



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2009, Volume: 4, Number: 4, Article Number: 4C0022

HUMANITIES

Received: July 2009
Accepted: September 2009
Series : 4C
ISSN : 1308-7320
© 2009 www.newwsa.com

Murat Sever¹ Ahmet Ekici² Orhan Erdem³
Directorate General of Security¹
Malatya Police Department²
Malatya Police Vocational High School³
aekici2001@yahoo.com
Ankara-Turkey

TEŞKİLAT KÜLTÜRÜ ve ALT-KÜLTÜRÜN POLİSİN KARAR VERMESİNE ETKİSİ: MALATYA ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu makalede organizasyon alt kültürünün şahısların karara almalarına olan etkisi incelenmiştir. Örnek seçilen kurum polis teşkilatı olup veri Malatya ilinde toplanmıştır. Anket sonuçları çoğunlukla polis teşkilatı mensuplarının özellikle görevlerinin ilk yıllarında karar alırken, meslektaşlarının ve polis kültürünün etkisi altında kaldığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Polis, Kültür, Alt Kültür, Organizasyon,
Karar Alma

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUB-CULTURE IN POLICE DECISION MAKING: MALATYA SAMPLE

ABSTRACT

In this article the role of organizational sub-culture on individuals decision-making is studied. The sample organization is police organization and data is collected in the province of Malatya. The survey results show that most police officers especially in the first years in the job are effected by their peers and police culture in their decision-making.

Keywords: Police, Culture, Sub-Culture, Organization,
Decision-Making



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Her kurumda olduğu gibi polis teşkilatında da teşkilat kültürünün bireylerin verdiği kararlarda etkisi olmaktadır. Bu kültürün olumlu veya olumsuz yönleri olabilir. Teşkilatta veya teşkilat içindeki küçük gruplarda oluşturulan kültüre bağlı olarak şahıslar yaygın görüşe uyma yönünde adeta yeniden bir eğitime tabi tutulurlar. Şahısların kişisel özellikleri, tecrübeleri, eğitim düzeyi ve buna benzer diğer unsurların da elbette şahsın karar vermesinde etkileri vardır. Bunlara ilave olarak, polisin verdiği kararlarda teşkilat kültürünün etkisinin ayrıca incelenmesinin daha sağlıklı çalışma ortamlarının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır (Morreale, Bond ve Dahlin, 2003). Bu makalede, Malatya ilinde farklı birimlerde çalışan polisler ile teşkilat kültürünün etkileri üzerine yapılan anket sonuçları incelenecektir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu makalenin amacı, teşkilat kültürü ve alt-kültürün polisin karar vermesine etkisini incelemektir. Bu etki negatif veya pozitif olabilir. Teşkilat kültürü en yüksek mesleki standartları destekleyebilir veya en alt düzey davranışlara da müsaade edebilir. Her iki yöndeki etkileri ortaya koyan literatürden bazı örnekler aşağıda zikredilmiştir.

3. TEŞKİLAT KÜLTÜRÜ VE ALT KÜLTÜR (ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUB-CULTURE)

Kültür, değerler, normlar, inançlar ve ifade sembolleri olmak üzere dört ana unsurdan oluşur (Peterson, 1979:137). Toplumlar kültürlerini nesilden nesile aktarırken, bireyler içinde buldukları toplumun kültürünü hayatlarının ilk yıllarında öğrenir ve benimserler.

Teşkilat kültürü, bir kurumun içinde o kurumun üyeleri tarafından hiç sorgulanmadan kabul edilen ve paylaşılan ortak inançlar, önkabuller, ortak kanaatler ve örnek modeller olarak tarif edilebilir (Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991). Bu kültür, "kurum içinde kabul gören değerler, mitler, ideolojiler, hikayeler, menkıbeler, mecazi ifadeler, kahraman olarak kabul edilen şahıslar, ritüeller, törenler ve seremoniler aracılığı ile gözlemlenebilir" (Jermier ve diğerleri, 1991:170). Bir ürün veya hizmet üretirken teşkilatın içinde yaygın olan bu inançlar ve modeller tüm teşkilatı yönlendirici bir rol oynar. Her teşkilat, hizmet sunduğu vatandaşlar ve içinde bulunduğu çevre, geçmişten gelen ve yaygın olan görüşler ve önde görünen liderlerine bağlı olarak bir kültür oluşturur ve bu kültür kurum içindeki tüm şahısları etkisi altına alarak yönlendirir.

Genel kanaat, resmi teşkilat kültürü kavramı ile teşkilat alt-kültürü kavramları arasında bir fark olduğu yönündedir. Jermier ve diğerleri (1991), teşkilatın misyonunu, amaçlarını, çalışanların davranış şekillerini yönlendirmesi öngörülen resmi normları ve teşkilatın organizasyonel yapısını resmi teşkilat kültürü içinde değerlendirmiştir. Her ne kadar aşağı kademelerden etkileşim olsa da, resmi teşkilat kültürü çoğunlukla teşkilatın üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulur ve şekillendirilir. Öte yandan, teşkilat alt-kültürü ise resmi olarak kişilere atfedilen görevlerin kollektif bazda kurum çalışanlarınca nasıl algılandığı, çalışanların kendi aralarında belirlediği davranış şekilleri/standartları, yine çalışanlarca belirlenen ve çoğunlukça kabul gören sistematik uygulamalar şeklinde tanımlanabilir. Eğer teşkilatça tespit edilen norm ve değerler kurum çalışanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul görüp benimsenirse, herkes aynı ideal uğrunda kenetlenir. Bu durumda alt-kültür etkisini



gösterir ve resmi teşkilat kültürünü yeniden şekillendirmeye başlar. Bazı durumlarda, alt-kültür tamamen resmi teşkilat kültürünün yerini alabilir, resmi teşkilat kültürünün tamamen tersi yönde çalışanları yönlendirebilir veya resmi teşkilat kültüründe kısmi değişikliklere sebep olabilir (Jermier ve diğerleri, 1991).

Resmi teşkilat kültürü daha önceden yazılı olarak kayıt altına alınmış olan çalışma ilkeleri, politikalar, özdeyişler veya amblemler aracılığı ile kurum çalışanlarına iletilir. Ancak, resmîyette bu tür dokümanların varlığı ve bunların içeriği teşkilat içinde var olan kültürü mutlak surette yansıtır anlamına gelmez. Aslında, kurum içindeki yaygın ve dominant kültür, kurum çalışanlarının günlük davranış ve tutumlarına bakılarak kolayca anlaşılabilir (Brunetto ve Far-Warton, 2005).

Manning'e (1978) göre bir polis memurunun görevini ifa ederken onu yönlendiren en önemli standart kendi meslek kültürüdür. "Bir polis kendisini her zaman meslek kültürü içinde 'ideal polis' olarak tanımlanan ve algılanan resme göre yargılar" (ss:11). Yine Manning'e göre meslek kültürü o meslek grubu içinde var olan normlar, değerler ve davranış biçimleridir. Dolayısıyla teşkilat kültürü veya alt-kültür o mesleğin mevcut kuralları, normları, inançları ve uygulamalarının hüküm sürdüğü bir ortamda gelişir. Bu şekilde gelişen kültür, o kurum tarafından resmi olarak kabul edilen meslek standartlarına uygun olabileceği gibi bu standartlarla tamamen uyumsuz da olabilir.

Literatürde polis kültürü genelde olumsuz yönleriyle tarif edilmiştir. Mesela Jermier ve diğerleri. (1991) polis kültürünü "militarist, tek tip elbise, rütbeye dayalı otokratik sert bir hiyerarşik yapı, tavizsiz kurallar ve otoriteye dayalı emir-komuta zinciri" şeklinde karakterize etmektedir (ss:173). Bunlara ilave olarak suçlulara karşı amansız bir savaş ortamı ve dış dünyaya karşı kendi içinde kuvvetli bir dayanışma ve birliktelik de polis kültürünün bir parçası olarak tarif edilmektedir. Birçok araştırmacı, suçun bu kadar yaygın olduğu bir dönemde polisin kendi içinde dış dünyaya karşı "biz ve diğerleri" şeklinde bir mantalite geliştirdiğini savunmaktadırlar (Bailey ve Wolf, 2004; Cochran ve Bromley, 2003; Crank, 1998; Herbert, 1998; Kingshott, Paoline, Myers ve Worden, 2000). Bu görüşü savunan araştırmacılar "biz ve diğerleri" anlayışının altında 'polis sadece polise güvenebilir, polisi ancak polis anlar, polise -vatandaşlar değil -sadece meslek arkadaşları yardım eder' şeklinde bir düşüncenin olduğunu vurgulamaktadırlar.

A.B.D. Ulusal Adalet Enstitüsü tarafından 1996 yılında yapılan bir sempozyumda Skolnick, polis alt kültürünü "grubun davranışlarını yönlendiren normlar ve inançlar zinciri, polis memurlarının kendilerince doğru olduğuna gönülden inandıkları gerçekler ve davranışlarında ölçü olarak kabul ettikleri mihenk taşları" şeklinde tanımlamıştır (NCJ 163811, 1997:30). Skolnick'e göre kurum içindeki temel inançlar da polis alt-kültürünün içine gömülmüştür. Akademisyenler tarafından polis alt-kültürü hakkında ifade edilen diğer belli başlı görüşler şu şekilde sıralanabilir:

- Polisler suçla asıl mücadele edenin kendileri olduğuna inanırlar (Cochran ve Bromley, 2003; Crank, 1998; Terril, Paoline ve Manning ve diğerleri, 2003),
- Polisliği polisin dışındaki insanların gerçek manada anlaması imkansızdır (Crank, 1998),
- Gruba sadakat, birliktelik, dayanışma ve gizlilik (kol kırılır yen içinde kalır anlayışı) çok önemlidir (Cancino ve Enriquez,



2004; Crank, 1998; Goldsmith, 1990; Manning, 1995; Paoline ve diğ erleri, 2000; Kingshott ve diğ erleri, 2004),

- Suçlularla mücadele uğ runa bazı kurallarda esneme yapılabilir (Cochran ve Bromley, 2003),
- Halk polisten çok şey istiyor ama polisi yeteri kadar desteklemiyor (NCJ 163811, 1997)
- Devriye görevi ço ğ u polisin hoş una gitmez (NCJ 163811, 1997).

Yukarıda sayılanlara ilave olarak, mesleki tehlike, belirsizlik (her an her şey in olma ihtimali) ve herkese ş üpheci göz le yaklaş ma tutumu bu kültür ün karakteristik özellikleri arasında sayılabilir (Cochran ve Bromley, 2003; Crank, 1998; Paoline ve diğ erleri, 2000; Terril ve diğ erleri, 2003). Ayrıca, teş kilat içinde yılların birikimi olan ortak aklın ve ortak hareket etme düş üncesinin de polis alt-kültüründe önemli rol oynadı ğ ı söylenebilir (Crank, 1998; Manning, 1995). Burada zikredilen ortak hareket etme düş üncesinden kasıt "polisin gündelik görevleri arasındaki alış kanlıkları, yapmaktan hoş landı ğ ı veya hoş lanmadı ğ ı şeyler, öncelikleri, ortak ruh haleti ve hatta dilden dile dolaş an hikayelerdir" (Crank, 1998:164). Bir baş ka ifade ile polis kendi alt-kültürleri iç ine yerleş miş olan bu ortak hareket etme düş üncesi çerçevesinde nerede ne yapacağı na veya nerede nasıl tepki göstereceğine karar vermektedir. Teş kilat mensupları, günlük görevleri esnasında halkla ve kendi üst kademe yöneticileri ile yaşamış oldukları etkileş imden kaynaklanan stresle ancak ortak olarak geliştirilmiş olan bu polis alt-kültürü sayesinde baş edebildiklerini düşünürler (Cochran ve Bromley, 2003; Crank, 1998; Manning, 1995; Paoline ve diğ erleri, 2000; Paoline ve Terril, 2005).

Polis alt-kültürünün varlığı ve onun karakteristik özellikleri konusunda akademisyenler arasında bir mutabakat oldu ğ u söylenebilir. Öte yandan, böyle bir alt-kültürün var oldu ğ u konusunda hemfikir olsalar da kurum içinde çok yaygın olmadığını savunan araştırmacılar da vardır. Örneğ in Cochran ve Bromley (2003) A.B.D.'de ş erifler üzerinde yaptıkları bir çalış mada polis alt-kültürünün sanıldığı kadar yaygın olmadığını sonucuna varmış lardır.

4. TEŞ KİLAT KÜLTÜRÜ VE ALT-KÜLTÜRÜN BİREYLERİN KARAR VERMESİNE ETKİSİ (THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND SUB-CULTURE ON INDIVIDUAL DECISION MAKING)

Her kurumda çalışanların kurum içinde yaygın olan teş kilat kültüründen veya alt-kültürden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu kültür teş kilata yeni katılan üyelerin davranış larını şekillenmesinde de çok önemli rol oynar. Teş kilat kültürü yeni gelenlere eskiler tarafından aktarılır ve ç ark bu şekilde devam eder (Carrol, 1982).

Fine (1984), herhangi bir kurumdaki çalışanların, davranış larına yön verirken o kurum içindeki sosyal ve fiziki ortamı ve bu ortamdan kaynaklanan sınırlamaları göz önüne almak ve buna göre davranmak zorunda olduklarını savunur. "Bireyler hareketlerini içinde buldukları sosyal ortamın yapısına, geleneklerine ve politikalarına uygun olarak şekillendirirler" (ss:242). Kurum içindeki resmi ve gayri resmi iletişim vasıtaları kullanılarak bireylere diğ er kurum üyelerinin kendilerinden neler beklediğ i öğ retilir ve bireyler kendilerini buna göre ayarlarlar. Teş kilat kültürü aslında kurumların sadece fiziki ve organizasyonel yapılar olmadığını, aynı zamanda bir nevi davranış lar bütünü olduğunu bize hatırlatır ve bireylerin sosyal ortamla bağlantısını sağ lar (Fine, 1984).

Kurum içinde var olan kültür yeni gelen üyelere bir sosyalleş me süreci iç erisinde resmi ve resmi olmayan konuş malar, bir araya



gelmeler ve etkileşimler aracılığı ile aktarılır (Brunetto ve Far-Wharton, 2005). Kuruma yeni katılan bir birey ilk yıllarında içinde bulunduğu ortamda kabul görme yöntemlerini araştırır. Okuldan mezuniyeti müteakip teşkilata yeni katılan bir polis memuru da öncelikle kendisinden daha kıdemli olan meslek arkadaşları arasında kabul görme ve tanınma yollarını arar. Böyle yaparak aslında yeni katıldığı ortama bir an önce adapte olmaya çalışmaktadır. Yeni memur (çaylak) zaman geçtikçe bu ortama en iyi adapte olma şeklinin kıdemli memurların kararlarına ve hareketlerine saygı gösterip, bu kararlara uymaktan geçtiğinin farkına varır. Eskilerin hareket ve kararlarına itiraz veya itaatsizlik durumunda gruptan dışlanılacaktır. Sonuç olarak, kurum içinde mevcut bulunan ve kıdemli memurlar tarafından kendisine aktarılan normlara, değerlere ve inançlara, daha doğru bir ifade ile teşkilat kültürüne ve alt-kültüre sorgulamadan uymak ve benimsemek durumunda kalır (Drummond, 1973; Kingshott et al., 2004). Dolayısıyla bireylerin verecekleri kararlar ve davranışları büyük oranda kurum içindeki mevcut kültür tarafından şekillendirilmiş olur.

Cancino ve Enriquez (2004), polis kültürünün önemli bir parçası olan dayanışma, birliktelik ve gizlilik (kol kırılır yen içinde kalır) anlayışının doğal bir sonucu olarak mesleki dışlamanın bir sosyal kontrol mekanizması şeklinde devreye girdiğini ve sonuçta bireyleri mutlak itaate zorladığını savunmaktadır. Bu şartlar altında, dışlanma, izolasyon ve arkadaşlarının yardım ve desteğinden yoksun kalma korkusu bireyleri kendisine dikte edilen davranışları sorgulamaması yönünde zımni baskı yapmaktadır.

5. POZİTİF ETKİ VEYA NEGATİF ETKİ (POSITIVE OR NEGATIVE IMPACT)

Polis kültürü üzerine kaleme alınmış mevcut literatür, genelde yetkinin suiistimali, etik konular, hukuk dışı davranışlar, orantısız güç kullanımı, rüşvet ve kol kırılır yen içinde kalır mantığıyla hatalı davranan memurların korunması gibi bu kültürün negatif yönleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Goldsmith, 1990; Harrison, 1998; Kingshott ve diğerleri, 2004; Terril ve diğerleri, 2003; Trautman, 2001). Elbette ki kuruma yeni katılan bireyler mevcut davranış bozuklukları ile birlikte gelmiyorlar, titiz bir seçme sürecinde sonra teşkilata alınıyorlar. Söz konusu tasvip edilmeyen davranışların kurum içi sosyalleşme sürecinin bir sonucu olarak mevcut kültürün olumsuz etkileri olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmaz (Drummond, 1973). Alt-kültürün bir parçası olarak yanlış davranış ve hareketler, daha önce zikrettiğimiz "biz ve diğerleri" potası içinde meşrulaştırılmaktadır. Bunun doğal neticesi olarak da kurum içinde bu tür davranış sergileyenleri kontrol altına almak oldukça zorlaşmaktadır (Crank, 1998).

Polis alt-kültürünün bir parçası olan birliktelik, dayanışma ve gizlilik (kol kırılır yen içinde kalır anlayışı) de genelde negatif yönleriyle ele alınmıştır. Teşkilat içinde bireylerin çoğunluğu tasvip edilmeyen hukuk dışı yollara bizzat tevessül etmeseler de, bu tür ilişkilerin içinde bizzat yer alanlar bu kültürün etkisi ile koruma altına alınmaktadır (Harrison, 1998). Trautman (2001), diğer meslek türleri ile karşılaştırıldığında "kol kırılır yen içinde kalır" anlayışının kanun uygulayıcı meslekler içinde daha baskın ve daha yaygın olduğunu iddia etmektedir.

Her ne kadar birliktelik ve dayanışma yukarıda belirtilen negatif yönleri ile ele alınsa da, "arkadaşlık, dostluk, sonu ölüm dahi olsa birbirine yardım ve destek olma, uyum içinde çalışma" gibi olumlu sonuçları da göz ardı edilemez (Drummond, 1973; Harrison, 1998). Goldsmith (1990) zor çalışma ortamına ve belirsizliklere karşı



bu birliktelik ve dayanışmanın polisi bir arada tek vücut halinde tutarak destek olduğunu savunur. Alt-kültür içinde yer alan bu değerler, tüm bireylere bir güven verir ve meslektaşlarını savunma içgüdüsüne katkıda bulunur. Buna ilave olarak, çalıştığı kuruma karşı sahiplenme ve bir gruba ait olma duygularını perçinleştirir (Drummond, 1973). Bunun sonucu olarak bireyler arasında "ne olursa olsun birbirimizin eksiklerini kapatarak birbirimize destek olmalıyız" düşüncesi yerleşir (ss:25). Harrison (1998), polis kültürü içinde zaten var olan bu birliktelik ve dayanışma anlayışına bir çok kurumun gıpta ile baktığını, kendi içlerinde bunu tesis ederek takım çalışması ve bireyler arasında bir sinerji ortamı oluşturmayı amaçladıklarını iddia etmektedir. Kurum içinde tesis edilecek güçlü ve etkili bir teşkilat kültürünün, bireyleri hem birbirine hem de teşkilata bağladığını ve kurum içi yabancılaşmayı engellediğini ve tüm bunlara ilave olarak, resmi teşkilat kültürü veya alt-kültürün kurum dışı bireylerle ilişkilerde bir meşruiyet ortamı oluşturduğu savunanlar da vardır (Fine, 1984).

Son olarak şunu da belirtmek gerekir ki, polis teşkilatlarını pozitif bir teşkilat kültürü oluşturma ve geliştirmeye doğru yönlendirme hususunda etkin bir liderlik gereklidir (Harrison, 1998). Eğer teşkilatı yöneten şahıslar gerçek liderlik özelliklerine sahip iseler teşkilat kültürünün şekillendirilmesinde çok önemli bir rol oynarlar.

6. UYGULANAN ARAŞTIRMA METODU (APPLIED RESEARCH METHOD)

Bu çalışmada anket metodu uygulanmıştır. Malatya Emniyet Müdürlüğünde çalışan görevlilerin teşkilat kültürünün bireylerin karar vermelerine etkileri konusunda kişisel algılamaları sorulmuştur. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda konusuna göre çok farklı araştırma yöntemleri uygulanmaktadır. Her araştırma yönteminin her çalışma konusu için geçerli olmadığı veya bu konuda bir standart geliştirmenin mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir. Bireylerin karar vermelerine nelerin etki ettiği araştırılırken geçmişte farklı yöntemler kullanılmış olabilir. Bu çalışmanın konusu bu etkenlerden sadece bir tanesi üzerine yoğunlaşmaktadır ki, o da teşkilat kültürü veya alt-kültür şeklinde ifade ettiğimiz kavramdır. Bu konu hem daha önceden pek araştırılmamış, hem de karar vermeye etkisini ölçmeye teşebbüs edilmemiştir. Aslında sosyal bilimlerdeki her soyut konu gibi bu konunun da ölçümü çok kolay değildir. Bahsedilen bu hususlar dikkate alınarak bu çalışmada sadece kişilerin bu konudaki kişisel gözlemleri ve algılamaları sorularak, sonuçların sayılarla ifade edilmesi yönüne gidilmiştir. Takdir edileceği üzere bireylerin kişisel algılamaları ve tecrübelerini ölçmenin en uygun metodu -her ne kadar kendi içinde eksiklikleri mevcut olsa da- anket uygulamalarıdır. İzah edilen sebeplerden dolayı bu çalışmada anket metodu tercih edilmiştir.

Uygulanan anket 19 sorudan oluşmaktadır. Sorulardan 11 tanesi teşkilat kültürü/alt- kültürün varlığı ve etkileriyle alakalıdır. Kalan sorular çalışmaya konu olan örneklemin yaş, cinsiyet, rütbe, eğitim durumu, çalıştığı birim vb. demografik özellikleri ile ilgilidir.

Doldurulmak üzere 600 adet anket formu hazırlanmış ve büyüklükleri ile orantılı olarak her şubeye gönderilmek üzere daha önceden ilgili şubeden tespit edilen şahıslara teslim edilmiştir. Bu şahıslar konu hakkında daha önceden bilgilendirilmiş ve anketi nasıl uygulayacağı konusunda talimatlar verilmiştir. Görevlendirilen şahıs anketleri kendi şubesinde rastgele dağıtmış ve dağıttığı şahıslara çalışma hakkında açıklayıcı bilgiler vermiştir. Ankete katılım tamamen



gönüllülük esasına dayalı olup, katılımcılardan kimliklerini ortaya koyacak hiçbir kişisel bilgi talep edilmemiştir. Anketlerin doldurduktan sonra iadelerini teminen her şubede uygun yerlere kutular konulmuş ve katılımcılardan doldurdukları anket formlarını bu kutulara iade etmeleri istenmiştir. 600 kişiden 349'u çalışmaya iştirak etmiştir.

7. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ (DEMOGRAPHICS OF PARTICIPANTS)

Ankete gönüllü olarak iştirak eden 349 katılımcının %87.7'si (306) bay, %12.3'ü (43) bayanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 40 yaş altı memurlardan oluşmaktadır ve gruplara göre yaş dağılımı şu şekildedir: %39.3'ü 29 yaş ve daha aşağı, %56.2'si 30-39 yaş arası, %4.6'sı 40 yaş ve üzeridir. Eğitim durumuna bakıldığında, %19.8'i lise mezunu, %46.1'i 2 yıllık üniversite mezunu, %31.5'i 4 yıllık üniversite mezunu, %2.6'sı ise lisansüstü eğitim yapmış memurlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (%65.9) 10 yıl ve daha az süredir teşkilatta görev yapmaktadır. 10-15 yıl arası meslek tecrübesi olanların oranı %27.8, 16 yıl ve üzeri meslek tecrübesi olanların oranı ise %6.3'tür. Ankete katılanlar arasında amir sınıfı personel oranı %6.6 olup %93.4 memur sınıfı personeldir. Katılımcıların genel özelliklerini gösterir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri
(Tablo 1. Participants' demographic characteristics)

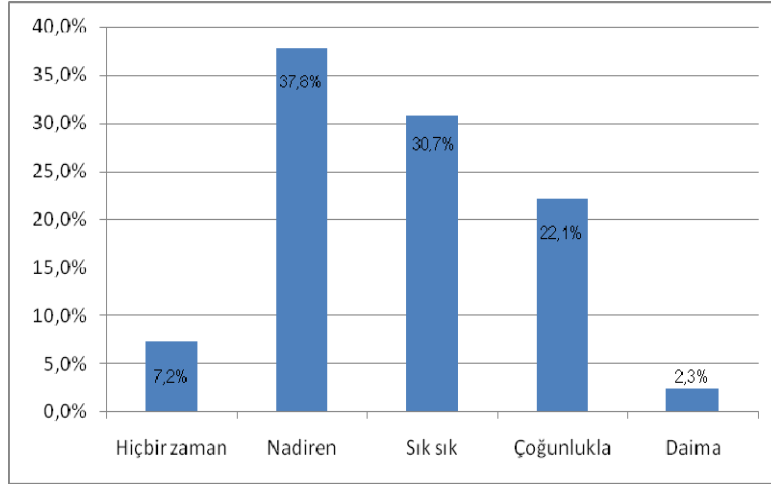
	Sayı	Yüzde
Bay	306	87,7
Bayan	43	12,3
29 veya daha aşağı	137	39,3
30-39 yaş arası	196	56,2
40-49 yaş arası	16	4,6
Lise	69	19,8
2 yıllık yüksek okul	161	46,1
Üniversite	110	31,5
Lisansüstü	9	2,6
10 yıldan az	230	65,9
10-15 yıl arası	97	27,8
16-20 yıl arası	14	4,0
20 yıl ve üstü	8	2,3
Polis Memuru	326	93,4
Amir Sınıfı	23	6,6

8. ANKET SONUÇLARI (SURVEY RESULTS)

Katılımcılara yöneltilen "Şahsi gözlemlerinize dayanarak, teşkilat içinde meslektaşlarınızın aynı rütbedeki diğer mesai arkadaşlarının etkisinde kalarak hareket etmelerine ne sıklıkla şahit oldunuz?" sorusuna "hiçbir zaman" diyenlerin oranı sadece %7.2'dir. Bu, kalan %92.8'lik çoğunluğun, aynı rütbedeki personelin meslektaşlarının etkisinde kalarak hareket etmelerine bir şekilde şahit olduğu anlamına gelmektedir. "Sık sık", "çoğunlukla" ve "daima" şeklinde cevap verenlerin oranının yarısından fazla (%55) olması ayrıca dikkate değer bir husustur. Bu oranlara dayanarak teşkilat içinde

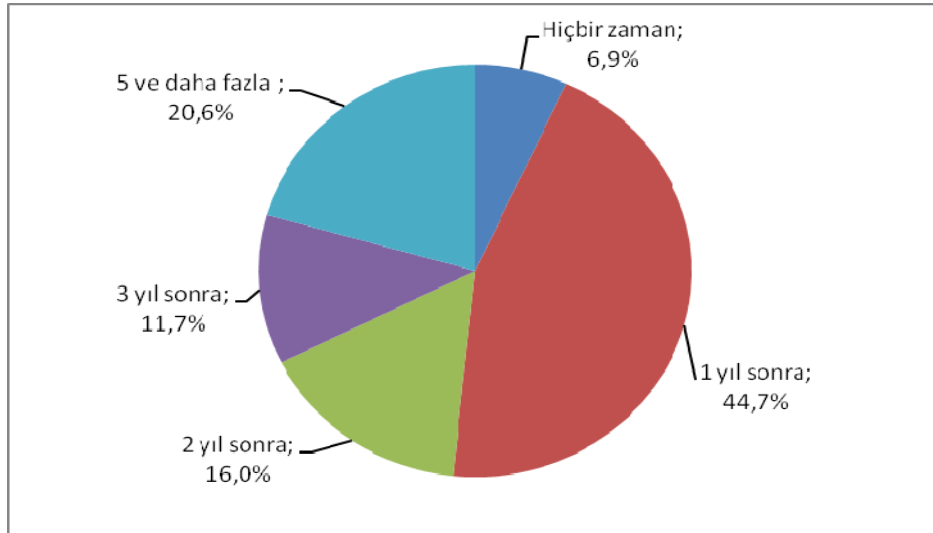


meslektaş baskısının etkisinin var olduğundan bahsedilebilir (Şekil 1).



Şekil 1. Aynı rütbedeki meslektaş baskısının etkisinde karar verme
(Figure 1. Frequency of peer pressure influencing a decision)

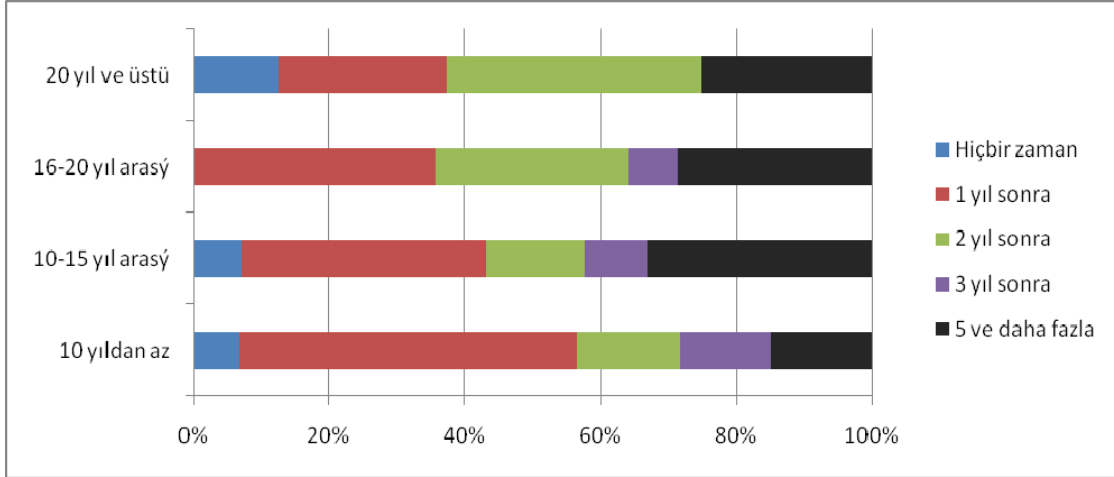
Şekil 2’de katılımcıların “Teşkilata yeni giren meslektaşlarınızın girdikten ne kadar zaman sonra başkalarının yönlendirmesi ile değil de kendi kendilerine hareket edebildiklerini (işle alakalı konularda) gözlemlediniz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir. Şekil 2’de verilen dağılım yüzdelerinden de anlaşılacağı üzere meslek içi çıracılık süresini 2 yıl ve daha fazla görenlerin oranı yarıya yakındır (%48.4). Katılımcıların yarısı 1 yıllık bir polis memurunu kendi kendine karar verebilecek veya hareket edebilecek olgunlukta görmemektedir. Bir diğer ifade ile bunların nazarında 1 yıllık bir polis memuru meslektaş baskısını sorgulayabilecek olgunlukta görülmemektedir. Çıracılık süresini 3 yıl ve daha fazla olarak değerlendirenlerin oranı ise %32.3’dür ki, her üç kişiden bir kişinin gözünde 3 yıl bile teşkilat içi olgunlaşmak için yeterli bir süre değildir.



Şekil 2. Memurların işle alakalı konularda kendi kendilerine hareket edebilmeleri için gerekli süre
(Figure 2. When officers begin to 'think for themselves'?)

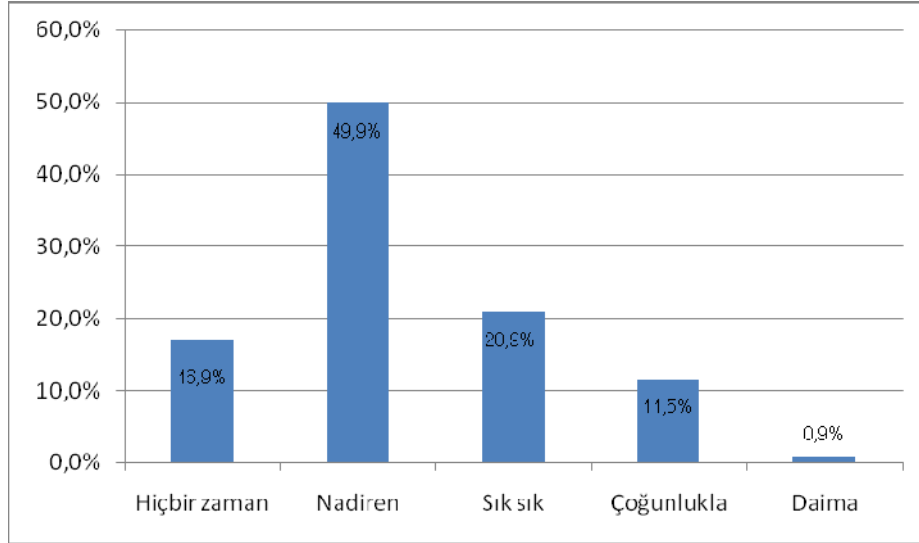


Bu soruya verilen cevapların dağılımı memurların meslekteki çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında, meslekteki çalışma süresi arttıkça, yeni bir memurun başkalarının yönlendirmesi ile değil de kendi kendine karar verebilmesi için gerekli süre konusunda daha fazla zaman ihtiyaç duyduğu yönünde bir eğilim olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 3). 1 yılın yetersiz olduğuna inanların oranının meslekteki kıdemi fazla olanlar arasında daha fazla olduğu görülmektedir.



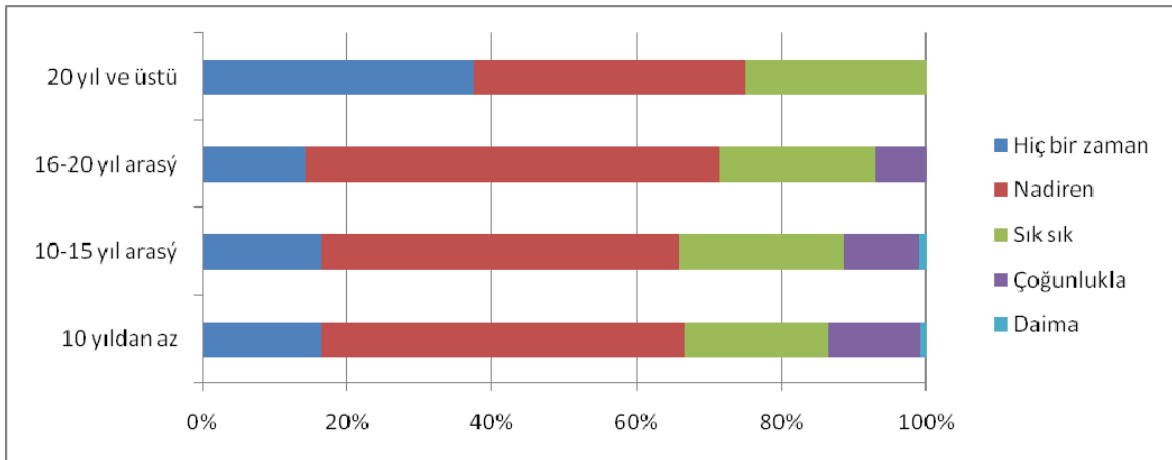
Şekil 3. Meslekteki kıdemi farklı grupların "işle alakalı konularda kendi kendine hareket edebilme için gerekli süre" hakkındaki görüşleri (Figure 3. Perception of 'think for themselves' across different levels of work experience)

"Yeni bir memurun karar verirken (herhangi bir işlem yaparken) tecrübeli ve daha eski bir meslektaşının uygun olmayan (yanlış) görüşünün etkisinde kalarak hareket ettiğine ne sıklıkta şahit oldunuz?" sorusuna verilen cevapların dağılımına bakıldığında, böyle bir durumun "hiç" gerçekleşmediğini söyleyenlerin oranının sadece %16,9 olduğunu görüyoruz. %32,4'ü bunun "sık sık" veya "çoğunlukla" gerçekleştiğini söylerken, katılımcıların yarısı (%49,9) "nadiren" de olsa bunun yaşandığını söylemektedir. Bu sonuçlara bakarak, yeni memurların -az veya çok- kıdemli meslektaşının uygun olmayan (yanlış) görüşlerinin etkisinde kalarak karar verme veya davranışlarını şekillendirme yönüne gittiklerini söyleyebiliriz (Şekil 4).



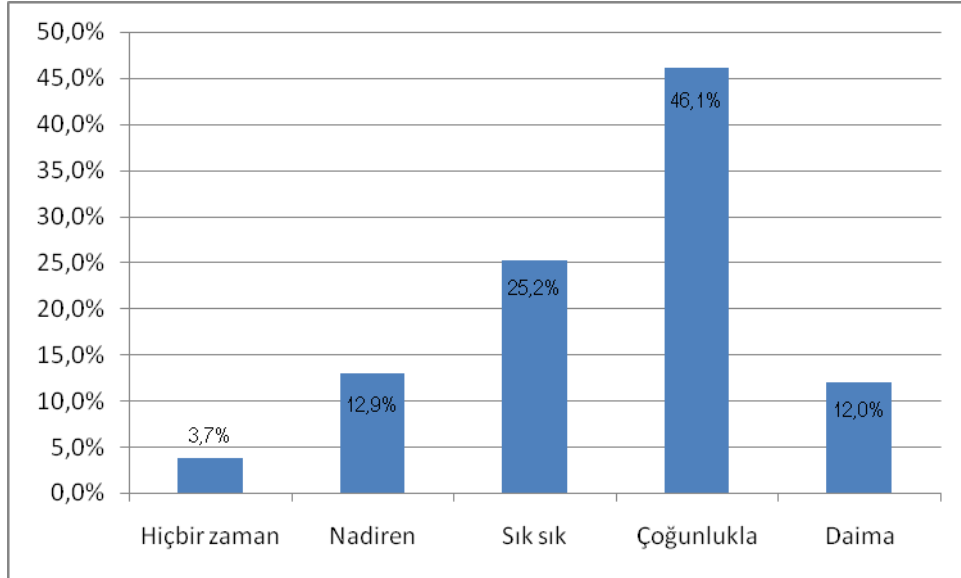
Şekil 4. Uygun olmayan (yanlış) görüşünün etkisinde kalarak hareket etme
(Figure 4. Perception of inappropriate influence over young officers' decisions)

Uygun olmayan (yanlış) görüşünün etkisinde kalarak hareket etme sorusuna verilen cevapların dağılımı memurların meslekteki çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında Şekil 5'te sunulan değerler bulunmuştur. Kıdemli memurlar kıdemsiz memurlara göre uygunsuz (yanlış) etkinin daha az olduğuna inanmaktadırlar.



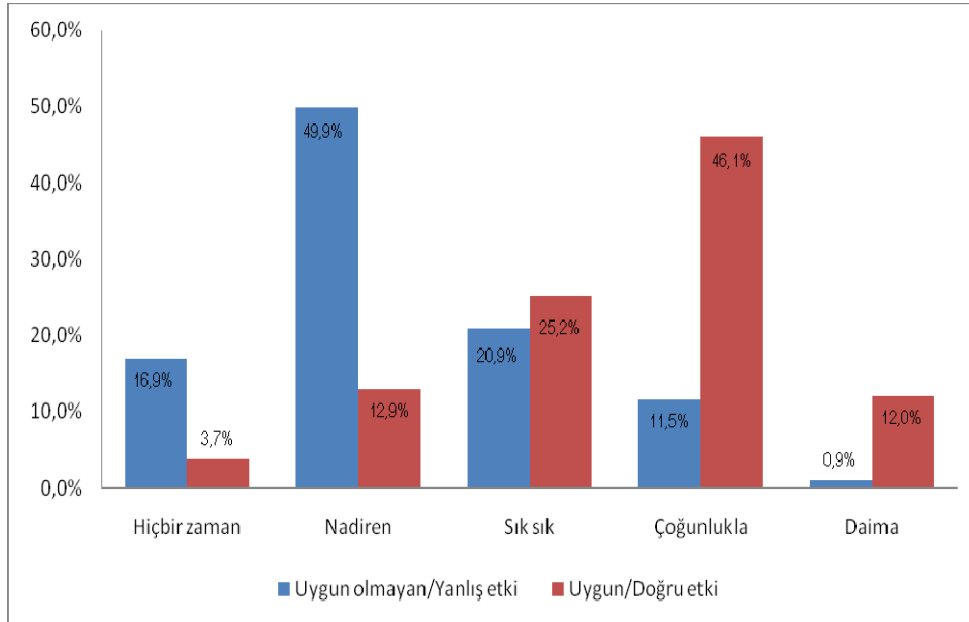
Şekil 5. Meslekteki kıdemi farklı grupların uygun olmayan (yanlış) etkinin varlığı yönündeki görüşleri
(Figure 5. Perception of 'inappropriate influence across different levels of work experience)

Yukarıdaki soru ters yönde değiştirilerek "Yeni bir memurun karar verirken (herhangi bir işlem yaparken) tecrübeli ve daha eski bir meslektaşının uygun (doğru) görüşünün etkisinde kalarak hareket ettiğine ne sıklıkta şahit oldunuz?" şeklinde sorulduğunda alınan cevapların dağılımı Şekil 6'te gösterilmiştir. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere kıdemli memurların yeni memurlar üzerinde olumlu etkilerinin varlığı yönünde genel bir kanaat mevcuttur.



Şekil 6. Uygun (doğru) görüşünün etkisinde kalarak hareket etme
(Figure 6. Perception of appropriate influence over young officers' decisions)

Uygun olmayan (yanlış) ve uygun (doğru) görüşünün etkisinde kalarak hareket etme sorularına (3. ve 4. sorular) verilen cevaplar karşılaştırıldığında, olumlu etkinin olumsuz etkiye oranla daha fazla yaygın olduğu şeklinde bir kanaatin hakim olduğu görülmektedir (Şekil 7).

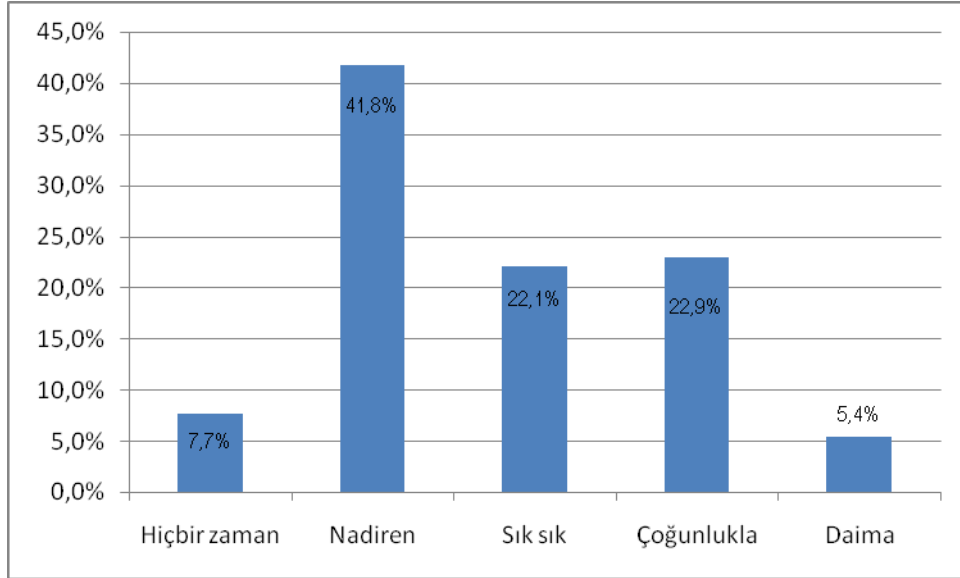


Şekil 7. Olumlu etki ile olumsuz etkinin karşılaştırılması
(Figure 7. Comparison of "inappropriate influence" versus "appropriate" influence)

Katılımcılara literatürde "grup olarak hareket etme" olarak isimlendirilen davranışın teşkilatta ne kadar yaygın olduğuna ilişkin düşünceleri sorulmuştur. "Grup olarak hareket etme" bir gruba ait insanların o gruptaki şahısların baskıları sebebiyle, etik değerlerden

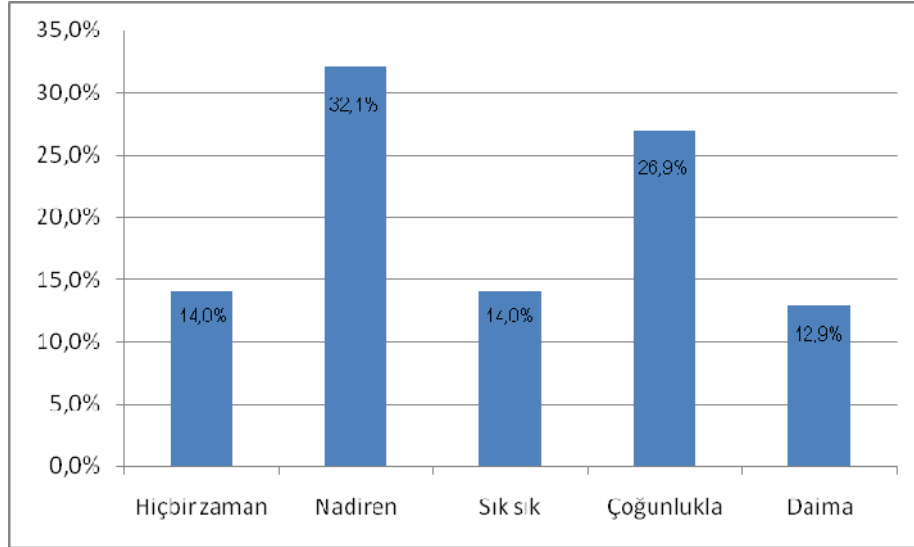


ve gerçekçilikten uzak olarak doğru değerlendirme yapmadan yanlış karara varması ve bu yönde hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir. (Janis, 1972:9). "Teşkilatınızda grup olarak hareket etme düşüncesinin bireysel düşünce ve hareketlere baskın olması sizce ne sıklıkta olmaktadır" şeklindeki soruya verilen cevapların dağılımı Şekil 8'de gösterilmiştir. Soruyu "sık sık", "çoğunlukla" ve "daima" olarak cevaplandıranların oranı %50'yi bulmaktadır. Katılımcıların %42'si "nadiren" de olsa grup olarak hareket etme düşüncesinin varlığı yönünde görüş beyan etmiştir.



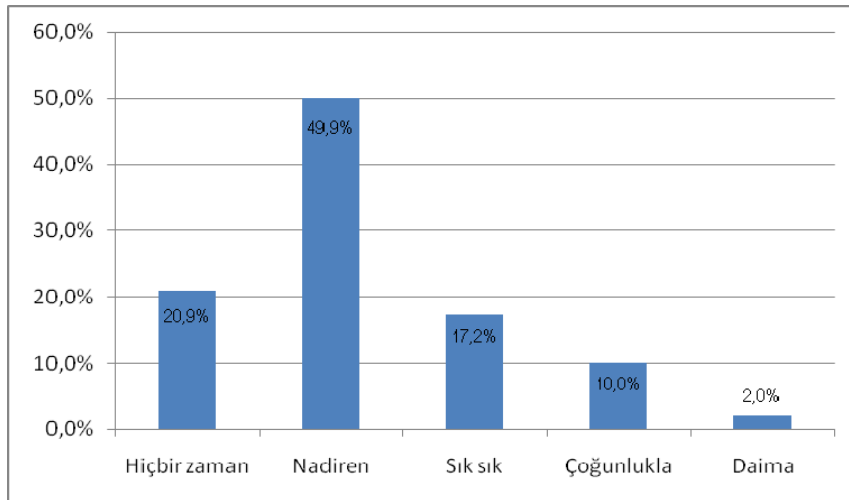
Şekil 8. Grup olarak hareket etme
(Figure 8. Prevalence of "group thinking" over individual judgment)

"Sizce teşkilatınızda dışlanmamak için grup normlarına uymak - kişi şahsen bu normlara katılmasa da zorunlu mudur?" Katılımcıların yarısından fazlası (%54) dışlanmamak için grup normlarına "sık sık", "çoğunlukla" veya "daima" uymak zorunluluğu bulunduğunu beyan etmektedir. Her üç kişiden biri (%32.1) böyle bir zorunluluğun "nadiren" de olsa yaşandığını kabul etmektedirler (Şekil 9). Bu oranlar, makalemizin ilk bölümünde vurguladığımız, mevcut kültüre uymayanların "dışlama" yöntemi ile cezalandırılması düşüncesini teyit eder niteliktedir.



Şekil 9. Grup normlarına uyma zorunluluğu
(Figure 9. Compliance with group norms even if an individual officer disagrees)

Bir önceki soruya paralel olarak "Meslektaşlarınızın yanlış olduğunu bildiği ya da hissettiği konularda bile diğer arkadaşlarını memnun etme yönünde (yanlış olma pahasına) hareket etmesine şahit oldunuz mu?" şeklinde yöneltilen soruya verilen cevapların dağılımı Şekil 10'da gösterilmiştir. Bir önceki soruya göre böyle bir durumun yaşanma sıklığında düşüş olduğu görülmektedir. Ancak, aşağıdaki değerler verilen kararlarda meslek arkadaşlarını memnun etme düşüncesinin az da olsa etkisi olduğunu göstermektedir. Her iki soruya verilen cevaplar dikkate alındığında, karar vermede meslektaş baskısının rolü ve varlığında bahsetmenin yanlış bir kanaat olmadığı görülebilir.

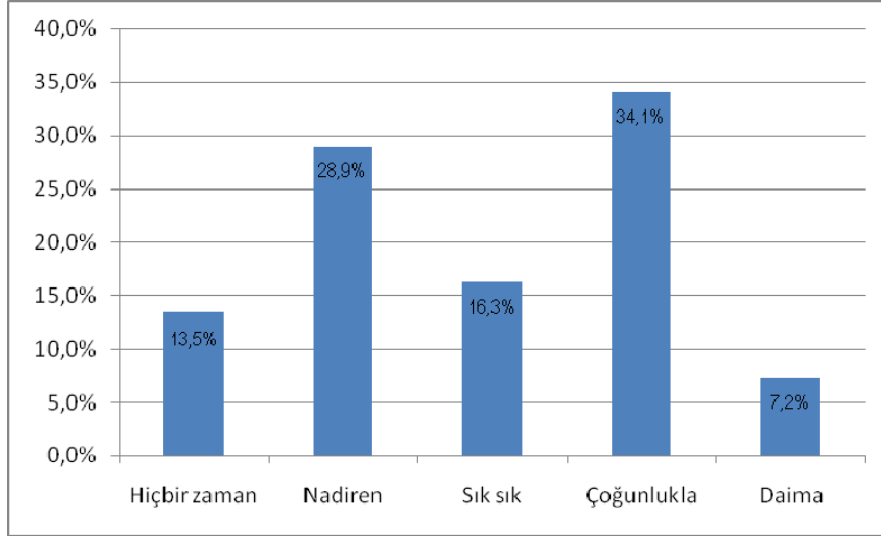


Şekil 10. Karar verirken meslektaşlarını memnun etme düşüncesi
(Figure 10. Shaping decisions to please coworkers)

"Sizce teşkilatımız içinde yaygın olan kültür teşkilatımızın resmi politikaları/hedefleri/amaçları ile örtüşüyor mu?" verilen cevaplar bu konuda bir uyum olduğunu, en azından teşkilat mensupları

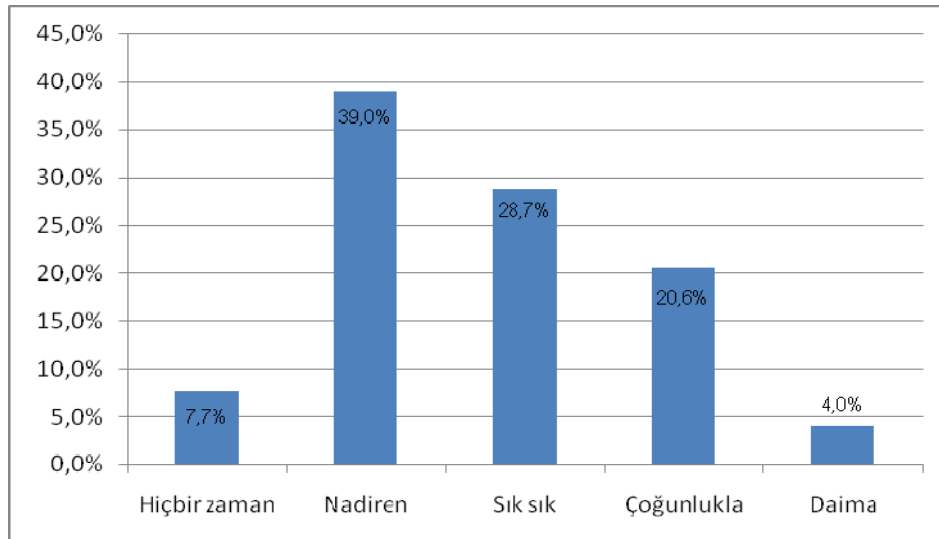


arasında bu yönde bir algılamamanın mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Tamamen bir uyumsuzluk olduğunu düşünenlerin oranı sadece %13.5'tir.



Şekil 11. Yaygın kültürün resmi politika/hedef/amaçlar ile uyumu
(Figure 11. Perceived compliance of existing culture with organizational policies/aims)

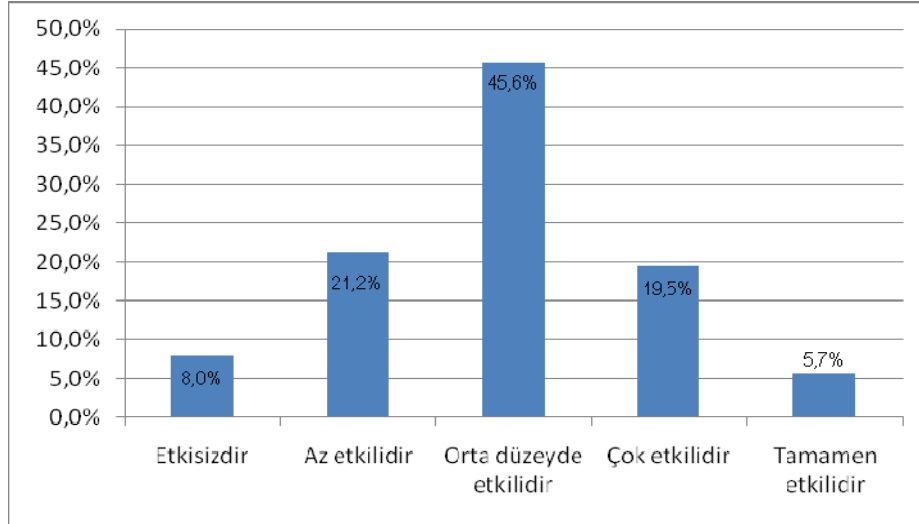
Meslekteki arkadaş tavsiyesinin alınan kararlarda etkisini görmek amacıyla "Görevlerinizle ilgili kararlarınızda/yaptığınız işlerde almış olduğunuz eğitimden ziyade ne ölçüde arkadaşlarınızın uygulama ve tavsiyeleri doğrultusunda hareket edersiniz (burada vurgulanan arkadaş baskısı değil meslek içinde arkadaşlarınızın yaptığı uygulamalardır)" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Her ne kadar Şekil 12'de verilen rakamlardan mesleki eğitimin "önemsiz" veya "etkisiz" olduğu şeklinde bir sonuç çıkarmak doğru olmasa da meslektaş tavsiyesi ve uygulamalarının karar vermede ne kadar önemli olduğunu ortaya koyması bakımından kayda değer rakamlardır.



Şekil 12. Meslektaş tavsiyesi ve uygulamalarının karar vermede etkisi
(Figure 12. Reliance on peer advice and practices rather than training)



"Sizce teşkilata girdikten sonra meslektaşlarınızın hareketlerinde ve kararlarında kurum kültürünün etkisi ne ölçüde olmaktadır?" şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar teşkilat kültürünün karar verme sürecine etkisini ortaya koymaktadır. Katılımcıların yarıya yakını "orta düzeyde etkilidir" şeklinde cevap verirken, her dört kişiden biri (%25.2) bu etkinin çok daha fazla olduğunu düşünmektedir. Hiç etkisi yok diyenlerin oranı ise sadece %8'dir (Şekil 13).



Şekil 13. Kurum kültürünün karar vermede etkisi
(Figure 13. How much the organizational culture shapes officers' decisions)

Son olarak "Kurumunuzun yazılı etik kuralları var mı?" şeklinde sorulan soruya %83.4'ü "evet" derken kalan %16.6'lık kısım "hayır" cevabını vermiştir. Her ne kadar büyük çoğunluk teşkilatın mevcut etik kurallarından haberdar olsa da, her yüz kişiden 16'sının bu tür kuralların varlığından haberdar olmaması dikkate değer bir husustur.

9. SONUÇ (CONCLUSION)

Bu çalışmada teşkilat kültürü ve alt-kültürün polisin karar vermesine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Karmaşık istatistik metotları kullanmak yerine sadece ankete verilen cevapların frekans dağılımları üzerinden analiz yapılmıştır. Çalışmada bulunan sonuçların tüm teşkilata genellenmesi zorlama bir yorum olur çünkü çalışmaya konu olan örneklem Malatya ilinden alınmıştır. Ancak, emniyet teşkilatında uygulanan personel politikası gereği memurların zaman içinde farklı illere rotasyonu göz önüne alındığında mevcut verileri sadece bu ilimize münhasır sonuçlar olarak değerlendirmek pek doğru bir yaklaşım olmaz. Dolayısıyla, seçilen örneklem ve kullanılan araştırma metodu gereği her ne kadar sonuçları tüm teşkilata yönelik bulgular olarak değerlendirmesek de teşkilatın geneline yönelik bir fikir verdiği de göz ardı edilmemelidir.

Anket sonuçları polis memurlarının işleriyle ilgili verdiği kararlarda teşkilatları içindeki mevcut kültürü veya polis alt-kültürünü dikkate aldıklarını, kararlarını buna göre şekillendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu konuda yazılmış olan mevcut literatürde de vurgulandığı üzere teşkilat kültürünün veya alt-kültürün etkisi olumlu veya olumsuz olmak üzere her iki şekilde de



gözlemlenmektedir. Yukarda da açıklandığı üzere ankete iştirak edenlerin %92'si böyle bir etkinin varlığını (etki derecesi farklı da olsa) kabul etmektedir (Bakınız Şekil 13). "Grup halinde hareket etme", "grup normlara uyma zorunluluğu", "alınan kararlarda meslektaşları memnun etme düşüncesi" ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen cevaplarda bunu teyit eder niteliktedir. Öte yandan, memurların, geçmişte alınan mesleki eğitimin yanı sıra, mevcut kültürün hakim olduğu sosyalleşme süreci içinde yeniden bir eğitime tabi oldukları da söylenebilir. Bu ikincil eğitim sırasında öğrenilen meslektaş tavsiyeleri ve uygulamaları da memurların görevleriyle ilgili verdikleri kararlarda önemli rol oynamaktadır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Brunetto, Y. and Far-Wharton, R., (2005). The role of management post NPM in the implementation of new policies affecting police officers practices. [(YPY) -Yeni Polis Yönetimi- Yönetici pozisyonunun yeni politikaların uygulanmasında polis memurlarının uygulamalarına etkisi.] *Policing*, 28 (2), 221-241.
- Cancino, J.M. and Enriquez, R., (2004). A qualitative analysis of officer peer retaliation: Preserving the culture [Kültürü koruma: Akran memurlar misillemesinin niteliksel analizi]. *Policing*, 27 (3), 320-340.
- Carrol, M.P., (1982). Culture, in Freeman, J. ed., *Introduction to sociology: A Canadian focus*. [Kültür; Editor Freeman, J. Sosyolojiye giriş: Kanada odaklı] Scarborough, Ont. Kanada: Prentice Hall.
- Cochran, J.K. and Bromley, M.L., (2003). The myth of the police sub-culture [Polis alt kültürü miti]. *Policing*, 26 (1), 88-117.
- Crank, J.P., (1998). *Understanding police culture*[Polis kültürünü anlamak]. Cincinnati, OH: Anderson Publishing.
- Drummond, D.S., (1973). *Police Culture*[Polis kültürü]. Londra: Beverly Hills-Sage Publications.
- Fine, G.A., (1984). Negotiated orders and organizational cultures[Uzlaşmış emirler ve organizasyonel kültür]. *Annual review of sociology*, 10, 239-262.
- Goldsmith, A., (1990). Taking police culture seriously: Police discretion and the limits of law. [Polis kültürünü ciddiye almak: Polis takdiri ve kanuni sınırlar]*Policing and Society*, 1, (2), 91-114.
- Harrison, S.J., (1998). Police organizational culture: Using ingrained values to build positive organizational improvement. [Polis organizasyon kültürü: Pozitif gelişmeyi sağlamak için kökleşmiş değerleri kullanmak]Yayınlanmamış eser, Penn State Üniversitesi. İndirme tarihi 21 Ekim, 2006, <http://www.pamij.com/harrison.htm>
- Herbert, S., (1998). Police subculture reconsidered[Polis alt kültürünün yeniden tetkiki]. *Criminology*, 36 (2), 343-369.
- Jermier, J.M., Slocum, J.W., Fry, L.W., and Gaines, J., (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture[Yumuşak bürokrasilerde organizasyonel alt kültürler: mit arkasında direniş ve resmi bir kültürün sahte görüntüsü]. *Organization Science*, 2 (2), 170-191.



- Kingshott, B.F., Bailey, K., and Wolfe, S.E., (2004). Police culture, ethics and entitlement theory. [Polis kültürü, etik ve teorisi] *Criminal Justice Studies*, 17 (2), 187-202.
- Manning, P.K., (1978). "The police: Mandate strategies and appearances." Manning, P. K., & Maanen, J.V. (eds.), *Policing: A view from the street*, ["Polislik, emir stratejileri ve görüşler" Manning, P.K., & Maanen, J.V. (ed.) "Polislik: Sokaktan bir görüş" s. 7-31. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Manning, P.K., (1995). "The police occupational culture in Anglo-American societies." [Anglo- Amerikan toplumlarında polis meslek kültürü] Bailey, W. (ed.). *The encyclopedia of police science*, s. 472-475. New York, NY: Garland Publishing.
- Morreale, S.A., Bond, B.J., and Dahlin, L.A., (2003). Strategic decision making in police organizations. [Polis organizasyonlarında stratejik karar verme] 2003 Conference Academy of Criminal Justice Sciences. Boston, Massachusetts.
- NCJ 163811. (1997). Police integrity: Public service with honor. [Polis dürüstlüğü Şerefle kamu hizmeti] US Department of Justice [ABD Adalet Bakanlığı].
- Paoline, E.A. , Myers, S.M., and Worden, R.E., (2000). Police culture, individualism and community policing; evidence from two police departments. [Polis kültürü, ferdiyetçilik ve toplum destekli polislik; iki polis merkezinden kanıtlar] *Justice Quarterly*, 17(3), 575-605.
- Paoline E.A. and Terril, W., (2005). The impact of police culture on traffic stops searches. [Trafikte durdurma ve arama üzerine polis kültürünün etkisi] *Policing*, 28 (3), 455-471.
- Peterson, R A., (1979). Revitalizing the culture concept. [Kültür konseptini yeniden canlandırmak] *Annual review of sociology*, 5, 137-166.
- Terril, W., Paoline, E.A., and Manning, P.K., (2003). Police culture and coercion. [Polis kültürü ve cebir] *Criminology*, 41 (4), 1003-1034.
- Trautman, N., (2001). Truth about police code of silence revealed. [Polis sessizlik kodu hakkındaki gerçeğin açıklanması] *police Law & Order*, 49 (1), 68-76.