katılımı, motivasyonu, adanmışlığı artırmak, değişimi aktarmak ve

benzeri amaçları gerçekleştirmek için merkezi bir konumdadır (Güngör, 2013: 27)/ Özellikle, iletişimi merkeze alan yeni kurumsal hikayeler, mitler, lider ve kahramanlar, tören ve sembollerin kullanımı değişime katkı sağlayacağını gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Vural, 2012: 13). Kısaca, değişim sürecini tanıtmak ve uygulamak için kullanılan iletişim stratejileri ve kanalları değişimin çalışanlar tarafından nasıl algılanacağı, anlamlandırılacağı ve tepki vereceğini etkilemektedir. Bu kapsamda, değişimin başarı veya başarısızlığına etki etmektedir.

Compstat isimli geniş kapsamlı, planlı değişim modelinin tanıtım ve uygulama aşamasında iletişim stratejilerinin ve kanallarının kullanımına ve çalışanların buna verdikleri tepkilere bakılacaktır. Compstat, polis teşkilatlarının yönetim uygulamalarını, polislik yaklaşımlarını, örgütsel yapısını ve kültürünü değiştiren ve bu şekilde suçun yüksek oranda azalmasına katkı sağlayan yeni bir polis yönetimi paradigması olarak nitelendirilmektedir. Compstat, polis teşkilatlarının yönetiminde suç analizi, suç istatistikleri, iletişim, coğrafi bilgi sistemleri ve suç haritaları gibi teknolojik unsurların yanında yetki paylaşımı ve hesap verebilirlik gibi yönetsel unsurların da yaygın olarak kullanılmasını hedefler. Genel itibarıyla; diğer kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan, amaç odaklı stratejik yönetim, performans odaklı yönetim, toplam kalite yönetimi gibi örgütsel gelişim modellerinin polis versiyonu olarak düşünülmektedir (Walsh, 2001: 348). Bu kadar kapsamlı bir değişim modelinin kurum ve çalışanlar üzerinde önemli etkileri olması kaçınılmazdır. Bu tarz kapsamlı bir modelin uygulamada başarılı olması için kullanılacak iletişim stratejileri ve kanallarının önemi yadsınamaz. Bu bağlamda, bu makalede Compstat'ın nasıl tanıtıldığına, NPD'de hangi iletişim stratejileri ve kanallarının kullanıldığına ve çalışanların bu strateji ve kanalların kullanımına nasıl tepki verdikleri üzerinde yoğunlaşılacaktır. Bu temel üzerinde araştırma soruları şunlardır:

1) Compstat tanıtımında hangi iletişim stratejileri kullanılmıştır? Bu stratejiler üst yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

2) Compstat tanıtımında hangi iletişim kanalları kullanılmıştır? Bu kanallar üst yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

İLETİŞİM VE KURUMSAL DEĞİŞİM

Kurumsal değişim kolay bir görev değildir. Bu düşünceye paralel olarak, 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 söylenmektedir (Ruben, 2009: 4). Planlı değişim çabaları nadiren tam istendiği gibi ilerlemektedir Bu

durum, kurumsal ve kişisel düzeyde tam bir başarısızlığa veya istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Harris & Ogbonna, 2002: 32). Planlı kurumsal değişim çabalarının popülerliğine karşın, uygulamada yaşanan başarısızlık oranları yüzde 50 ile 70'leri bulabilmektedir ve bunun sadece %10'nun teknik nedenlerden kaynaklandığı rapor edilmiştir (Lewis & Seibold, 1998: 123). Bu yüksek başarısızlık zaman ve moral kaybına, maddi zarara, hatta kurumun yok olmasına dahi neden olabilmektedir. Bu başarısızlık bazı teknik nedenlerden kaynaklanabildiği gibi, kurumun değişime yaklaşımı, teknolojik altyapısı, liderlik, değerlendirme, planlama, kurum kültürü ve iletişim tercihleri gibi faktörler önemli bir rol oynayabilmektedir. Ancak, tüm bu unsurlar arasında birçok boyutta etkisinden dolayı en fazla öne çıkanlar liderlik, planlama, değerlendirme, iletişim ve kültürdür (Ruben, 2009: 5).

Bu çalışma diğer faktörlerin önemini yadsımamakla birlikte, değişim sürecinde iletişimin etkisine yoğunlaşacaktır. İletişimin kurumsal değişim modellerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında oynadığı etkin role ilişkin geniş bir literatür bulunmaktadır. İletişim, değişim programlarının anons edilmesi (Smeltzer, 1991: 16), bilginin yayılması, değişime ilişkin girdi alınması (Lewis, 1999: 45), belirsizlik ve çatışmayı azaltma ve yönetme (Bordia, Hobbman, Jones, Gallois & Callon, 2004: 508), değişimi anlamlandırma, ikna etme, bilgi ve geri bildirim alma, (Gallivan, 2001: 244) ve çerçeveleme (Fairhurst, 1993: 322) bağlamında inceleme konusu olmaktadır. Ayrıca, iletişim kurum için yön verici bir vizyon yaratma ve devam ettirme, katılım için fırsat yaratma, direnci azaltma, değişim için olumlu bir hava yaratma ve değişimi uygun hale getirme için bir araç olarak görülmektedir (Witherspoon, 1997: 23).

Değişim süreçlerinde kullanılan iletişim stratejileri ve iletişim kanalları değişim modeline ilişkin algı ve yorumları etkilemekte, bu da değişim programlarının sonuçları ve başarısını etkilemektedir (Fairhurst, 2001: 380). 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. Zayıf bir iletişim süreci nedeni ile çalışanların değişimin hedefine ilişkin güven kaybına uğramasının, değişime direnç oluşmasında önemli bir faktör olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005: 430). Bir başka çalışmada, iletişim problemleri ve yetersiz bilgidan kaynaklanan yanlış anlamaların değişime dirence neden olabildiğini ortaya konmuştur. Bu çalışmada, bilgi paylaşımı ve iletişim seviyesi arttıkça, işbirliğinin arttığını ve değişime karşı olumsuz tutumların azaldığı ifade edilmektedir (Kotter & Schlesinger, 1979: 108). Benzer çalışmalar, değişim modellerinde başarısızlığın en önemli faktörünün yöneticilerin çalışanları değişimin önemi ve hayatiyetine ikna etmede başarısız olma ve

doğal olarak değişim için destek bulamamaları olarak görmektedir (Armenakis & Harris, 2002: 294). 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 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: 60). Ancak, bilginin kalitesi çalışanların değişimi algılama ve başarısı için etkili olurken, sadece iletişim sıklığının bu noktada etkisinin olmadığı genel kabul görmektedir (Lewis, 2006: 25).

Diğer taraftan, 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 azaltmak, çalışanları yeni şekilde davranmaları ve davranışlarını değiştirmek için yeterli olmayabilir (Chess & Johnson, 2007: 224). 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 & Cheney, 2000: 520; Fairhurst, 2005: 170). 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 (Chess & Johnson, 2007: 224).

Değişimin uygulanmasında başarı için iletişimin içeriği de önemlidir. Özellikle, kişilerin iletişimi nasıl sundukları, yani kullandıkları iletişim çerçeveleri, direncin azalması, eylemselliğin artması, değişimi sahiplenme ve destek vermeye etkisi olmaktadır (Dilling & Moser, 2007: 2). Çalışanlar değişimin sadece pasif alıcısı değildir. Mevcut inanç ve değerleri ile iletişimi algılar ve buna göre olumlu ya da olumsuz şekilde yorumlarlar (Agyeman, Doppeh, Lym & Hatic, 2007: 120). Bu varsayımı destekler biçimde, Dunwoody kültüre uyumlu, yerel çerçeveler ve metaforların çalışanların dikkatini çekmesi, değişimi teşvik etmesi ve eylemselliği sağlamasının daha olası olduğunu bulmuştur (Dunwoody, 2007: 90). Örneğin, *iklim değişikliği* kavramı yerine *ozan deliği* gibi bir kavramın kullanılması, toplumun aynı sorunu algılamasını ve tepkisini değiştirmektedir (Dunwoody, 2007: 91). Aynı şekilde, 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 tartışılmaktadır (Gallivan, 2001: 245). Bu nedenle, değişimi yönetenler bu farklılıkları dikkate alarak iletişim stratejileri ve sunumlarını oluşturmaldırlar.

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 davranış değişiminde daha etkili ve hayati olduğudur. Yüz yüze iletişim davranış değişiminde daha etkin olmakla birlikte, teknoloji ile aracılanmış iletişim gündem belirlemede, genel anlamda bilgi sağlama ve daha az kaynakla daha fazla insana ulaşma konusunda etkilidir (Dunwoody, 2007: 97). Kurum çalışanlarının, güvenilir, tanıdık ve resmi olmayan kaynaklardan gelen bilgilerle davranış değiştirmelerinin daha olası olduğu bulunmuştur (Dilling & Moser, 2007: 3). 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: 45). 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, 2007: 180). Resmi veya resmi olmayan iletişim bağlamında, resmi olmayan kanalların resmi kanallara göre değişim sürecinde bilgi paylaşımı ve dönüt alma noktasında daha fazla kullanıldığını ortaya konmuştur (Lewis, 1999: 26). Son olarak, Timmerman, kaynak, kurum, medya, mesaj, görev ve alıcı gibi faktörlerin bilgi paylaşımı için kullanılan kanalın seçiminde etkili olduğunu ifade etmiştir (Timmerman, 2003: 302). 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.

İLETİŞİM STRATEJİLERİ VE MODELLERİ

İletişimin planlı değişim sürecinde oynadığı role ve etkisine ilişkin geniş bir literatür bulunmasına rağmen, bu durumu kapsayan bir teori ve kavramsal çerçeve sunulamamıştır. Bu amaca yönelik olarak, Lewis makalelerinde örgütsel değişimin uygulama aşamasında kullanılacak kavramsal çerçeveleri tartışmış ve iletişim strateji boyutları adını verdiği bir model ortaya koymuştur. Bu boyutlar: (a) bilgi yayma / geribildirim alma, (b) tek taraflı / çift taraflı mesajlar, (c) kazanma / kaybetme mesajları, (d) genel / hedef odaklı mesajlar ve (e) ihtiyaç / yeterlilik mesajlarıdır. Değişimi yönetenler genel uygulama yaklaşımına (katılımcı, hiyerarşik) bağlı olarak bu stratejilerin bir karışımını kullanırlar. Bu

stratejilerin seçiminde kurumun yapısı, çevresel faktörler, kurum kültürü, tarihsel değişimi, değişimin amacı ve değişime olan istek gibi bir dizi faktör etkilidir (Lewis, 2007: 181).

Bu iletişim strateji boyutlarının detayına bakıldığında, ilk boyut, yöneticilerin iletişim kaynaklarını değişime dair çalışanlarla bilgi paylaşımı amacı için kullanma ya da geribildirim alma amacı için kullanma arasında yaptıkları seçim ile ilgilidir. Geribildirim çalışanların katılımı ve alternatif fikirlerine açık olmayı gerektirir. Bilgi paylaşımı ve yayma ise daha hiyerarşik (yukarıdan aşağıya doğru) bir yaklaşım içinde çalışanların rızasını sağlama, belirsizliği azaltma ve resmi planlar için desteklerini almak amaçlıdır (Lewis, 1999: 50).

İkinci boyut ise değişim sürecinde kullanılan mesajların olumlu ya da olumsuzluğu ile ilgilidir. Bazı yöneticiler, değişimin sadece pozitif yönlerini vurgulamayı tercih ederken, bazıları pozitif ve negatif mesajları aynı anda vermeyi tercih edebilirler. Bu noktada, yönetici tek bir konuya yoğunlaşarak diğer alternatif perspektifleri görmezden gelebilir. Diğerleri ise değişimi destekleyen veya karşıt argümanlara yoğunlaşarak daha gerçekçi bir bakış açısı sağlamayı hedefleyebilir (Lewis, 2006: 26). Hangi yöntemin daha etkili olduğunu gösteren çok az ampirik bulgu vardır. Yapılan araştırmalar, daha çok gizlilik ve tutarsızlığın iletişim sürecinin başarısızlığında etkili olduğunu göstermiştir (Covin & Kilmann, 1990: 234). Ayrıca, akademisyenler çalışanların değişim süreci ve planına ilişkin her türlü bilgiyi (negatif olanları dâhil) talep edebileceklerini değerlendirmektedir (Lewis, Schmisser, Stephens & Weir, 2006: 114).

Üçüncü iletişim strateji boyutu, ikna mesajlarının kayıp veya kazanç çerçevelerine yoğunlaşması ile ilgilidir (Lewis, 2011: 6). Kazanç çerçevesi değişimi kabullenmenin avantajlarını vurgularken, kayıp çerçevesi değişimi kabullenmemenin dezavantajlarını vurgulamaktadır (Lewis, 2011: 7). Bu kayıp ve kazançlar kişisel ve kurumsal olabilir. Örneğin, bir kazanç çerçevesi *'bu değişimi desteklersen hem sen hem de kurumumuz kazançlı çıkacak'* şeklinde dile getirilebilir. Diğer yandan, bir kayıp çerçevesi, *'eğer bu değişimi desteklemezsen, kurumsal işten çıkartmalara neden olabilir'* şeklinde ortaya konabilir.

Dördüncü iletişim strateji boyutu, yöneticilerin değişime yönelik mesajları, belirli bir grubu ya da değişim sürecinde önemli kişileri hedefleyecek şekilde vermesi veya mesajları bir tercih yapmadan tüm kişi veya gruplara gönderme tercihi ile ilgilidir. Bu noktada seçilen tercih stratejisi genellikle uzlaşma inşa etmek için algılanan ihtiyaç ve kaynakların mevcudiyeti ile ilgilidir (Lewis, Hammel & Richardson, 2001: 7).

Son iletişim strateji boyutu ise ihtiyaç ve yeterlilik mesajları ile ilgilidir. Yöneticiler değişim sürecinde belirli oranlarda değişime olan ihtiyaca ve kurumun bu değişimi gerçekleştirecek yeterliliğe sahip olduğu yönünde mesajlar kullanırlar. Her iki tür mesaj da başarılı bir değişim süreci için önemlidir (Lewis, 2007: 180; 2011: 8).

Yöneticiler belirledikleri değişim stratejileri (katılımcı, yukarıdan aşağıya), çalışanların değişime istekli olması, kurumun kültürü, tarihi ve yapısı, çevresel faktörler ve değişimin kendi özellikleri ile bağlantılı olarak bu iletişim stratejilerini kullanırlar (Lewis, Richardson & Hamel, 2003: 401). Emir komuta zincirinin baskın olduğu hiyerarşik bir kuruluştaki geribildirim ve katılımdan ziyade bilgi yayma ve paylaşma daha baskın iletişim stratejisi olarak tercih edilebilir. Gönüllü bir kuruluş ise katılım, geribildirim ve çalışanların beklentileri daha önemli olduğundan olumlu ve kazanç çerçevelerinin kullanımı ve geribildirime açık iletişim stratejileri daha çok tercih edilebilmektedir.

Bu iletişim strateji boyutları dışında, Lewis, Hamel ve Richardson, yöneticilerin farklı kurumsal aktörlerle iletişim kurarken kullandığı altı iletişim modeli belirlemiştir (Lewis, Hamel & Richardson, 2001: 9). Bu modellerin seçimi yöneticinin uzlaşma inşa etme ve hızlı ve etkili iletişim ihtiyacı noktasında algısı ile ilgilidir. Bu modeller, eşit dağıtım (bilgiyi tüm aktör ve çalışanlara eşit şekilde dağıtma), eşit katılım (eşit katılım için bilgi paylaşımı ve geri dönüşüm alma), bilmesi gereken (bilgiyi bilmesi gerekenlerle paylaşma), pazarlama (pazarlamacı gibi bireye veya gruba özgün mesajlar inşa etme), karşılık (kurumun ihtiyaç duyduğu şeylere sahip olan gruplara yoğunlaşma) ve tepkisel (beklenmeyen durumlara karşı verilen cevaplar). Yöneticiler kurumun katılım, liderlik yaklaşımı ve değişime verilen önem gibi baskın değerlerine uygun olarak uzlaşma yaratmaya istekli olabilirler. Bazı durumlarda ise, kaynak sınırlılıkları (zaman, çalışan ve mali) ve kurumun baskın ideolojisi (hiyerarşi) hızlı ve etkili iletişim tercihlerine yönlendirebilir (Lewis, 2011: 9).

Burada ifade edilen literatür bilgisinden anlaşılacağı üzere, iletişim stratejileri ve kanalları planlı değişim süreçlerinde hayati bir role sahiptir. Ancak, farklı kurumlarda ve farklı değişim süreçlerinde yapılacak analizler iletişimin rolünü anlamamıza katkı sağlayacağı açıktır. Bu bölümde, Compstat'ın NPD'de tanıtımı ve uygulama sürecinde iletişim stratejileri ve kanallarının kullanımına bakılacaktır. Mülakat, gözlem ve doküman incelemesi ile elde edilen veriler tümevarım yöntemi ile analiz edilecektir.

YÖNTEMSEL YAKLAŞIM

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. Dedektiflik bürosu 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 (Newark Polisi Web Sayfası, 2011).

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 %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 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 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.

Bu bakımdan bu çalışma bir örnek olay çalışmasıdır. Bu yaklaşım belirli bir konuda derinlemesine, bağlamsal, tarihsel ve detaylı bilgi vermeyi amaçlamaktadır (Abbot, 2004: 27). Compstat çok boyutlu ve farklı sonuçları olan bir yönetim modelidir. Böyle kapsamlı bir modelin kurum içinde uygulama aşamasında yaşanan değişim ve kullanılan iletişim stratejilerini derinlemesine anlamak için örnek olay yaklaşımı tercih edilmiştir.

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.

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

Değişimin Bağlamı

Newark Polis Departmanında (NPD), Compstat'ın tarihi 1997'ye kadar gitmektedir. Bu tarihler Compstat'ın ilk uygulandığı NYPD'de suç oranlarının ciddi oranda azaldığı ve bunun akademik dünyada tartışılmaya başladığı dönemlere rastlamaktadır. Modelin popülerliğinin hızla arttığı bu dönemde, NPD ile birlikte ABD merkezli birçok polis teşkilatı Compstat'ı uygulamaya başlamıştır. NPD bu modeli uygulamaya koyan ilk kurumlar arasındadır. 27 yıldır NYPD'de çalışmakta olan müdür yardımcısı, 1996 yılında polis müdürü olmuş ve 1997 yılında bu modeli uygulamaya başlamıştır. Modelin popüler hale gelmesi ve genel kabul gören başarısı, ilk 100 günde önemli değişiklikler yapma sözü vermiş olan polis müdürünün vizyonu ile örtüşmektedir.

Bu yıllarda, NYPD ile benzer coğrafyada bulunan en büyük polis teşkilatlarından biri olan NPD, polis müdürü ve çalışanlar tarafından kabul edilen birçok problem yaşamaktaydı. Genel olarak kabul edilen problemler, yüksek suç oranları, birimler arasında iletişim eksikliği, yolsuzluk, 911 çağrılarına geç ulaşma, tepkisel (reaktif) polislik anlayışı, güncel bilgi, kaynak, misyon, strateji ve hesap verebilirlik eksikliğidir. Gerek dönemin polis müdürü gerekse o dönemde çalışanlar NPD'nin kesinlikle değişime ihtiyaç duyduğu fikrini paylaşmaktadır. NPD'nin, Compstat öncesi NYPD'de yaşanan problemlere benzer problemler yaşamaması, modelin meşruiyeti ve problemleri çözmede algılanan başarısı benzer bir başarı umudu ile Compstat modelini NPD'de uygulanması eğilimi yaratmıştır.

Değişimin İlan Edilmesi

Göreve başlar başlamaz Compstat modelini uygulamaya karar veren polis müdürünün ilk adımı çalışanlara toplantı salonunda modelin uygulanmaya konacağı hakkında yaptığı toplantı olmuştur. NYPD'de modelin teorik olarak altyapısını oluşturan Jack Maple ve John Linder danışman olarak tanıtım ve uygulama sürecine dâhil olmuştur. NYPD örneğini başarıyla uygulamaya koyan ve polislik alanında da tecrübesi olan bu iki uzman, üst düzey çalışanlara Compstat modelinin arkasında yatan prensipleri ve NPD'de modeli nasıl uygulamayı planladıklarını anlatmışlardır. İki oturum halinde yapılan bu genel bilgilendirme toplantıları Compstat'ın tanıtım döneminin en önemli faaliyetidir. Bir çalışan bu toplantılara ilişkin düşüncelerini şu şekilde paylaşmıştır:

O dönemki polis müdürü çok anormal bir şey yaptı. Üniversiteden gelen profesörlerin katkı sunduğu iki ayrı toplantıda tüm polis müdürleri ile konuştu. Bu iki oturum sonrası, ayağa kalktı ve kurum çalışanlarına 'işte bu nereye gideceğimiz, ne yapacağımız ve nasıl gideceğimiz' dedi.

Bazı müdürler o zaman kabullendi, bazıları o gün emeklilik dilekçelerini verdiler.

Bir başka çalışanın ifadesi ise bu toplantıların iletişim stratejisi hakkında bilgi verici mahiyettedir:

Polis müdürünün yaklaşımı şu şekildeydi 'Bu yapacağımız bir şey. Bu model işe yarıyor. New York'ta işe yaradı. Bu olmamız gereken yer. Bu şekilde yola devam edersek geriye bir şey kalmayacak. Bir şeyler yapmamız gerekiyor ve yapmamız gereken bu'. Bu sözlerine karşı kimse masaya gelmedi, kimse meydan okumaya teşebbüs etmedi.

Mülakatlara ilave olarak dönemin gazete haberleri, değişimin anons edilmesi ve duyurulmasında, değişime olan ihtiyacın açıklanmasında ve Compstat hakkında temel bilgilerin verilmesinde bu toplantıların en temel faaliyet olduğunu ortaya koymaktadır. Bu toplantılar daha çok bir seminer havasındadır. Çalışanların ifadeleri, polis müdürünün geribildirim alma, çalışanları ikna etme, direnci azaltma, katılımı, adanmışlığı ve motivasyonu artırma gibi bir niyeti olmadığına işaret etmektedir. Daha çok, polis müdürü otoriter bir yaklaşım sergilemiş ve modelin uygulanması için direk emir ve talimatlar vermiş, uyulmamasının sonuçları olacağını tehdit edici ifadelerle ortaya koymuştur. Bu yukarıdan aşağıya, tek yönlü ve sert bir iletişim stratejisi olarak adlandırılabilir. Polis müdürü çalışanların ne düşündüğünden bağımsız olarak Compstat'ın faydalı olacağına inanmıştır. Bazı çalışanlar bu yaklaşımın özellikle tercih edildiğini ve amacının bazı müdürleri kurumun dışına göndermek ve yerini değiştirmek olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle, çalışanları değişim sürecine dâhil etmek gibi bir niyetin en başından beri olmadığını ifade etmektedirler:

Compstat'ın tanıtım sürecine eşlik eden yöntemin bir parçası ilçe müdürlerinden kurtulmaktı. Değişim için birçok farklı yol takip edilebilirdi. Ancak, bu değişim süreci polis müdürüne önemli değişiklikler yapma fırsatı sunuyordu. Polis müdürü bu fırsatı kullanmak istedi.

Bu toplantılara ilave olarak, ilk dönemlerde çalışanları bilgilendirmek için kullanılan bir diğer resmi prosedür resmi yazılardır. Model ve modelin nasıl uygulanacağına ilişkin çok sayıda kurum için talimatlar hazırlanmış ve dağıtılmıştır. Bu bağlamda, modelin tanıtımı ve ilk dönemlerinde iki farklı iletişim kanalının kullandığı söylenebilir. Bunlardan ilki olan genel bilgilendirme toplantılarında yüz yüze ve tek yönlü bir iletişim tarzı benimsenmiştir. İkincisi olan genel talimatlar ve resmi yazılarda bürokratik ve sert bir dil kullanımı vardır. Bu yazışmalar tek yönlü, yazılı ve resmi dil kullanımının hâkim olduğu iletişim tarzına örnektir.

Resmi iletişim kanalları dışında, Compstat ve sonuçları hakkında gayri resmi iletişim kanalları da kullanılmıştır. Çalışmaya katılan memurlar, ilk dönemlerde bu model hakkında yoğun söylentiler olduğunu ve bu konuşmaların o dönem yapılan iki toplantıdan edinilen izlenimler ve iyi bilinen NYPD örneğinin kaynaklık yaptığını ifade etmişlerdir. Bir çalışanın ifadesi şöyledir: “*NYPD örneği ile ilgili çok sayıda hikâye okuyorduk. Polis Müdürü uygulamaya karar verdiğinde, diğer şeyler gibi bazıları tarafından eleştirildi. Bu eleştiriler bazen açtıktan bazense gizli kapılar arkasında yapılmaktaydı.*”

Kısaca ifade edildiği üzere, Compstat’ın tanıtım döneminde resmi toplantılar ve yazılı dokümanlar gibi geleneksel iletişim yolları kullanılmıştır. Genel talimatlar ve yazılı emirler değişimin iletişiminde en fazla kullanılan araçlar olmuştur. Bu yazılı dokümanlar bürokratik ve katı bir dil ile yazılmış, yukarıdan aşağıya doğru dağıtım yapılmıştır. Diğer kurumlarda olduğu gibi genel ve küçük toplantılar değişimin tanıtımında bir diğer yaygın araçtır. Aynı zamanda, gayri resmi iletişim kanalları da NPD’de değişim sürecinde yaygın bir iletişim tarzı olarak gözükmektedir.

İletişim Stratejisi Boyutu

Bu süreç, Lewis (2007: 177) tarafından uyarlanan iletişim stratejisi boyutları kapsamında daha geniş bir çerçeve içine konabilir. İlk olarak, uygulanan iletişim stratejisi belirsizliği azaltmak ve değişim için destek sağlamak yönünde güçlü bir çaba içermemekte ve yukarıdan aşağıya bilgi dağıtımını amaçlamaktadır. İlk tanıtım döneminde, polis müdürü ve görevli danışmanlar Compstat’ın kuruma katkıları ve olumlu özelliklerine yoğunlaşmışlar ve bu yönde bilgi aktarmayı tercih etmişlerdir. Yapılan mülakatlar ve polis müdürünün gazetelere verdiği röportajlar, verilen talimatlara uymamanın olumsuz sonuçlarına vurgu yapan söylemlerin de bir iletişim stratejisi olarak kullanıldığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile polis müdürü Compstat’ın uygulanması noktasında verilen talimatlara uyulması için sert ve direk bir iletişim tarzını benimsemiştir. Bu tarz zaman zaman tehdit ve saldırgan bir iletişim tercihinə dönüşmüştür. İletişim stratejisi olarak belirli gruplara daha fazla yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda, Compstat’ın başarısında kritik role sahip orta düzey yöneticiler iletişim stratejisinin temel hedefi olmuştur. Son olarak, polis müdürü, NPD’nin kesinlikle bir değişime ihtiyaç duyduğu ve bu değişimi gerçekleştirme kapasitesine sahip olduğu vurgusunu sürekli yapmıştır. Lewis, Hamel ve Richardson (2001: 23), tarafından ortaya konan çerçeve kapsamında, değişim sürecini yönetenlerin iletişim stratejisi olarak özellikle orta düzey yöneticileri hedeflediklerini ve iletişim hızı ve daha çok kişiye ulaşmayı uzlaşma inşa etmeye tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Bu iletişim stratejisi tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İletişim Stratejisinin Özellikleri

İletişim Stratejisinin Özellikleri	
İletişim Etkililiği	
İletişim Stratejisi	Mülakatlardan Örnekler
Bilgi Dağıtımı	Nereye gideceğimizi, ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı görüyorsunuz.
Compstat'ın olumlu yönlerine vurgu yapılması	Bu sistem çalışıyor. New York'ta çalıştı.
Kaybetme çerçevesine vurgu (uymamanın dezavantajları)	Compstat tanıtımında uygulanan yöntem ile bazı ilçe müdürlerinden kurutulmayı hedeflemişti.
Belirli grupların hedeflenmesi (orta düzey yöneticiler)	Akademik dünyadan gelen kişilerin katkısı ile daha çok müdürlerin katılım sağladığı iki toplantı yapıldı.
Yeterlilik	Bu olmamız gerek yer ve bu nasıl ulaşacağımız. Biz bunu yapacak kapasitedeyiz.

Kısaca, değişim sürecini yönetenler çalışanlardan geribildirim almak yerine genel olarak bilgiyi sadece aşağı kademelere yaymayı tercih etmişlerdir. Üst kademenin çalışanları ikna etmek ve bir konsensüse ulaşmak gibi bir kaygısı gözükmemektedir. Genel olarak temel hedef değişimi duyurmak ve bu konuda bilgi vermektir. Üst yönetim bu tercihlerini uygun ve etkili bir iletişim stratejisi olarak görmekle birlikte, daha fazla sürece katılım, bilgi ve eğitim bekleyen çalışanlar bu stratejiden rahatsız olmuşlardır.

İletişim Stratejisi ve Sonuçları

Compstat özellikle yönetici pozisyonunda olanların iş yapma biçiminde önemli değişiklikler içeren büyük kapsamlı, devrimsel bir değişim modelidir. Bu modeli iş düzeninin yeniden organize edilmesini, yöneticilerin hesap vermesi ve sorumluluk almasını, yeni iş rutinlerini gerektirmektedir. Tüm bu hususlar çalışanlar için daha fazla iş yükü anlamına gelmektedir. Bu tarz kapsamlı değişimler kaçınılmaz olarak belirli bir düzeyde belirsizlik getirir. NPD örneğinde olduğu gibi, belirli iletişim stratejileri uygulanmazsa bu belirsizliğin derecesi artmaktadır. NPD'de çalışanların birçoğu, modelin ilk günlerinde kendilerinden ne beklendiğini, değişimin oranı ve doğası, Compstat ve düzenli Compstat toplantılarına nasıl hazırlanacakları konusunda yeterli bilgi ve eğitime sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Compstat'ın ilk dönemine ilişkin yaygın algı çalışanlar arasında bilgi, diyalog, katılım ve eğitim eksikliği, yukarıdan aşağıya doğru sert ve saldırgan bir tarzın benimsenmiş olduğudur.

Çalışanların belirsizliği azaltmak için talep ettikleri eğitim ve daha fazla bilgilendirme talepleri çok fazla dikkate alınmamıştır. Bir çalışanın ifadesi şöyledir: “Farklı bir sürecin içinde olmanın getirdiği bir korku vardı. Bir anlamda karanlıkta idik ve ne yapacağımızı bilmiyorduk.” Bir başka çalışan ise genel hissiyatı şu şekilde özetlemektedir: “Yaşadığımız bir bilinmezlik duygusu ve korkuydu. Ne olacağını ve bizi nasıl etkileyeceğini bilmiyorduk.” Çalışanların birçoğu Compstat’ın tanıtım ve ilk uygulama dönemlerinde daha farklı bir iletişim stratejisi kullanılabileceğini düşünmektedirler. Bir sonraki çalışanın ifadesinde, iyi organize edilmiş bir iletişim stratejisi ve eğitim ile daha yumuşak bir tanıtım süreci olabileceği ve Compstat’ı anlama ve uyarlamada daha az sorun yaşanacağı ortaya konmaktadır:

Compstat’a nasıl hazırlanılması gerektiğini 12 yıl içinde yaparak öğrendim. O dönemki polis müdürü tüm müdürleri ve ilgili kişileri toplamış ve Compstat’ı daha iyi anlatmış, nasıl hazırlanacağımız konusunu eğitim ile desteklemiş olsa idi başlangıç dönemi çok daha iyi olabilirdi.

Polis müdürü dâhil olmak üzere üst yönetimin bakış açısından bakıldığında, bu tarz bir iletişim stratejisi seçmenin bazı gerekçeleri vardır. Polis müdürü ve az sayıda çalışan dönemin polis müdürü konsensüs inşa etme gibi bir niyeti olsa veya model yavaş bir şekilde uygulanmış olsaydı, modelin iç politika ve kültür nedeni ile sabote edilmesi riskinin olacağını düşünmektedirler. Bir çalışanın aşağıdaki ifadesi tercih edilen iletişim stratejisinin gerekçesi hakkında bilgi verici mahiyettedir:

Yolsuzluk ve hatalı davranışlar çok yaygın olduğu için çalışanların böyle bir değişime istekli olması beklenemezdi. Polis müdürü bu tarz kişilerle konuşmak istemedi. Bu onun fikriydi ve bunu yapması gerekiyordu. Bu kadar yaygın bir yolsuzluk olan bir yapıda konuşma ile insanları ikna edebileceğini düşünmüyordu.

O dönem gazetelere yansıyan haberler, bir çalışan tarafından yukarıda belirtilen gerekçelerin, dönemin polis müdürünün düşüncelerini de yansıttığını göstermektedir: “İnsanların profesyonelce davranacağı bir ortam yaratmadan onların nasıl profesyonelce davranmasını beklersin” (Smothers, 2002: 5). Açıkça, polis müdürünün iletişim stratejisi çalışanları değişime ikna etmek ve desteklerini almayı hedeflemiyordu. Compstat gibi bir modele ihtiyaç olup olmadığı ve kuruma uygun olup olmadığı gibi konularda çalışanlardan geri dönüşüm almaya yönelik bir strateji uygulama niyeti de bulunmamaktaydı. Bu yaklaşım polis müdürü ve bazı çalışanlar tarafından, NPD’de çok ciddi sorunlar olması, kurumun hiyerarşik

ve paramiliter yapı ve emir komuta zinciri ile tanımlanan polis kültürü, güçlü ve sert bir liderlik anlayışına olan gereklilik gibi nedenlerle haklı görülmektedir. Bazı çalışanlar mevcut kurumsal uygulamalar ile önerilen değişim arasında büyük farklılıklar nedeni ile bu tarzın gerektiğine inanmaktadırlar.

Bu bakış açısına sahip olmayan bazı çalışanlar ise değişimin gerekçelerine ve amaçlarına karşı olmadıklarını, fakat model hakkında ve kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgi sahibi olmadıklarından sürecin çok sıkıntılı olduğu ifade etmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler bunu yansıtan örneklerden biridir:

Compstat'ı 1997 yılında hayata geçirdik. O dönem ruhsat biriminde çalışıyordum ve ilk Compstat tecrübemi o yıl yaşadım. Bazen iyi bazen kötüydü. O (polis müdürü) bu kurumun nereye gitmesi gerektiğini biliyordu. Ancak, bizler neler olduğunu, bu işin yürütmesi için neler yapmamız gerektiğini bilmiyorduk. Bizler onunla aynı sayfada değildik ve bu bizim hatamız değildi. Bu süreci bizim için kolaylaştırmadı. Eğer bizimle görüşse ve dinleyin Compstat isimli bu sürecin parçası olacaksınız. Model budur ve bunlar hazır olmak için bilmeniz gereken şeylerdir. Bunu demiş olsa bu süreç daha yumuşak şekilde yürütülebilirdi. Ancak, danışmanlar bizimle konuşmadılar. Bir günde, hadi işe başlıyoruz dendi. Bu yeni bir süreç ve her ilçeyi bu şekilde yöneteceğiz dendi. Bizlerin ise ne bilgisi ne de eğitimi vardı. İnsanlardan farklı bir şey bekliyorsanız, onları eğitmelisiniz. Danışmanlar polis müdürü ile uzun zaman geçirdiler ama bizimle hiç vakit geçirmedi. Yaşadığımız temel problem budur.

Yapılan mülakatlar üst yönetim çalışanların düşüncelerini almış, katılımlarını sağlamış, eğitim vermiş ve modelin kendisi, uygulaması ve kişilere ve kuruma getirileri hakkında dürüst ve geniş kapsamlı bir bilgilendirme yapılmış olsa idi, bazı çalışanların Compstat sürecine daha fazla destek olacağını göstermektedir. Compstat ve getirileri gerçek anlamda anlaşılamadığı için doğal sınırların ötesinde bir dirençle karşılaşmıştır.

TARTIŞMA

Bu makalenin temel sorusu Compstat'ın tanıtım ve uygulanma sürecinde kullanılan iletişim stratejileri ve kanalları ve farklı rütbelerde bu tercihlerin nasıl algılandığıdır. Tanıtım sürecinin en belirleyici eylemi danışmanların katkısı ile yapılan iki genel bilgilendirme toplantısıdır. Diğer iletişim kanalı ise toplantılara göre daha az önemli görülen yazılı talimatlardır. Bu toplantılar ve yazılı talimatlar tanıtım sürecinin öne çıkan resmi iletişim uygulamalarıdır.

Polis müdürü ve üst yönetim bu toplantılarda değişimin duyurusunu yapmış ve

değişime yönelik ihtiyaç, kapsamı, içeriği, beklentileri, hedefleri ve vizyonuna ilişkin mesajları vermiştir. Bu toplantılarda kullanılan iletişim çerçeveleri şunlardır: Değişmek zorundayız *-farklılık-*; değişim kapasitemiz var *-yetkinlik-*; ihtiyacımız olan bu model *-uygunluk-*, ve bu sizin yapmak zorunda olduğunuz *-zorunluluk-*. Polis müdürü toplantılarda ve gazetelere verdiği demeçlerde bu mesajları tekrar etmiş ve çalışanların bu yeni ortamın bir parçası olmalarını ya da bırakıp gitmeleri istemiştir. Bu toplantılardaki iletişimin yapısı yukardan aşağıya, talimat şeklindedir. Çalışanlardan geribildirim almaya ve ikna etmeye yönelik bir çaba göze çarpmamaktadır. Yazılı dokümanlar bu değişim sürecinde yoğun biçimde kullanılmıştır. Toplantılarda kullanılan iletişim tercihlerine benzer şekilde bu yazılı dokümanlar yukarıdan aşağıya doğru bir iletişimi yansıtmaktadır ve emir kipinde, bürokratik bir dil kullanımı tercih edilmiştir. Bu iletişim tercihleri, dil kullanımı kurumun bürokratik, paramiliter ve emir komuta zincirini esas alan kültürel ortamını yansıtmaktadır.

Çalışanların bakış açısına göre, çalışanları bilgilendirmek, katkılarını almak, ikna etmek, sürece dahil etmek ve direnci azaltmak için iyi planlanmış bir iletişim stratejisi kullanılmamıştır. Değişimi yönetenler belli bilgilerin yayılması için tek yönlü bir iletişim stratejisi tercih etmişlerdir. Çalışanların daha fazla eğitim ve değişimin gerekçeleri, amacı ve içeriği hakkında daha fazla bilgi beklentileri üst yönetim tarafından dikkate alınmamıştır. Bu sürecin doğal sonucu yetersiz bilgi, yüksek seviyede endişe ve belirsizlik ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde gösterilen direnç olmuştur.

Üst yönetimin bakış açısına göre ise, iletişim stratejilerinin amacı çalışanları değişimin gerekli olduğuna ikna etmek, katkılarını almak ve değişim sürecine dâhil etmek değildir. Daha çok, yetenekli çalışanları yeteneksiz olanlardan ayırmak için yapılan bilinçli bir tercihtir. Polis müdürü tanıtım döneminde tercih edilen otokratik iletişim stratejisini bir zorunluluk olarak görmektedir. Polis müdürüne göre, NPD’de yaşanan genel problem değişime ilişkin bilgi ve eğitim eksikliğinden ziyade bilgi paylaşımı ve hesap verme kültürüne alışık olmayan bir yapıya sahip çalışanlardır. İletişim stratejisi bazı çalışanları değiştirmek için uygulanan bilinçli bir tercih olarak belirtilmektedir. Polis müdürü ve bazı çalışanlara göre, bu değişim modelinin uygulanmasında polis müdürü bir uzlaşma oluşturmak istese veya daha yavaş biçimde modeli uygulamaya koysaydı, iç politika, kurum yapısı ve kültürü nedeniyle modelin sabote edilmesi riski olacaktır. Sonuç olarak, NPD örneğinde bir iletişim stratejisi bulunduğunu ancak bunun genel olarak önerilen iletişim stratejilerinden yönetim, içerik ve amaç olarak farklı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Farklı rütbe ve pozisyonda bulunan çalışanlar, uygulanan iletişim stratejilerini

çok farklı şekillerde yorumlamıştır. Bir yandan, tanıtım sürecinde tercih edilen otokratik iletişim stratejisinin bazı haklı kaygılara dayandığı söylenebilir. NPD örneğinde görüldüğü üzere, değişim sürecinin hedefleri arasında kurum yapısı, kültürü ve bazı çalışanları değiştirmek varsa, katılımcı ve demokratik iletişim stratejileri en iyi sonuçları sağlamayacaktır. Bu tarz amaçlar olmasa bile, yüksek güç mesafesi ve katı bir hiyerarşiye sahip kurumlarda, demokratik ve katılımcı yaklaşımlar arzu edilmeyen sonuçlara neden olabilir. Birçok çalışanın ifadesine yansıyan, daha fazla bilgi, eğitim ve daha etkili iletişim stratejilerinin tüm çalışanların Compstat'a katkı vereceğini varsaymak yanlış olur. Bu tarz bir tercihin Compstat'ın ve kuruma getirilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı muhtemel olmasına rağmen, en etkileşimsel ve işbirlikçi iletişim stratejilerinin dahi tüm çalışanları değişimi kabul etmelerine ve ikna olmalarına yeterli olmayacağı da beklenmelidir. Bu tarz büyük değişim süreçlerinde, rutinlerini değiştirmek istemeyen, yeni sistemde pozisyon ve avantajlarını kaybetme korkusu yaşayan ya da mevcut sistemden kişisel menfaat temin eden bazı çalışanların değişimin kendisine karşı olması kaçınılmazdır.

Diğer yandan, bu değişim sürecinin amacı ve içeriğini, kendilerine düşen rolleri öğrenmeye ve bu yeni ortamın bir parçası olmaya istekli bazı çalışanların olduğu da aşikârdır. Yukarıda anlatılan iletişim stratejisi bu istekli çalışanların da bilgi eksikliği yaşamalarına ve gereksiz bir ikileme düşmelerine sebebiyet vermiştir. Bu tarz çalışanlar kendilerinden beklenenleri ve nasıl yapacaklarını öğrenmek için gerekli araç ve yöntemlere sahip olmayı haklı olarak beklemişlerdir. Bu tarz bir yol olmaması NPD açısından yanlış bir tercih olmuş ve çalışanlar arasında direnci yükseltmiştir. Bu tarz çalışanları dikkate alarak daha bilgilendirici (modelin kuruma ve kişilere katkıları hakkında dürüst ve yaygın), haklı endişelerini ve olası katkılarını dikkate alan bir iletişim stratejisi, destekleyici bir liderlik tercihi ve eğitim faaliyetleri Compstat'ın daha başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine katkı sağlayacağı açıktır.

ÖNERİLER VE SONUÇ

NPD örneği, değişim sürecinde iletişimin temel rolünü göstermektedir. Compstat'ın tanıtım döneminde yaşanan sorunlardan yola çıkarak, değişimi yöneten kişilerin değişim sürecine rehberlik ederken iletişim süreçlerini dikkate almaları gerektiğini söylemek yanlış olmaz. NPD'de uygulanan iletişim stratejileri kesin biçimde direnç seviyesini artırmıştır. Değişimin kendisine karşı çıkanlar ile değişimin tanıtım ve uygulama biçimine karşı çıkan kişilerin ayrışması için etkin bir iletişim stratejisi uygulanmalıdır. Etkili bir iletişim stratejisinin belirleyici özellikleri ise şeffaf, dürüst, tutarlı ve devamlı olması ve çalışanları değişimin nedenleri, kurum ve kendileri için olası sonuçları hakkında yeterli düzeyde bilgilendirici olmasıdır. Aynı zamanda, geribildirim mekanizmaları kurularak bu

kişilerin haklı endişelerini dikkate alan ve değişim sürecine katkı sağlayacakları bir ortam sağlanmalıdır. Aksi halde, değişim sürecinin parçası olmaya istekli ve değişim sürecini desteklemesi muhtemel çalışanların değişime direnen kişiler haline gelmesi muhtemeldir. Başka bir deyişle, değişim mühendisleri uyguladıkları strateji ve iletişim tercihleri ile direncin oluşmasının nedeni haline gelebilirler.

Özellikle, tanıtım döneminde yaşanan karışıklık ve belirsizlik nedeni ile değişim hakkında belirli beklentiler, inançlar ve algıların oluşturulmasında ve geliştirilmesinde iletişim merkezi bir konuma gelmektedir. Bu dönemlerde kurumsal kültüre ait öğeler etkili bir söylem üretimi ve iletişim stratejisi olarak kullanılması düşünülmelidir. Kültürel öğelere vurgu yapan bir İletişim stratejisi değişim sürecinin olumlu biçimde anlamlandırılmasını sağlayacak ve değişimin farklı yorumlarını azaltacaktır. Değişim mühendisleri kurum çalışanlarının kültürü ile uyumlu semboller ve çerçeveleri belirleyebilirse, bunlar değişimi tanıtmak, olumlu bir algı oluşturmak ve çalışanların değişimi yorumlamasına rehberlik etmek için etkili biçimde kullanılabilir. Örneğin, bireysel kültürlerde değişim sürecinin kişilere olan katkısını vurgulamak daha etkili bir iletişim stratejisi olarak düşünülebilir. Bu tarz örnekleri çoğaltmak mümkündür. Sonuç olarak, kurumsal ve ulusal kültür gibi kültürel boyutları dikkate alan bir iletişim stratejisinin başarı olasılığını artıracak ve direnci azaltacaktır. Aksi durumlarda, iletişim stratejileri ile çalışanları değişime ikna etmek ve katkılarını almak daha fazla zorlaşacaktır.

Değişimin ilk dönemlerinde, kurumda bir sürü doğru ve yanlış bilgi girişi olmaktadır. Yanlış bilgiler üst yönetim tarafından takip edilmeli ve çok geç olmadan düzeltilmelidir. Bu kapsamda, çift taraflı ve stratejik bir iletişim stratejisi dedikodu, söylenti ve manipülasyonları azaltacak ve doğru bilginin zamanlı bir şekilde iletilmesi suretiyle başarılı bir değişim süreci için katkı sağlayacaktır. Compstat ve benzer değişim modellerinin başarısı, değişim sürecinin, direnme ve kabullenme tercihlerinin kaynağını ve doğasını anlamayı ve değişime katkı sağlayan ve engelleyen faktörleri dikkate almayı gerektirir. İletişim bu süreçte çalışanları bilgilendirmek, algılarını yönetmek, olumlu bir algı oluşturmak ve direnci azaltmak için merkezi bir role sahiptir. Değişimi yönetenler iletişimin değişim sürecindeki rolünün farkında olmalı ve değişim sürecine buna göre yönetmeli ve rehberlik etmelidirler.

KAYNAKÇA

Abbort, A. (2004). *Methods of Discovery*. New York: W. W. Norton & Company.

Agyeman, J., Doppeh, B., Lym, K. & Hatic, H. (2007). The Climate-justice link: Communicating Risk with Low-Income and Minority Audiences. Moser, S.C. & Dilling L. (Ed.). *Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change* (ss. 119-138). New York: Cambridge University Press.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*. 15: 169-183.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*. 18: 507-532.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New Jersey: Upper Saddle River.

Chess, C. & Johnson, B. B. (2007). Information is not Enough. Moser, S. C. and Dilling L. (Ed.). *Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change* (ss. 223-236). New York: Cambridge University Press.

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.

Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. London: PCP.

Dilling, L. & Moser, S. C. (2007). Introduction. Moser, S. C. and Dilling L. (Ed.). *Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change* (ss. 1-30). New York: Cambridge University Press.

Dunwoody, S. (2007). The Challenge of Trying to Make a Difference Using Media Messages. Moser, S. C. & Dilling L. (Ed.). *Creating a Climate for Change: Communicating Climate Change and Facilitating Social Change* (ss. 1-30). New York: Cambridge University Press.

Eisenberg, E. M., Goodall, H. L. & Trethewey, A. (2006). *Organizational*

Communication: Balancing Creativity and Constraint. 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 İn Industry: A Discourse Analysis. *Communication Monograph*. 60: 321-351.

Fairhurst, G. T. (2001). Dualism in Leadership Research. Jablin, F. B. and Putnam, L. L. (Ed.), *The New Handbook of Organizational Communication* (ss. 379-439). Thousand Oaks: Sage.

Fairhurst, G. T. (2005). Reframing the Art of Framing: Problems and Prospects for Leadership. *Leadership*. 1: 165-185.

Gallivan, M. J. (2001). Meaning to Change: How Diverse Stakeholders Interpret Organizational Communication about Change Initiatives. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 44: 243-266.

Güngör, N. (2013). *İletişim Kuramları ve Yaklaşımları*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2002). The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes. *British Journal of Management*. 13: 31-49.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 57: 106-114.

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., Hamel, S. A. & Richardson, B. K. (2001). Communicating Change to Nonprofit Stakeholders: Models and Predictors of Implementers' Approaches. *Management Communication Quarterly*, 15: 5-41.

Lewis, L. K., Richardson, B. K. & Hamel, S. A. (2003). When the Stakes are Communicative: The Lamb's and the Lion's Share during Nonprofit Planned Change. *Human Communication Research*. 29: 400-430.

Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. & Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating during Organizational Change. *Journal of Business Communication*. 43: 113-137.

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.

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.

Ruben, B. D. (2009). *Understanding, Planning and Leading Organizational Change: Core Concepts and Strategies*. Washington, DC: National Association of College and University Business Officers

Smeltzer, L. R. (1991). An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. *Group & Organization Management*. 16: 15-24.

Smothers, R. (2002, 27 Ocak). Tougher. Smarter. Dapper. *The New York Times*, s.1.

Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*. 19: 429-459.

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 İletişim*. İstanbul: İletişim.

Walsh, W. F. (2001). Compstat: An Analysis of an Emerging Police Managerial Paradigm. *Policing*, 24: 347-362.

Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.

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.