

BİLGİYE DAYALI POLİSLİĞE DOĞRU: COMPSTAT'IN UYGULANMASI İÇİN ÖNERİLER

Toward Data-Driven Policing: Recommendations for the Implementation of Compstat

Bülent ULUTÜRK*
Musa KARAKAYA**

Özet

New York eski emniyet müdürü William J. Bratton tarafından 1994 yılında geliştirilen ve pekçok polis teşkilatı tarafından kabul edilen Compstat yönetim modeli, polislikte bilgiye dayalı anlayışa doğru atılan bir reform hareketidir. Compstat, Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ve suç analizini de içeren, haftalık yapılan toplantılarla ilde ya da polis bölgesinde ortaya çıkan problemlerin ortak akıl, tecrübe ve bilgi paylaşımı ile çözülmeye çalışıldığı bilgi çağı polislik anlayışıdır. Eldeki bilgi ve kaynakların en verimli şekilde kullanılmasına odaklanılan Compstat anlayışında kontrol ve eleştirel yaklaşımdan daha çok ortak akılla çözüme ulaşma ve karşılıklı yardımlaşma öne çıkmaktadır. Bu çalışma, Ekim-Aralık 2009 ayları içerisinde ABD Maryland eyaletinde gerçekleştirilmiştir. Maryland Eyaleti'nde Compstat projesini uygulayan altı emniyet müdürlüğü bünyesinde, Compstat'ta aktif rol alan personelle yürütülen proje hakkında görüşmeler yapılmış ve görüşme yapılan emniyet müdürlüklerinden üçünde Compstat toplantıları yerinde gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular öne çıkan ortak görüşler temelinde analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Polis yönetimi, hesap verebilirlik, Coğrafi Bilgi Sistemleri, Compstat.

* ABD, Baltimore Üniversitesi "Kamu Yönetimi Bölümü" Doktora Öğrencisi

** Dr., Erzurum Emniyet Müdürlüğü, musakarakaya@yahoo.com

Abstract

Compstat, a management model that was developed by the former New York City Police Commissioner William J. Bratton in 1994 and has been adopted by many police departments, is a reform movement in law enforcement toward a data-driven approach in policing. Compstat, as an information age police management model, includes Geographic Information Systems (GIS) and “crime analysis” tools, and provides solutions for the problems within police area by experience and information sharing concept. Effective implementation of the information and resources is the main goal of the Compstat management model and rather than “control and critique”, “collective intelligence and mutual assistance” is the primary theme in this type of management. This research was realized in October-December 2009 on six police departments located in Maryland-U.S.A. Findings in this research based on the observational findings gathered from the Compstat projects of three police departments and qualitative data gathered from the interviews with police officers from six police departments that implement Compstat. After the data collection process, a detailed analysis was made, general topics were listed, answers were labeled based on the listed topics and interpretation was made about the labeled findings.

Key Words: Police management, accountability, Geographic Information Systems, Compstat.

Giriş

Batı toplumlarında kolluk gücünün gelişimi daha etkili bir güvenlik hizmeti sunma ihtiyacından kaynaklanmıştır. ABD’de bu anlamdaki gelişim üç dönemi kapsamaktadır: Politik Dönem, Bürokratik Dönem ve Toplum Destekli Polislik Dönemi. 19.yüzyılda kurulan polis teşkilatları yerinden yönetimi esas alan, idari bakımdan güçlü olmayan fakat politikacıların etkisinde kalan teşkilatlardı. 1840-1930 yılları arası devam eden bu dönem politik dönem olarak adlandırılmaktadır (Reppetto’dan akt. Walsh, 2001:349). Maguire ve Uchida, bu dönemde polislin politikacılarla yakın ilişki içinde olduğunu, rüşvet ve yolsuzluğun önlenemediğini belirtmişlerdir (akt. Demirci ve Ülkemen, 2005:71).

Politik dönemin olumsuz etkilerinden kurtulmak isteyen polis teşkilatları merkezi bürokratik modeli esas alarak yeniden yapılanmışlardır. 1930-1970 yılları arasında devam eden bu döneme profesyonel model veya reform dönemi denmektedir (Walsh, 2001:349). Bu dönemde teknoloji daha etkin kullanılmaya başlanılmış ve polislikte uzmanlaşma artmıştır. Demirci ve Ülkemen'e (2005:72) göre bu dönemle birlikte polis suçun kontrol ve önlenmesine odaklanmaya başlamıştır.

1970'lerde toplum destekli polislik (community policing) anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte günümüze kadar devam eden yeni bir dönem başlamıştır. Bu yeni dönem toplum destekli polislik dönemi olarak adlandırılmaktadır. Toplum destekli polislik yerinden yönetimi esas almakta olup polis memurlarının mahalle sakinleriyle birlikte hareket ederek onların güvenlik sorunlarını çözmeyi amaçlamaktadır. Federal yönetim tarafından finansal destek sağlanması ile birlikte Amerika'daki polis teşkilatları toplum destekli polislik anlayışını uygulamaya başlamışlardır (Walsh, 2001:350; Gül, 2011:2). Toplum destekli polislik adıyla anılan bu dönem süresince polis teşkilatları daha iyi güvenlik hizmeti vermek amacıyla kırık pencereler anlayışı (broken windows policing), problem odaklı polislik (problem-oriented policing), sorunlu bölgeler polislik (hot-spots policing) anlayışı ve son olarak Compstat modelini geliştirmişlerdir (Weisburd ve Braga, 2006:11-12).

“Computer statistics” veya “comparative statistics” kavramının kısaltılmış hali olan Compstat, New York Şehri Emniyet Müdürü William J. Bratton tarafından 1994 yılında geliştirilmiş ve kısa zamanda diğer polis teşkilatları tarafından benimsenmiş bir yönetim modelidir. 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Amerika'da bulunan 100 ve üzeri personele sahip polis teşkilatlarının %60'ı Compstat'ı uygulamaktadır (Willis vd., 2010:15). Compstat, Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ve suç analizini de içeren, haftalık yapılan toplantılarla ilde ya da polis bölgesinde ortaya çıkan problemlerin ortak akıl, tecrübe ve bilgi paylaşımı ile çözülmeye çalışıldığı bilgi çağı polislik anlayışıdır. Eldeki bilgi ve kaynakların en verimli şekilde kullanılmasına odaklanılan Compstat anlayışında kontrol ve eleştirel yaklaşımdan daha çok ortak akılla çözüme ulaşma ve yardımlaşma öne çıkmaktadır.

Compstat'ı uygulayan polis teşkilatları geleneksel polislik anlayışından bilgiye dayalı polislik (data-driven policing) yaklaşımına geçiş yapmaktadır. Enformasyon teknolojisinde görülen gelişmeler, bilgiye/veriye dayalı karar verme (data-driven decisionmaking) yaklaşımının özel sektör

ve diğerk kamu kurumları yanı sıra polislik alanında da kullanımına olanak sağlamıştır (Esty ve Rushing, 2007:6). Bilgiye dayalı yönetim (data-driven management), kararların izlenim veya tahmin yerine, maddi delil ve doğru bilgiye dayanarak alınmasını ifade etmektedir. Yöneticiler karar vermeden önce gerekli bilgileri toplamalı ve bu bilgileri değerlendirerek organizasyonel sonuçlara ulaşmak için uygun yöntem ve faaliyetleri belirlemelidirler (DuBrin, 2008:189).

Bu çalışma, Ekim-Aralık 2009 ayları içerisinde ABD Maryland eyaletinde gerçekleştirilmiştir. Maryland Eyaleti'nde Compstat projesini uygulayan altı emniyet müdürlüğü bünyesinde, Compstat'ta aktif rol alan personelle, yürütülen proje hakkında görüşmeler yapılmış ve görüşme yapılan emniyet müdürlüklerinden üçünde Compstat toplantıları yerinde gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular öne çıkan ortak noktalar temelinde analiz edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde Compstat'ın tanımı ve temel unsurlarına, ikinci bölümde araştırmada uygulanan metod hakkında bilgiye ve üçüncü bölümde ise gözlem ve mülakatlar sonucu elde edilen bulguların analizine ve Compstat'ın uygulanması ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

1. Compstat'ın Gelişimi

1980'li yıllarda ve 1990'ların başında, Amerika Birleşik Devletleri'nde özellikle büyük şehirlerde giderek artan suç oranları günlük hayatı olumsuz etkileyen en önemli problemlerden biridir. 1990 yılında New York Şehri Transit Polis Teşkilatına Boston Polis Teşkilatı'nda görev yapan William Bratton emniyet müdürü olarak görevlendirilmiştir. Dönemin problemi olan yüksek suç oranlarına karşı bir strateji olarak Bratton, ileride uygulayacağı Compstat'ın gelişiminde de etkisi olacak olan merkezi yönetimin sorumluluklarının bölgeler arasında paylaşılmasını burada hayata geçirmiştir (McDonald, 2002:4-8). Bratton'un Transit Polis Teşkilatının yönetimine getirilmesinde polislik alanındaki bilimsel çalışmalarıyla tanınan George Kelling ve Bob Wasserman önemli bir rol oynamıştır (Bratton ve Knobler, 1998:140). Kelling ve Wasserman'ın danışmanlığında temelleri atılan Compstat modelinin yanı sıra, Kelling tarafından geliştirilen "broken-windows theory" kırık-pencereler tezini de hayata geçirilmiştir. Buna göre daha önemsiz algılanan fakat zamanla ciddi suçların oluşmasına neden olan ve halkta suç korkusu oluşmasına sebep olan suçlarla mücadele edilmiştir (Bratton ve Knobler, 1998:153).

Başarılı ve kendini geliştiren yönetim anlayışı ile göz dolduran Bratton, 1994 yılında New York şehri belediye başkanı Rudolph Giuliani tarafından New York il emniyet müdürlüğü görevine getirilmiştir. Suç oranlarının düşürüleceği taahhüdü ile başlayan yeni görev Compstat adıyla anılan yeni bir yönetim anlayışını da beraberinde geliştirmiştir (Weisburd vd., 2003:422). Geleneksel polisiye taktiklerin yetersizliği, artan suç oranları, halk arasında artan suç korkusu, özel güvenlik şirketlerinin sunduğu hizmetle rekabet ve hantal bürokratik yapı emniyet teşkilatında yeniden yapılanmayı zorunlu kılmıştır (Weisburd vd., 2008:4). Ayrıca, özel sektörde 1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda kamu kurumları tarafından benimsenen sonuca dayalı yönetim (outcome-based government), devletin yeniden yapılanması (reinventing government), işletmecilik (managerialism), girişimci devlet (entrepreneurial government), veya yeni kamu yönetimi (new public management) adlarıyla anılan yeni anlayış (Behn, 2001:24) polis teşkilatı tarafından da uygulanmaya başlanmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz Çevik vd., 2010). Bratton'un liderliğinde başlayan yönetimde, yeniden yapılanma, coğrafi olarak yerinden yönetim, takım çalışması, enformasyon paylaşımı ve yöneticilerin hesap vermesi esaslarına odaklanılmıştır. Organizasyon yapısında yapılan bu köklü değişimin amacı kurumların performansını artırmaktır (O'Connell ve Straub, 2007:81).

Compstat'ın suç oranlarında görülen hızlı düşüşte önemli bir payı olduğu ileri sürülmektedir. FBI verilerine göre, New York şehrinde 1993 ile 2003 yılları arasında meydana gelen suç oranı %65 azalmıştır. 1993 yılında ciddi suç türlerinin sayısı (major crimes) 430.460 iken bu rakam 2003 yılında 146.397 olarak tespit edilmiştir. Böylelikle şehrin suç oranı 1963 yılındaki değerlerine düşerken, New York şehri Amerika Birleşik Devletleri'deki büyük şehirler arasında en güvenilir büyük şehir unvanını elde etmiştir (Henry, 2005:100). Compstat'ı uygulamaya başlayan New Orleans, Minneapolis, Philadelphia, Newark ve New Jersey'de de suç oranlarında kayda değer düşüş olduğu görülmüştür (Walsh, 2001:353).

1.2. Compstat'ın Tanımı ve Temel Unsurları

Compstat özetle haftalık olarak istatistik yöntemler ve grafiklerle şekillendirilen suç verilerinin yine haftalık toplantılarla değerlendirilmesi ve suçların önlenmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Stratejik yönetim, Thompson ve Strickland (2001:352) tara-

findan, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için stratejiler geliştirilmesi, uygulaması ve değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda Walsh, Compstat'ı özel sektörde kullanılan stratejik yönetim anlayışının benimsendiği, sonuca yönelik stratejik yönetim süreci olarak tanımlamıştır (2001:352). Moore ise Compstat'ı, organizasyonun amaçlarını yerine getirmek için teknolojiyi kullanan, performans bilgilerini toplayan ve değerlendiren, liderliğin önemli rol oynadığı bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (2003:470).

Compstat'ın merkezinde hizmet sunumunu kontrol eden güçlü bir üst kademe yönetim (takım) yer almaktadır. Bilgiyi toplayan, dijital harita üzerinde gösteren ve analiz eden bilgisayar destekli suç analizi üniteleri ise Compstat'ın teknik yönünü oluşturmaktadır. Compstat'ın yönetim takımı enformasyon teknolojilerinden faydalanmakta, orta kademe amirlere hazırlanan suç analizi raporları sayesinde hesap sorulabilmekte ve böylece organizasyon performansının artırılması amaçlanmaktadır (Walsh, 2001:352).

Compstat'ın başarı ile uygulanabilmesi, Compstat yönetim prensiplerinin yerine getirilmesi ile doğru orantılıdır. Bu yönetim prensipleri şu şekilde sıralanabilir: Doğru ve zamanında bilgi, etkili strateji ve taktik, personel ve diğer kaynakların hızlı konuşlandırılması ve sürekli takip ve değerlendirme (Smith ve Bratton, 2001:458; McDonald, 2002:8, Henry, 2005).

1.2.1. Doğru ve Zamanında Bilgi

Doğru ve zamanında bilgi Compstat modelinde lokomotif görevi üstlenmektedir. Polisin suçla mücadele edebilmesi ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için kesin ve doğru olan bilgiye zamanında ulaşabilmesi gerekmektedir. Hangi suç türleri nerede, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından işleniyor sorusuna cevap olacak bilgiler sistematik bir şekilde analiz edilerek en kısa zamanda uygulayıcılara ulaştırılmalıdır. Bu da suç analizi birimi, polis merkezleri, operasyonel birimler ve üst kademe yönetimin takım ruhu içinde çalışmalarını gerektirmesinin (Walsh, 2001:354; Weisburd vd., 2003:429) yanında tüm bu birimler arası teknolojik anlamda iletişim ağının varlığını da gerekli kılmaktadır.

1.2.2. Etkili Strateji ve Taktik

Strateji, Walsh (2001:355) tarafından bir organizasyonun suç, düzensizlik, kamu güvenliği gibi sorunlara çözüm bulması süreci olarak tanımlanmıştır. Karar vericiler organizasyonun durumunu ve kaynaklarını göz önüne alarak en etkili yolu uygulamaya çalışmalıdır. Bu nedenle hedeflere ulaşmak için stratejiler birer araçtır. Bu prensibe göre operasyonel birim amirleri ve polis merkezi amirleri suçu önlemek ve güvenliği sağlamak için kendilerine iletilen verileri göz önüne alınarak strateji ve taktik geliştirmelidirler. Üst kademe yöneticiler birim amirleri ve polis merkezi amirleri tarafından uygulanan taktikleri haftalık yapılan Compstat toplantılarında takip eder, değerlendirir, eksikliklerin giderilmesine yönelik görüş alış verişinde bulunur ve taktiklerin geliştirilmesine yardımcı olurlar (Walsh, 2001:355).

1.2.3. Personel ve Diğer Kaynakların Hızlı Konuşlandırılması

Compstat'la birlikte üst yönetim, orta kademe amirlerine bölgelerinde suçla mücadele edebilmeleri için strateji ve taktik geliştirmelerini isterken onlara kaynakları yönetebilecek yetki de vermektedir. Orta kademe yöneticiler tarafından ilave personel veya diğer kaynakların talebi durumunda koordinasyonu sağlamaktan üst kademe yönetim sorumludur (Walsh, 2001:354). Bu prensibe göre, gerekli enformasyona sahip olan ve etkili stratejileri geliştiren polis merkezi amirleri kaynakları en kısa sürede gerekli yere sevk etmeli, problemlere ve suça müdahale etmek için ilgili birim amirleri ile beraber hareket etmelidirler. Başarı veya başarısızlıklarından dolayı hesap verecek durumda olan orta kademe yöneticiler, diğer birim amirleriyle iyi ilişkiler geliştirerek, astlarıyla fikir alışverişinde bulunarak en etkili yöntemi uygulamaya ve kaynakları etkili bir şekilde yönetmeye odaklanmaktadırlar (McDonald, 2002:20).

1.2.4. Sürekli Takip ve Değerlendirme

Compstat sürecinin son ve en zor aşaması sürekli takip ve değerlendirmedir. Covey, yapılan faaliyetlerin rapor edilmeyerek performans hakkında geri bildirim alınmamasının kararlılığın kaybolmasına sebep olduğunu belirterek hesap verebilirlik ve sorumluluk arasındaki önemli ilişkiye dikkat çekmektedir (akt. McDonald, 2002:21). Bu sebeple Compstat toplantıları haftalık olarak yapılmakta ve personelin

performansı değerlendirilmektedir. Üst kademe yöneticilerinin suç türleri, suç motifleri (crime patterns), ve stratejiler konularındaki soruları cevaplandırmak polis merkezi amirlerinin yükümlülüğündedir. Polis merkezi amirleri, bir sonraki toplantıda, uygulayacağını ifade ettiği stratejiler hakkında bilgi vermektedir ki bu şekilde yapılan faaliyetler takip edilmektedir (McDonald, 2002:20). Bu bağlamda, Compstat toplantıları başarılı olmuş taktiklerin diğer amirler tarafından da öğrenilmesini de sağlamaktadır. Ayrıca orta kademe amirler de kendi astlarının faaliyetlerini değerlendirmektedir (Walsh, 2001:355). Üst kademe yönetim anlayışı Compstat'la değişmiştir. Üst kademe yönetim yeni taktikler uygulamaları konusunda orta kademe yöneticilerini cesaretlendirmekte, takım ruhunu oluşturmaya, koordinasyonu sağlamaya ve organizasyonel stratejiler geliştirmeye odaklanmaktadırlar (McDonald, 2002:22).

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma Ekim-Aralık 2009 ayları içerisinde ABD Maryland eyaletinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada aşağıda yer verilen sıralı süreç uygulamaya konmuştur:

1. ABD Maryland eyaletinde yer alan 172 emniyet müdürlüğünden, Compstat projesinin etkin olarak değerlendirilebilmesi amacı ile personel sayısı 100'ün üzerinde olan 24 polis departmanı çalışma için seçilmiştir.
2. Seçilen 24 polis departmanı ile telefon mülakatı yapılmış ve Compstat projesinin uygulanması ile ilgili olarak bilgi alınmıştır.
3. Görüşmeler neticesinde 12 emniyet müdürlüğünde Compstat projesinin uygulandığı bilgisine ulaşılmış ve Compstat uygulanan 12 polis departmanından elektronik posta ve telefon yoluyla görüşme talebinde bulunulmuştur. Compstat'ın diğer polis teşkilatları tarafından çok kısa sürede benimsenip uygulanmasını, Weisburd vd. (2003) yeniliklerin yayılması teorisiyle (diffusion of innovation) açıklamışlardır. Çalışma bu teoriyi doğrulamaktadır, çünkü Weisburd vd. 2000 yılında yaptıkları çalışma esnasında Maryland eyaletinde 2 polis teşkilatı Compstat'ı uygularken 2009 yılında bu rakam 12 olmuştur. Bunda emniyet teşkilatları arasındaki iletişim, bilimsel konferanslar ve medyanın rolü olmuştur.
4. Biri "city" ve beşi "county" olmak üzere altı emniyet müdürlüğünden olumlu cevap alınmış ve emniyet müdürlükleri ziyaret edilerek,

Compstat projesinde aktif olarak yer alan bir veya iki personelle mülakat yapılmıştır. Bütün görüşmelerde aynı 11 soru sorularak emniyet müdürlüklerinin görev bölgesine yönelik özelliklere ve yürütülen Compstat projeleri hakkında detaylara ulaşılmaya çalışılmıştır.

5. Görüşme yapılan emniyet müdürlüklerinden üçünün Compstat toplantılarına katılarak Compstat projesinin işleyişine yönelik olarak gözlemlerde bulunulmuştur.

6. Görüşmeler ve gözlemler neticesinde öne çıkan ortak noktalar ve farklılıklar belirlenen başlıklar altında analiz edilmiştir.

2.2. Mülakat ve Gözlem Yapılan Polis Teşkilatlarının Ortak Özellikleri

Adem-i merkeziyet ilkesine göre kurulmuş olan Amerika Birleşik Devletleri, üç kademeli bir yönetim yapısına sahiptir: Federal devlet, eyaletler ve yerel yönetimler (Ayhan, 2008:103). ABD’de yerel yönetimler Türkiye’deki uygulamanın aksine, aşağıdan yukarıya doğru devlet yapısını temsil etmektedirler. Bir kısım haklarını merkezi yönetimlere devretmiş olsalar da, merkezi yönetim sadece yerel yönetimi ilgilendiren konulara karışmamaktadır (Görmez’den akt. Ayhan, 2008:105). Ayrıca, çok zengin bir çeşitliliğe sahip ABD yerel yönetim birimlerini Türk sistemi ile tam olarak eşleştirmek mümkün olmamaktadır (Ayhan, 2008:106). Bunun yanında eyaletler arasında farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu çalışma Maryland eyalet yapısı içinde bulunan yerel yönetimlerin emniyet teşkilatlarını kapsadığı için sadece Maryland’daki city ve county yapılanması hakkında bilgi verilmiştir. Maryland eyaletindeki city ve county yapılanması birbirinden bağımsız iki farklı yerel birimdir ve bu yapı sadece Maryland, Missouri ve Nevada eyaletlerinde görülmektedir.

City: “City” terimi şehir yerleşiminin çoğunlukta olduğu ve kırsal kesimin yok ya da çok az olduğu yerleşim yerleri için kullanılmaktadır. City’ler seçimle iş başına gelen belediye başkanı (mayor) tarafından yönetilmektedir.

County: “County” terimi ise şehir ve/veya kırsal yerleşimin bulunduğu yerleşim yerleri için kullanılmaktadır. ABD’de county’lerin ortalama nüfusu 100.000 (county nüfusları 9.880.000 ile 67 arası değişmektedir) civarındadır ve ülkede 3,140 county yapılanması bulunmaktadır. County’ler seçimle iş başına gelen yöneticiler (county executive) tarafından yönetilmektedir.

Nüfusları 200.000 ile 900.000 arasında değişmekte olan bu yerleşim alanlarındaki polis teşkilatlarının büyük çoğunluğu Compstat'ı 1990'lı yılların sonlarında veya 2000'li yıllarda uygulamaya başlamışlardır. Polis teşkilatları merkeziyetçi anlayış yerine yerinden yönetime ağırlık vermekte, orta kademe amirlerine karar alma ve uygulamaları için gerekli yetki ve otoriteyi sağlamakta, hesap verilebilirliğe vurgu yapmakta, suç analizi birimlerinin değerlendirdiği veriler doğrultusunda suçla mücadelede bilimsel yöntemleri uygulamaya çalışmaktadırlar. Araştırmaya konu polis teşkilatlarının hizmet sunduğu yerleşim alanları farklılık arz etmekte; eğlence yerleri, alışveriş merkezleri, liman, sanayi alanları, fabrikalar, üniversiteler, tıp merkezleri, kırsal alanlar, kent merkezleri, yüksek suç oranı olan yerler, düşük gelirli vatandaşların ikamet ettiği apartmanlar ve yüksek gelirli vatandaşların ikamet ettiği evleri bu bölgelerde görmek mümkündür.

3. Araştırma Bulgularının Analizi

3.1. COMPSTAT'ın İşleyişine Yönelik Gözlem Bulguları

Maryland eyaletinde ilk olarak 1990'lı yılların ortalarında bir polis teşkilatından iki üst düzey yönetici, Compstat'ı ilk olarak uygulamaya başlayan New York Polis Teşkilatı'nı ziyaret ederek, gözlemlerde bulunmuş ve uygulama hakkında bilgi almışlardır. Gözlemleri neticesinde, bu teşkilatın üst kademe yöneticileri bir toplantı yaparak New York polisinin uyguladığı şekli ile Compstat anlayışını uygulamaya karar vermişlerdir. Fakat yaklaşık 9 ay sonra New York Polis Teşkilatı'nın esas aldığı otoriter yönetim anlayışının kendi teşkilatlarında etkili olmadığı sonucuna vararak, katılımcı yönetim modeli ile Compstat uygulanmasını sürdürmüşlerdir. 1990'lı yılların sonlarında ise diğer bir şehrin belediye başkanı, emniyet müdürü olarak New York Polis Teşkilatı'nda görevli bir emniyet müdür yardımcısını kendi şehrine getirmiş ve bu şekilde Compstat'ı uygulamaya başlamışlardır. Bu polis teşkilatı, New York Polis Teşkilatı'nın uygulamakta olduğu Compstat modelini aynı şekliyle değişikliğe gitmeden almış ve halen bu şekli ile uygulamaktadır.

Gözlem yapılan Compstat toplantılarında, teşkilat personeli üzerinde farklı otorite düzeyi olduğu gözlemlenmiştir. Polis teşkilatlarından sadece bir tanesindeki liderlik anlayışı Türk Polis Teşkilatı yapısında olduğu gibi geleneksel otoriter yapı olarak adlandırdığımız astların daha az söz sahibi

olduğu bir yapıya sahiptir. Orta kademe yöneticilerin başarısız faaliyetlerinin sürekliliği ve toplantılarda üst kademe yöneticiler tarafından istenilen açıklamaların yapılamaması, cezalandırma veya görev değişikliği ile sonuçlanmaktadır. Compstat toplantılarına katılan diğer iki polis teşkilatı personeli ise buna karşı demokratik ve katılımcı bir çalışma ortamında toplantılarını sürdürmektedirler. Diğer bir farklılık ise Compstat uygulama yönteminde gözlemlenmektedir. Compstat toplantılarında, otoriter yapıya sahip polis teşkilatında alt birimlerin kontrolü ve ortaya çıkan suç oranlarından dolayı sorgulama ön planda tutulurken; katılımcı anlayışı benimseyen polis teşkilatlarında yardımlaşma ve problemleri beraberce çözmeye anlayışı daha önceliklidir. Geleneksel otoriter yönetim anlayışı ile yönetilen bu kentin polis teşkilatı, çeteler, uyuşturucu ve suç probleminin yüksek olduğu kozmopolit bir kente hizmet sunması ve polis yöneticilerinin politik baskı altında kalmalarının uygulamada farklılığa sebep olduğu düşünülmektedir.

Görüşülen diğer polis teşkilatları ise New York Polis Teşkilatı yerine, Compstat'ı daha önce uygulamaya başlamış olan Maryland eyaleti'ndeki polis teşkilatlarını ziyaret edip, toplantılarına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı demokratik yönetim anlayışının daha etkili olduğunu ifade eden polis yöneticileri Compstat modelini katılımcı bir anlayışla uygulamayı benimsemişlerdir. Ziyaret edilen kolluk kuvvetlerinin, uygulamada liderlik anlayışından kaynaklanan farklar olsa da, Compstat'ın temel prensiplerine sadık kaldıkları gözlenmiştir. Görüşülen yöneticiler, suç oranlarını düşürmek, teşkilatı stratejik olarak yönetebilmek ve örgütsel performansı artırmak için Compstat'ı uygulamaya başladıklarını ifade etmişlerdir.

Compstat'la birlikte CBS ve diğer bilgi teknolojilerini kullanarak kaynakları daha etkili ve verimli bir şekilde yönetebildiklerini ve teşkilatı yönetmek için istatistiklerden ilk defa istifade ettiklerini belirtmişlerdir. Polis teşkilatlarına suç analizi bürolarında istihdam etmek için CBS kullanabilen ve istatistik konusuna hakim olan sivil memurlar alınmıştır. Ayrıca, amir ve memurlara Compstat hakkında hizmet içi eğitim verilmiştir. Bazı polis teşkilatlarının Compstat ismini değiştirerek kullandıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler kendi şehir veya polis teşkilatlarının adlarına ve kısaltmalarına "stat" getirmek suretiyle farklı adlarda kullandıkları gözlenmiştir.

3.2. Mülakat Bulguları

Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular projeye başlamada amaç, projenin kazandırdıkları, karşılaşılan engeller, sorunlar ve tavsiyeler başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

3.2.1. Compstat'ın Uygulanmasındaki Amaç

Suç Oranlarını Düşürmek

Polis teşkilatlarına, personeline ücret ödemesi, teknolojik ve diğer ihtiyaçlarını karşılaması için mali kaynak sağlanmakta; kanunları uygulayabilmesi ve huzuru sağlayabilmesi için yetki ve otorite verilmektedir. Bunun karşılığında polis teşkilatlarından suç oranlarını düşürmeleri, buldukları bölgede suç korkusunu en aza indirmeleri ve huzur ortamını temin etmeleri beklenmektedir (Moore ve Poething, 1999:151-152). Görüşülen polis teşkilatlarının tamamında, Compstat'ın uygulanmasından beklenen en önemli sonuç suç oranlarını düşürmek olarak ifade edilmiştir. Bu amaç sözle ifade edilmesinin yanında polis teşkilatlarının stratejik planlarında da belirtilmektedir. Ayrıca, Compstat toplantılarında kullanılan istatistikî verilerin içeriğinde de bu amaç görülmektedir. Veri içeriklerinin tamamında suç oranları önceki yıllarla, geçmiş yılın aynı ayıyla, önceki ayla ve önceki hafta ile kıyaslanmakta ve düşüş olup olmadığı istatistikî olarak değerlendirilmektedir. Weisburd vd. (2003:445) araştırma sonuçlarına göre, polis teşkilatlarının Compstat'ı benimseyip uygulamaya başlamalarının ve Compstat anlayışının çok hızlı yayılmasının en önemli iki sebebinden biri New York'ta suçla mücadelede görülen başarının etkisinde kalmaları ve kendi bölgelerinde de suçla mücadelede başarılı bir yaklaşım olarak uygulanabileceğine inanmalarıdır.

Kurum İçi Hesap Verebilirlik Duygusunu Artırmak

Hesap verebilirlik, kişilerin ve kurumların faaliyetlerinin hesabını verebilmeleri, açıklayabilmeleri ve yaptıklarını makul gösterebilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Behn, 2001:4; Gül, 2008:73). Kamu kurumlarının vatandaşın güvenini kazanabilmeleri, beklentileri karşılayacak şekilde hizmet üretmelerine, sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmelerine bağlıdır (Behn, 2001:6). Bu nedenle Compstat toplantıları hesap verebilirlik anlayışının kurum içinde yerleşmesinde önemli bir role sahiptir.

Orta kademe yöneticilerin bölgelerinde meydana gelen olaylardan ve yaptıkları veya ihmal ettikleri faaliyetlerden sorumlu tutulmaları bu anlayışın yerleşmesinde etkili olmuştur (Weisburd vd., 2003:427). Görüşme yapılan amirlerin büyük bir çoğunluğu bu temayı Compstat'ın uygulanmasında bir amaç olarak öne çıkarmışlardır. Compstat toplantıları tamamen suç analizi ve istatistiksel tablolar üzerinden yapılmakta ve yapılan yorumlar suç verilerine dayandırılmaktadır. Compstat'ın önemli bir parçası olan suç analizi ve istatistikî tablolar bahsedilen hesap verebilirliğin tesisinde en önemli araç olarak kullanılmaktadır.

3.2.2. Compstat'ın Kazandırdıkları

Kurum İçi Sağlıklı İletişim

Kurum içi sağlıklı iletişimin pek çok zaman suçların ve problemlerin çözümünde önemli derece rol oynadığı gözlemlenmektedir. Çalışma sırasında, polis departmanı temsilcileri ile yapılan görüşmelerin tamamında, Compstat'ın getirileri ifade edilirken bu noktaya vurgu yapılmış ve temsilcilerce bazı suçların Compstat toplantıları sırasında çözüldüğü ifade edilmiştir. İletişimin sağlıklı olmasında haftalık olarak yapılan görüşmelerin yanı sıra toplantı konularındaki düzeninin de önemli derecede etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Toplantılarda sadece suçlara odaklanması ve verilerle konuşulması bu düzenin sağlanmasında en temel etkidir. Compstat daha önce de bahsedildiği gibi sadece toplantıdan ibaret değil, bir model ve bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Katılımcılardan biri Compstat toplantılarını “*buz dağının görünen kısmı* olarak tanımlamış, açık iletişimin tüm yönetim sürecinde sürdürülmesi gerektiğini ifade etmiştir”.

Bilgi Paylaşımı

Polisliğin getirdiği bilginin gizliliği prensibi bazı durumlarda bilginin gereksiz olarak saklanması gibi yanlış tutum ve davranış kalıplarının ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Pek çok zaman gizlenen, paylaşılmayan veya önemsenmeyen bilgiler kurum içi diğer birimler için önemli olabilmektedir. Görüşmeler sırasında bu konuya vurgu yapılırken katılımcılar tarafından önemli bir saptamada bulunulmuştur; “Bilgi her zaman vardı ama biz kullanmıyorduk” cümlesi bu anlamda en çok vurgu yapılan cümledir. Compstat ile birlikte bütün suç istatistikleri günlük

olarak tek merkezde toplanmakta, günlük ve haftalık olarak analiz edilmekte ve rapor halinde tüm birimlere sunulmaktadır. Aynı zamanda yapılan toplantılarla da haftalık olarak hazırlanmış olan raporlar değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. O'Connell ve Straub (2007:88)'da Compstat'ın getirilerini içeren çalışmalarında aynı noktaya vurgu yapmış ve Compstat ile birlikte teşkilat içi bilgi paylaşımının sağlıklı bir sürece girdiğini vurgulamışlardır.

Tecrübe Paylaşımı

Compstat toplantılarında durum değerlendirmesinin yapılmasının yanında, ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesine yönelik olarak, katılımcıların ifadesi ile “beyin fırtınası” da yapılmaktadır. Problemlere karşı ortaya konulan stratejiler değerlendirilmekte ve ortak bir akılla problemlerin üzerine gidilmektedir. Yapılan görüşmelerde bu konunun altı çizilmiş ve bir katılımcı tarafından şu değerlendirmede bulunulmuştur: “Compstat’ı uygulamaya başlamadan önce, teşkilat içerisinde bazı polisler başarıları ile ön planda olur, buldukları bölgelerde suç oranlarının düştüğü gözlemlenir ve bu polisler tecrübeleri ve önemli bilgileri ile birlikte emekli olurlardı. Compstat’ın getirdiği en önemli yeniliklerden birisi budur; polisler emekli olsalar da Compstat sayesinde onların bilgi ve tecrübeleri artık polis teşkilatında kalmaktadır”. Compstat’ı bu bağlamda değerlendiren Özdemir, bilgi ve tecrübe paylaşımı ve aktarımının polis teşkilatlarını *öğrenen organizasyonlara* (learning organizations) dönüştürebileceğini ifade etmektedir (2011:7).

Yardımlaşmanın Artması

Compstat’ın getirdiği diğer önemli bir kazanç ise karşılıklı yardımlaşma duygusunu ortaya çıkarmasıdır. Katılımcılardan biri Compstat’ın getirilerinden bahsederken yardımlaşmanın artmasına vurgu yapmış ve şu şekilde bir değerlendirmede bulunmuştur: “Compstat öncesinde her bölge kendi bölgesel başarısını ön planda tutar ve diğer bölgelerde olanlardan kendisini sorumlu hissetmezdi. Compstat ile birlikte bu yanlış anlayışı yıktığımıza inanıyoruz. Bölgesel başarı yerine şehir olarak başarıyı öne çıkardık ve şehirde ortaya çıkan her probleme ortak bir problem olarak yaklaştık. Bunun problemlerin çözümünde önemli bir etken olduğuna inanıyorum.”

Bilginin Görsel Olarak Kullanımı

Görüşmelerde ifade edilen diğer önemli bir konu ise bilginin görsel kullanımının getirdiği faydalardır. Compstat'ın önemli bir parçası olan suç analizi grafikleri ve suç haritalarının bilginin görsel ortama aktarımına imkân tanımaktadır. Sayfalarca bilginin, analiz edilerek grafiklerle ifadesi ve harita üzerinde şekillendirilmesi, eldeki bilgiyi özet halinde ortaya koyarken, polislere suçların çözümünde zaman kazandırmakta ve suç odaklanılmasına imkân tanımaktadır ki bu durum Compstat toplantılardaki verimin de en önemli faktörlerindedir.

Zaman ve Kaynak Tasarrufu

Katılımcılar eldeki bilgilerin analizi sonucunda polis ekiplerinin yönlendirilmesinin suçların çözümünde zaman ve kaynak tasarrufunun sağladığını ifade etmişlerdir. Görüşülen bir emniyet müdürü bu konuya önemle vurgu yapmış ve suç istatistiklerinin ortaya çıkacak suçların tahmininde önemli derecede etkili olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir katılımcı ise kaynak ve zaman tasarrufuna değinirken önemli gün ve gecelerde alınan önlemleri örnek vermiştir. Bu tarihlerdeki suçların yer ve zamanındaki benzerlikler, bütün bir bölgenin kontrol altında tutulmaya çalışılmasından daha çok belirli yer ve zamana odaklanılmasına imkân sağlamaktadır. Bu durum hem suçların çözümünde etkili olmakta hem de zaman ve kaynaktan tasarrufu sağlamaktadır. Weisburd vd. (2003 429) ve Henry (2005)'nin çalışmalarındaki değerlendirme görüşme bulgularını desteklemektedir. Weisburd vd. (2003 429) ve Henry'ye (2005) göre Compstat CBS ve teknolojiyi kullanarak suçların analiz edilmesi ve en kısa zamanda ilgili yöneticilere bilgi sağlanmasının yanı sıra, bu analizlerin istatistik bilgileriyle birlikte Compstat toplantısı öncesi tüm yöneticilere verilmesini sağlamaktadır. Böylelikle erken uyarı görevi gören Compstat, yöneticilerin değişen durumlar karşısında vakit kaybetmeden gerekli tedbirleri almalarına olanak sağlamaktadır.

Toplumda Polise Karşı Güven Artışı

Compstat'ın bir başka önemli parçası ise kurumun kendisini denetlemesidir. Kurum içi hesap verebilirliğin yanı sıra kurum dışı hesap verebilirlik de Compstat uygulamasıyla daha etkin olarak yapılmaktadır. Kurum dışı denetim suç istatistiklerinin bölge sakinleri ile yapılan toplantılarda ve

internetten toplumla paylaşılması yoluyla mümkün olabilmektedir. Bu durum şeffaf polisliğe imkân tanımakta ve toplumda polise karşı olan güvenin artmasına sebep olmaktadır. Problemlerin ortaya açık olarak konması ve problemlerin çözümünde toplumun fikirlerinin alınması hem polisin toplumda meydana gelen fakat adli mercilere iletilmeyen hususlar hakkında bilgi sahibi olmasına, hem de halkın polise daha rahat iletişim kurabildiği bir ortamda ulaşabilmesine imkân tanımaktadır. İstatistikî verilerle toplumun karşına çıkmak toplumda polisin problemlerin üzerine gittiği hissini uyandırmasının yanında bilgiye dayalı güvenlik hizmetinin verildiğinin farkına varılmasına da imkân tanımaktadır.

Toplum Destekli Polislikle Birlikte Uygulanabilir Olması

Compstat'ı uygulayan polis teşkilatlarının toplum destekli polislik anlayışına yaklaşımlarında farklılıklar görülmektedir. Compstat'ı geliştiren ve New York Polis Teşkilatı'nda uygulayan Bratton daha önceki emniyet müdürünün uyguladığı toplum destekli polislik anlayışını eleştirmiş; toplum destekli polisliğe teorik olarak inandığını, polis memurlarına karar verme yetkisi verilmesinin iyi fikir olduğunu fakat toplum destekli polisliğin suçla mücadeleye odaklanmadığını, yaya devriye yapan çok sayıda tecrübesiz polis memurunu sokaklarda görevlendirmenin suçla mücadele konusunda gerçekçi bir yaklaşım olmadığını ifade etmektedir (Bratton ve Knobler, 1998:198). Diğer yandan 1993 yılında polislik alanında uzman danışmanların yardımıyla toplum destekli polislik uygulamasına başlayan Chicago Polis Teşkilatı, planlanan değişimi gerçekleştirememiştir. Problem tespiti için yapılan araştırmada en büyük eksikliğin hesap verebilirlik konusunda olduğunun görülmesi üzerine bir kaç yönetici Compstat uygulamalarını yerinde görmek ve bilgi almak için New York Polis Teşkilatı'nı ziyaret etmiş ve Compstat'ı uygulamaya başlamışlardır. Fakat Chicago Polis Teşkilatı, Compstat'ı toplum destekli polislikle birlikte uygulamaktadır (Skogan, 2006:88-94).

2006 yılında Willis, Mastroski ve Kochel Amerika genelinde 100 ve üzeri personele sahip olan 566 polis teşkilatına yönelik anket çalışması yapmıştır. Compstat ve toplum destekli polisliğin uygulanması konusunda yapılan bu araştırmaya polis teşkilatlardan 355'i (%63) katılmıştır. Araştırma bulgularına göre, polis teşkilatlarının %59'u Compstat ve TDP'yi birlikte uygulamaktadırlar (Willis vd., 2010:18-19). Her iki polis stratejisinin en önemli uygulanma nedenlerine ise polis teşkilatları; toplum memnuniyetini artırmak, toplumların ihtiyaçlarını belirlemek ve

buna uygun faaliyetlerde bulunmak için TDP'yi, diğer yandan suç oranlarını azaltmak, toplumların ihtiyaçlarına uygun faaliyetlerde bulunmak, ve polis hizmetlerinde etkinliği artırmak amacıyla Compstat'ı uyguladıklarını ifade etmişlerdir (Willis vd., 2010:22-23). Yaptığımız çalışmada ise polis teşkilatlarının toplum destekli polislik birimlerinin olduğu, halkla daha iyi ilişkiler geliştirmek ve halkın güvenini kazanmak amacıyla toplum destekli polislik uygulanırken, teşkilatın yönetim anlayışı olarak Compstat modelini uyguladıkları gözlenmiştir. Willis ve arkadaşlarının bulgularıyla örtüşen çalışmamızda, 1990'lı yıllarda başlanan TDP faaliyetlerinin yanısıra, 2000'li yıllarda polis teşkilatlarının Compstat modelini de adapte ettikleri ve her iki stratejiyi birlikte yürüttükleri tespit edilmiştir.

3.3. Compstat Projesinin Uygulanması Sırasında Karşılaşılan Engeller ve Sorunlar

Değişime Karşı Direnç

Performans sistemlerinin uygulanması organizasyon yapısında değişikliğe sebep olmaktadır. Bunun sonucu olarak organizasyon üyelerinin davranışlarında sistemin/modelin uygulanmasına yönelik davranış değişiklikleri beklenmektedir. Fakat bu tür değişiklikler genellikle personelin direnci ile karşılaşılır (Martin ve Huq, 2007:126). Organizasyonlarda, özellikle yukarıdan aşağıya yönetim yapısı olan polis teşkilatlarında üst kademe yönetimin tutum ve davranışları reformların başarısı için gerekli olsa da diğer yöneticiler ve personel tarafından desteklenmediği takdirde yapılan değişiklikler uzun süre devam ettirilememektedir. Alt ve orta kademe yöneticiler ile polis memurlarının değişime karşı direnmeleri, yapılmaya çalışılan reformların başarısızlığı ile sonuçlanmaktadır (Skogan, 2008:25-26).

İnsanın doğasında var olan bilinmeyene ve değişime karşı direnç Compstat'ın uygulanmaya başlanmasında da gözlemlenmiştir. Görüşmelerin hemen tamamında, “polislerin içerisinde Compstat'a karşı gösterilen direnç” en başta gelen problem olarak ifade edilmiştir. Polislerin projenin uygulanmasına karşı gösterdiği isteksizliğin bir nedeni projenin içeriğinin detaylı olarak bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Katılımcılardan biri bu konuya özellikle vurgu yapmış konunun önceden çözümlenmesi amacı ile proje uygulanmadan önce bütün emniyet müdürlüğü personelinin bir salonda toplanarak proje hakkında bilgi verildiğini ifade etmiştir.

Compstat'a karşı direncin diğerk bir nedeni ise bazı amirlerin daha önceki yeni anlayış ve yöntemler gibi Compstat modelinin de başarısız olacağı, polisliğin değişmediği ve kısa zaman içinde tekrar eski sisteme dönüleceği yönündeki düşünceleridir.

Polislerin Bilgi Paylaşımında Gösterdiği İsteksizlik

Organizasyonlarda güven duygusunun yerleşmiş olmasının yüksek performans ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Güven ortamının olması tehdit edici olmayan bir ortamda performans verilerinin tartışılmasına, daha etkili kararlar alınmasına ve problem çözmeye odaklanılmasına sebep olmaktadır (Nyhan, 2000:94). Peters ve Waterman'a göre, güven, başarılı organizasyonların uyguladıkları insan-odaklı stratejilerin en önemli ilkesidir (Akt. Nyhan, 2000:94). Katılımcıların belirttiği Compstat'ın uygulanması sürecinde karşılaşılan bir diğerk problem ise polisin bilgi paylaşımında gösterdiği isteksizliktir. Görüşmelere göre, gösterilen isteksizlikte temel sebep personel arasındaki güvensizlik, eldeki bilginin şahsa önemli olduğu duygusu vermesi ve bilginin paylaşımı durumunda bu öneminin kaybolacağı düşüncesine kapılanmasıdır.

Eleştirilme Korkusu

Açık iletişim kurulabilmesi ve bilginin paylaşımı örgütsel performansın artırılması için gerekli özellikler arasındadır. Böyle bir ortamda geribildirim sağlanması ile hatalar ve problemler tespit edilir ve çözüm yolları geliştirilir (Nyhan, 2000:92). Fakat personelin fikirlerini açıkça ifade edemediği, akranları ve amirleri tarafından olumsuz eleştiri ve baskılara maruz kalma düşüncesinin hâkim olduğu bir atmosferde bireyler sonuçlara odaklanmak yerine, genel ifadeler kullanarak risk almaktan çekineceklerdir. Eleştirilme korkusu da yine karşılaşılan problemler arasındadır. Görüşmeler sırasında bu probleme değinilirken, uygulamanın ilk aşamalarında orta kademe yöneticilerin olumsuz tutum ve tavırlarıyla karşılaşıldığı belirtilmiştir. Katılımcılara göre orta kademe amirler, Compstat toplantılarını organizasyonun performansını artırmak için uygulanan bir performans aracı olarak değil, bir denetim mekanizması olarak algılamış, bu anlamda Compstat'ın sadece kendi üzerlerinde baskı kurmak isteyen üst kademe yöneticilerinin bir aracı olduğunu düşünmüşlerdir.

Alt Kademe Personele Ulaşamama

Alt kademe yöneticilerin alınan kararların ve taktiklerin uygulayıcı olan polis memurlarının üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Üst kademe ve orta kademe yöneticiler tarafından alınan kararlar alt kademe yöneticilerin yorumuyla uygulamaya konmaktadır. Bu nedenle alt kademe yöneticilerin programa inanmaları ve programın başarısı için gereken faaliyetleri uygulamaları gerekmektedir (Skogan, 2008:25). Örneğin Skogan ve Harnett'in (1997) yaptıkları araştırma bulguları Chicago'da toplum destekli polislik uygulamasının komiser ve polis memurları tarafından "bu sistemin işe yaramayacağını düşündükleri" ve bunu için desteklemediklerini göstermiştir ki, (akt. Skogan, 2008:26) bu durumun Compstat uygulanan teşkilatlarda da karşılaşılabileceği öngörülmektedir. Compstat toplantıları emniyet müdürlüğü içerisinde üst düzey polis amirlerinin katılımı ile gerçekleşmektedir. Bu durum beraberinde toplantıların ve toplantılar neticesinde ortaya konan stratejilerin üst kademe yöneticiler düzeyinde kalması ve asıl işlevselliğin olduğu alt kademe personele yeterli düzeyde yansıtılmaması kaygısını doğurmaktadır. Görüşülen katılımcıların büyük bölümü bu problemin çözümüne yönelik değişik stratejiler uygulamaktadır. Bir kısım emniyet müdürlükleri, emniyet müdürlüğüne ait alt bölgelelerin de Compstat benzeri bir toplantı yapması ve genel Compstat toplantılarına ait sonuçların yerel toplantılarda değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bazı emniyet müdürlükleri ise Compstat toplantılarına tüm personelin belirli aralıklarla izleyici olarak katılımını zorunlu kılmış ve bu şekilde alt kademe personele en azından işleyiş konusunda bilgi sahibi olunması anlamında ulaşma yolunu seçmiştir.

3.4. COMPSTAT'ın Uygulanmasına Yönelik Tavsiyeler

"Kontrol Birincil Amaç Olmamalı"

Organizasyonel performansını artırmayı amaçlayan Compstat yaklaşımının önemli bir parçası olan toplantılar hesap verebilirlik üzerine odaklanmaktadır. Performansın çok yetersiz olduğu, motivasyonun düşük olduğu ve personelin asli vazifesine odaklanmadığı görüşü hâkimse onları motive edecek bir gerilimin toplantı atmosferine hâkim olması beklenmektedir. Fakat gerilimin fazla olması personelin moralini olumsuz etkileyebileceği gibi performans bilgilerinde tahribat yapmalarına da neden olabilmektedir (Moore, 2003:483). Görüşmelerin tamamında bu konuya vurgu yapılmış ve Compstat'ta esas amacın alt birimleri kontrol etme olmadığı, bireysel

performansı ve yürütülen faaliyetleri değerlendirerek organizasyonel performansı arttırmayı amaçladıkları üzerinde durulmuştur. Compstat toplantılarında bilginin rahatça paylaşıldığı ve ortak kararların alındığı belirtilmiştir. Toplantılarda katılımcıları *utandırmaktan* daha çok problemlerin çözümüne tüm personel olarak odaklanmanın başarıyı artırdığı ifade edilmiştir.

“Compstat’ın Üst Düzey Personelce Desteklenmesi Gerekir”

Performans artırma stratejilerinin ve reformlarının başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için üst kademe yöneticiler tarafından desteklenmesi gereklidir. Bunun yanında, üst kademe yöneticiler stratejik faaliyetlerin planlanmasını üstlenmeli ve bu planların uygulanmasını takip ederek koordine görevini üstlenmelidirler (Martin ve Huq, 2007:122). Bu bağlamda görüşleri alınan katılımcılar Compstat’ın başarılı olabilmesinin üst düzey personelin desteği ile mümkün olabileceğinin üzerinde durmuşlardır. Katılımcılardan biri Compstat’ın sihirli bir değnek olmadığına vurgu yaparken, üst düzey yönetimce desteklenmemesi durumunda yeterli düzeyde etkili olamayacağına değinmiştir.

“Zaman Sınırlaması Toplantı Verimini Artırmaktadır”

Görüşülen emniyet müdürlüklerinden bazılarında toplantıların 60 dakika ile sınırlandırıldığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise toplantı verimini artırmak olarak ifade edilmiştir. Diğer bir kısım katılımcılara bu konu sorulduğunda aynı yönde görüş belirtmişlerse de süreninin uzamasının bazen ihtiyaç olduğuna da vurgu yapılmıştır.

“Suç Analizi Bürosu Resmi Personelce Yönetilmeli”

Polisiye faaliyetler bilgiye dayalı olarak yürütülmelidir. Sherman, polisin pratik uygulamaları ve sonuçlarını bilimsel yollarla değerlendirerek, en iyi uygulamayı bulacağını ifade etmektedir. Bunun için iki tür araştırma yapılmalıdır: (1) Hangi faaliyetlerin örgütsel hedeflere ulaşmada başarılı/başarısız olduğu, (2) her birimin yerine getirdiği/işmal ettiği faaliyetlerin sonuçlara ulaşmadaki etkisi araştırılmalıdır. Yapılan bu araştırmalar sonucunda, hareket tarzı ve kararlar gözden geçirilmeli ve sistematik bir geribildirim döngüsü oluşturulmalıdır (1998:4-6). Bu bağlamda değeri-

dirildiğinde, suç analizi bürolarının Compstat modelindeki yeri daha iyi anlaşılmaktadır.

Suç analizinin teknik bilgiyi gerektirmesi, suç analizi bürolarında sivil personelin çalışmasını gerektirmektedir. Bir katılımcı, mülakat sırasında teşkilat yapılanmasını anlatırken bu konunun altını çizmiş ve suç analizinin sivil personel tarafından yapılması durumunda polisiye bakıştan yoksun olacağı üzerinde durmuştur. Katılımcıya göre sivil personel yalnızca analizin teknik boyutu ile ilgilenmeli yorum kısmı ise resmi personele bırakılmalıdır. Bu şekilde polis tecrübesini de göz önüne alınarak yapılacak bilgiye dayalı analiz daha etkin olacaktır.

Sonuç ve Türkiye'ye Yönelik Öneriler

Compstat uygulaması yapısında dört temel öğeyi barındırmaktadır: (1) (1) Coğrafi Bilgi Sistemi, (2) performans bilgilerinin toplanması ve analizi, (3) strateji ve taktiklerin uygulanması ve (4) tüm bu faaliyetlerin değerlendirildiği Compstat toplantıları. Bu anlamda, uygulamanın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi dört temel öğenin hayata geçirilebilmesi ile mümkün görünmektedir. Compstat projesinin en önde gelen gerekliliği, uygulamada birinci derecede yer alacak personelin proje hakkında bilgilendirilmesi ve görüşlerine başvurulmasıdır. Compstat'ın temel öğelerinden olan "Compstat Toplantıları"na projenin hayata geçirilmesi sürecinde başlanmalıdır. Yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çerçevesinde, değişime karşı insan doğasında var olan direnç bilgilendirme toplantılarında göz önünde bulundurulmalıdır. Personelin görüşleri ile uygulanan polis teşkilatının yapısı ve gereksinimleri temel alınarak değiştirilip geliştirilebilecek bir yönetim modeli olan Compstat'ın, projeye fiziksel katılımın yanında fikri olarak da katılımın sağlanması ile daha etkin bir şekilde uygulanabileceği düşünülmektedir. Yapılan görüşmeler sırasında bir üst kademe yönetici uygulama konusunda şu tavsiyede bulunmuştur: "Compstat anlayışını uygulamak isteyen bir yönetici diğer teşkilatları ziyaret edip uygulamayı yerinde görmeli fakat *kopya* etmemelidir. Çünkü her şehrin ve teşkilatın yapısı birbirinden farklı olduğu gibi sorunları ve öncelikleri de farklıdır. Bu sebeple astlarıyla da görüştükten sonra Compstat'ın temel unsurlarını değiştirmemek şartıyla bir plan yaparak uygulamaya başlamalıdır".

Compstat toplantıları projenin en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Compstat projesi teknolojik uygulamaların imkanlar çerçevesinde polislik hizmetinde kullanımını içermekle birlikte teknolojik imkansızlıklar her zaman bunu mümkün kılmamaktadır. Yapılan görüşmeler sırasında, Türkiye’de CBS uygulamalarının henüz fazla yaygınlaşmadığı göz önüne alınarak “CBS olmadan Compstat modeli uygulanabilir mi sorusuna” ise bir emniyet müdür yardımcısı “polis teşkilatlarında hiç bir zaman kaynaklar yeterli olmamıştır, önemli olan var olan kaynakları verimli kullanmaktır. Başlangıç için sadece istatistiki bilgilerin kullanılarak karşılaştırma yapılması yeterli olacaktır” şeklinde cevaplanmıştır. Personelin bir araya gelerek eldeki bilgiler ışığında fikir alışverişinde bulunması Compstat’ın ilk önemli adımını oluşturmaktadır ki bütün polis teşkilatları için şu hali ile yapılabilir bir hedef olarak görülmektedir. Yapılacak olan Compstat toplantıları için önde gelen ortak önerilerin başında demokratik yönetim şekli gelmektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların çoğunluğu bu noktaya değinmiş ve demokratik bir ortamda yapılan görüşmelerin faydalı olduğunu vurgulamışlardır. Planlı ve süreli bir toplantı formatının etkili olacağı da katılımcılar tarafından sunulan öneriler arasındadır. Katılımcılar belirli konulara odaklı ve kısa süreli toplantıların başarısına vurgu yapmaktadırlar. Toplantıdan elde edilen tecrübeye dayalı bilgi ve ortak stratejilerin de yazılı bir halde katılımcılara sunulmasının toplantıların verimini artıracığı düşünülmektedir.

Yapılan gözlemlerin de bir sonucu olarak, Compsat projesinin diğer önemli bir ögesi olan bilgi paylaşımının ve analizinin gerçekleştirilebilmesi, kurulacak “Suç Analizi Bürosu” veya eşdeğer bir yapılanmanın oluşturulabilmesi ile mümkün görünmektedir. Görüşülen bütün emniyet müdürlüklerinde suç analizi bürosu ya da başka bir adla benzer bir yapılanmanın olduğu gözlemlenmiştir. Türkiye’de emniyet müdürlükleri bünyesinde yer alan EKKM Şubeleri bir anlamda Compstat için gerekli olan suç analizi ve bilgi paylaşımı işlevini görmekle birlikte oluşturulacak bu büronun önceliği Compstat projesi olmalıdır. Oluşturulacak bu yapılanma aynı zamanda polis merkezleri, adli ve operasyonel birimler arasında bilgi paylaşımı ve koordinasyon vazifesini de üstlenmeli ve bir anlamda projenin yürütücü birimi olmalıdır. Yeni birimin işlevi yalnızca bilgilerin istatistiki olarak analizi, grafiklerle gösterimi, haftalık rapor hazırlanması ile sınırlandırılmamalı, birim Compstat projesinde bulunan diğer birimler arası koordinasyon merkezi olarak çalışmalıdır.

Compstat'ın diğer bir ilkesi sorumluluk bölgelerinde en uygun strateji ve taktikleri uygulayabilmeleri için orta kademe yöneticilere sorumluluk ve yetki vererek personel ve diğer kaynakları kullanmalarına olanak sağlanmasıdır (Walsh ve Vito, 2004:61). Karar verme sürecine organizasyon üyelerinin katılımı, organizasyon üyelerine kendi alan ve konularında karar alma ve uygulama yetki ve otorite verilmesi ve performansları hakkında geribildirim sağlanması personelin yönetime ve organizasyona karşı güvenini artırmakta; bunun sonucunda da personelin organizasyona olan bağlılığı ve organizasyonun performansı artmaktadır (Nyhan, 2000:90). Bu anlayışı uygulayan üst kademe yönetim, Compstat ile orta kademe yöneticilere kendi coğrafi bölgelerinde sorumluluk ve otorite tanımalı, organizasyonun ve yöneticilerin performanslarını değerlendirerek geribildirim sağlamalı ve enformel olan açık iletişim kanallarını çalıştırmalıdır. Compstat'ı araç olarak kullanan polis teşkilatları organizasyon üyeleri arasında yüksek performans kültürü oluşturmaya çalışmalıdırlar. Personelde meydana gelebilecek muhtemel şüphe ve dirençlere karşı yapılabilecek en etkili yol, amir ve memurlara Compstat konusunda eğitim verilmesidir. Bu şekilde, personel kendilerinden beklenen faaliyetleri öğreneceği gibi, yeni bir sisteme olan muhtemel olumsuz tutum ve düşüncelerini de değiştireceklerdir.

Compstat'ın yönetim anlayışı içerisinde yer alan bilgi paylaşımı öğesi yalnızca kurum içi bilgi paylaşımı ile sınırlı değildir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda suç istatistiklerinin toplumla paylaşılması ile emniyet müdürlüğünün kendini kontrole sunması ile de gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de halen hiçbir emniyet müdürlüğü suç istatistiklerini toplumla paylaşmamaktadır. Bu yüzden, problemin tespiti ve emniyet müdürlüğünün başarı düzeyi anlaşılammaktadır. Şeffaf bir polislik anlayışı ile suç istatistiklerinin topluma arzı, emniyetin kendi performansını kontrol etmesine imkan sağlayacaktır ve bu aynı zamanda polise karşı toplumda güvenin artmasını da doğuracaktır. Haftalık, aylık ve yıllık istatistiklerin genel çerçevesiyle kurumsal web sayfasında duyurulması ABD'de yaygın bir uygulamadır. Bu uygulama aynı zamanda toplum destekli polislik anlayışının içinde de yer almaktadır.

ABD polis teşkilatı yapılanmasını Türkiye polis teşkilatı yapılanmasından ayıran en önde gelen fark yerel yapılanmadır. ABD polis teşkilatı yöneticileri genel olarak buldukları şehrin yerel yönetimi tarafından seçilmekte ve yerel yönetime karşı sorumlu tutulmaktadırlar. Türkiye'de ise merkezi bir yapılanma hakimdir. ABD'nin yerel

yapılanması esneklik açısından faydalı olarak algılanmakla birlikte bu durum Türkiye için bir engel teşkil etmemelidir. Geliştirecek olan örnek ve başarılı bir Compstat modelinin, benzer yapısı ve personeli ile bütün il emniyet müdürlüklerinde başarı ile uygulanabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ayhan, Ufuk, (2008), “Amerika Birleşik Devletlerinde Yerel Yönetimler”, *Sayıştay Dergisi*, S. 70, ss.103-120.
- Behn, Robert D., (2001), *Rethinking Democratic Accountability*, Washington, D.C: The Brookings Institution.
- Çevik, H. H.; Ulutürk, B. ve Karakaya, M., (2010), “Polis Teşkilatında Performansa Dayalı Yönetim: Compstat”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.12, S.3, ss.41-65.
- Demirci, S. ve Ülkemen, S., (2005), “Amerika Birleşik Devletleri Polis Teşkilatı”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.7, S.3, ss.59-97.
- DuBrin, Andrew J., (2008), *Essentials of Management*, Mason, OH:South-Western Cengage Learning.
- Esty, Daniel C. and Rushing, Reece, (2007), *Governing by the Numbers: The promise of Data-Driven Policymaking in the Information Age*, Center for American Progress.
- Gül, Serdar Kenan, (2011), “Polis Yönetimi ve Toplum Destekli Polislik”, *Suçla Mücadelede Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed. M. Karakaya ve S. Gültekin), Polis Akademisi Yayınları, Ankara.
- Gül, Serdar Kenan, (2008), “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.10, S.4, ss.71-94, (<http://www.pa.edu.tr/objects/assets/content/file/dergi/72/71-94.pdf>), (Erişim tarihi: 5.10.2009).
- Henry, Vincent E., (2005), “Compstat Management in the NYPD: Reducing Crime and Improving Quality of Life in New York City”, *129th International Senior Seminar*, (January 11-February 9), http://www.unafei.or.jp/english/pdf/PDF_rms/no68/08_Dr.%20Henry-2_p117-132.pdf, (Erişim tarihi: 5.10.2009).

- McDonald, P. Parshall, (2002), *Managing Police Operations: Implementing the New York Crime Control Model-Compstat*, Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Moore, Mark H. and Poething, Margaret, (1999), *The Police as an Agency of Municipal Government: Implications for Measuring Police Effective, in Measuring What Matters: Proceedings from the Policing Research Institute Meetings*, Ed. Robert H. Langworthy. 151-167. Washington: National Institute of Justice.
- Moore, Mark H., (2003), “Sizing up Compstat: An Important Administrative Innovation in Policing”, *Criminology and Public Policy*, V.2, N.3, pp.469-494.
- Nyhan, Ronald C., (2000), “Changing Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations”, *American Review of Public Administration*, V.30, N.1, pp.87-109.
- O’Connell, Paul E. and Straub, F., (2007), *Performance-Based Management for Police Organizations*, Long Grove, IL: Waveland Press.
- Özdemir, Habip, (2011), “Compstat: Strategic Police Management for Effective Crime Deterrence in New York City”, *International Police Executive Symposium*, Working Paper N.30.
- Sherman, Lawrence W., (1998), *Evidence-Based Policing, Ideas in American Policing Series*, Washington, DC:Police Foundation.
- Skogan, Wesley G., (2006), *Police and Community in Chicago: A Tale of Three Cities*, New York: Oxford University Press.
- Skogan, Wesley G., (2008), “Why Reform Fails”, *Policing & Society*, V.18, N.1, pp.23-34.
- Smith, Dennis C. and Bratton, William J., (2001), “Performance Management in New York City: Compstat and the Revolution in Police Management”, *Quicker, Better, Cheaper: Managing Performance in American Government*, pp.453-482.
- Walsh, William F., (2001), “Compstat: An Analysis of An Emerging Police Managerial Paradigm”, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, V.24, N.3, pp.347-362.

- Walsh, W. and Vito, G. F., (2004), "The Meaning of Compstat", *Journal of Contemporary Criminal Justice*, V.20, N.1, pp.51-69.
- Weisburd, David; Mastrofski, Stephen D.; McNally, A. Marie; Greespan, Rosann and Willis, James J., (2003), "Reforming to Preserve: Compstat and Strategic Problem Solving in American Policing", *Criminology and Public Policy*, V.2, N.3, pp.421-456.
- Weisburd, David; Greespan, Rosann; Mastrofski, Stephen D. and Willis, James J., (2008), *Compstat and Organizational Change: A National Assessment*. Washington, DC: National Institute of Justice.
- Weisburd, David and Braga, Anthony A., (2006), "Introduction: Understanding Police Innovation", David Weisburd ve Anthony A. Braga (Ed.), *Police Innovation*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.1-23.
- Willis, James; Kochel, T. Rinehart and Mastrofski, Stephan D., (2010), *The Co-Implementation of Compstat and Community Policing: A National Assessment*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, The Office of Community Oriented Policing Services.