

## ÖRGÜTLERDE KARARA KATILMANIN KOŞULLARI

Meral URAS\* -

Yönetim, bir örgütteki yaşamı yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Bu "yönlendirme ve kontrol etme süreci", örgütün amaçlarını gerçek eştirme etkinlikleri sırasında karşılaşılan sorunların çözümünü kapsar. Bu bağlamda düşünüldüğünde yönetimi, somn çözme süreci olarak görebiliriz.

Örgütsel yaşamda varlığını duyumsatan bir sorunun çözümü, aslında, bir karar verme sürecini gerektirir. Karar süreci sadece, sonucu yorclanabilir seçenekler arasından en uygun görünenin seçimi olmayıp, sorunun çözümlüne ilişkin bir planın oluşturulması, planın uygulamaya konulması ve başarısının değerlendirilmesi aşamalarını da içerdiğinden yönetim süreçlerinin tümünü ve örgütsel yaşamın her yönünü kapsar.

Tüm yöneticiler, birer karar vericidirler. Karar verme, yönetici açısından önemli bir yeterlik ölçütüdür. Çünkü, örgütün amaçlarını gerçek eştirme eylemlerinde karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişmesi, verilecek kararların sonuç alıcı (tatmin edici) olmasına bağlıdır. Sonuç alıcı karar, örgütsel koşullara en uygun düşen seçeneğin seçilmesi ve bu seçimin,sonucunda en az madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde bir örgütsel yarar elde edilmesini olanaklı kılan karardır.

Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar, yönetim bilimine "işgörenin karara katılması" kavramıyı getirmiştir. Bu çalışmalardan en yaygın olarak bilineni, L. Coch ve John R. P. French'in Harvwood şirketinde yürüttükleri çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar, işgörenleri üç gruba ayırmış, birinci grup, iş yerinde yapılacak değişimlerden sadece haberdar edilmiş, ikinci grup, değişimin nedenleri, zorunluluğu ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş, değişimleri düzenlemeye temsilcileri aracılığı ile katılmaları sağlanmış, üçüncü gruba ise değişimin ayrıntılı olarak açıklanmasının yanı sıra, yeni işlerin planlanmasına grup olarak katılmaları sağlanmıştır. Deney süresi sona erdiğinde, katılımın olmadığı bilinci grupta üretimin düştüğü, işten ayrılma ve şikayet olaylarının arttığı görülmüştür. Karara katılmalarına olanak verilen ikinci ve üçüncü grupta ise, üretim etkileyici bir şekilde üst düzeylere yükselmiş, işten ayrılma ve şikayetler ise tam olarak sınırlı kalmıştır. Deneyin bu ilk aşamasından kısa bir süre sonra, birinci grup, temsili bir gruba dönüştürülmüş ve bu gruptan da yüksek bir işedimi elde edilmiştir (Floy ve Miskel, 1978). Bu çalışma, işgörenin karara katılmasının iş edimi-

ni artırıcı bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

İşgörenin örgütte alınan kararlara katılması hem işgörene hem de örgüte bazı yararlar sağlamaktadır. Karara katılma sürecine birey açısından bakıldığında bu yararlar şöyle ifade edilebilir:

a) Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bu bilgi ve deneyimden yararlandığını gören işgörenin morali yükselerek, işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirilebilir.

b) Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın, iş görene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine yardımcı olması beklenir. Ayrıca işgörene ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden gelişmesini engelleyen bazı önyargılardan kurtulmasına da yardım edebilir.

c) Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek için kendini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcaması beklenir.

Karara katılmanın örgüt açısından yararları ise şöyle ifade edilebilir

a) Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgörenin daha yüksek bir işedimi sergilemesi olasıdır.

b) Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katımlı kararlarda sorunun pek çok farklı açılardan ele alınması, daha fazla bilgi toplanması, daha çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli kararlar verilmesi olasılığı yüksektir.

c) İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğunu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün, işgörene karan benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarfetmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edilir.

Karara katılmanın bu olumlu etkilerinin yanı sıra, gözden kaçırılmaması gereken bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz özelliklerden biri, kararın grupça alınmasının, bireysel olarak alınan kararlara göre daha fazla zaman alıcı olmasıdır. Hızla değişen bir çevreye uyum sağlamak zorunda olan örgütlerde, zaman, çoğu kez, işgören katılımını engelleyen bir etken olabilmektedir. Bunun dışında katılma; görüşme, tartışma ve çoğu kez çatışmayı içerir, süre ve katılanların sayısı altlıkça eşgüdüm zorlaşır. Karar vermeye katılmanın, gruplarda yaygın çatışma yaratmasına karşın, grupça somn çözümede başarı, sık sık güçlü bir 1 > ağıllık

yaratır ki; bu bağıllık çatışma kadar tehlikeli olabilir. Çatışma eylemi engeller, güçlü bağıllık grup içindeki benzerliği artırır. Benzerliğin ör-gütsel sakıncası, eleştirel olmayan bir uyum yaratması ve yaratıcılığı azaltmasıdır.

Karara işgören katılımının olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinerek, katılmadan beklenen olumlu etkinin elde edilebilmesi için olumsuz yönlerin en alt düzeyde tutulmasını sağlayıcı önlemlerin alınması, yönetsel bir sorumluluktur.

Karara katılımından olumlu sonuç almayı etkileyen etkenlerden biri olarak işgörenin kişilik özellikleri gösterilmektedir. Vroom'un bir paket dağıtım şirketinde çalışmakta olan 108 denetçi üzerinde yaptığı bir araştırmada, "otoriteye boyun eğme" ve "bağımsızlık gereksinimi" ile "katılmanın etkileri" arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştımanın sonuçlarına göre, otoriteye boyun eğen ve zayıf bağımsızlık gereksinimlerine sahip bireyler, karara katılmaları için tanınan fırsattan etkilenmemişlerdir. Diğer yandan, eşitlikten yana ve güçlü bağımsızlık gereksinimine sahip olanlar, katılım aracılığı ile işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmiş ve etkili işedimi için daha fazla güdülenmişlerdir (Kelly, 1969). Böylece Vroom, kişilik özelliklerinin gerçekten, katılmanın işlevini etkilediğine ilişkin açık bir kanıt ileri sürmektedir. Bu bulgu, astlara sunulacak katılım fırsatları, dolayısıyla, sergilenecek önderlik biçimi ile astların kişilik özellikleri arasındaki etkileşimin dikkate alınması gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

Karara katılma, olumsuz sonuçları gözden kaçırılmamak koşuluyla, kuşkusuz tüm örgütler için istenir doğurgulara sahip bir yöntemdir. Ancak, diğer örgütlerden ayırıcı bir özelliği nedeni ile, eğitim örgütleri için daha yaşamsal bir önem taşıdığı söylenebilir. Eğitim örgütlerinin işgören olan öğretmenler, mesleklerine ilişkin bir eğitimden geçen profesyoneller olarak, yöneticinin fırsat vermesi halinde, nitelikli kararlar aşınmasına yardımcı olabilecek yeterlik ve düzeydedirler. Arthur Razzell, karar verme yetkisinin yönetim konumunda toplanmasının, pek çok okulda profesyonelliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini engellediğini iddia etmekte, kemikleşme ve eskimişlikten kaçınmak istiyorsak karar vermede daha fazla personel katılımının gerektiğini ileri sürmektedir (Razzell, 1977)).

Bu durumda, hem öğretmenin moralini yükseltmek, işine ve iş ortamına karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirmesini gerçekleştirmek hem de daha nitelikli kararlar almak için eğitim örgütlerinde öğretmenin katılımını sağlamak önemli görünmektedir. Ancak, paylaşılan karar vermenin olumlu sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için yönetici tarafından öğretmenle-

rin hangi koşullar altında, ne derecede ve nasıl karara katılacağı, karar verme grubunun nasıl oluşturulacağı, yönetici için hangi rolün en etkili olacağı sorularını yanıtlaması gerekmektedir. Olumlu sonuç veren bir karara katılma süreci için temel sorular olarak görülen bu sorulara Edvvin M. Bridges geliştirdiği "Kabul Alanı" modeli\* ile yanıt vermektedir. Karara katılma sürecinin doğasını anlamamıza yardımcı olacağı düşünülen bu model aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Kabul alanı kavramı, astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yöneticinin isteğini yerine getireceği eylemler alanını ifade etmektedir. Modelde, yönetici, öğretmenlerin kabul alanı içine giren konularda cuları karara katarsa, katılımın daha az etkili olacağı, kabul alanı dışına düşen konularda katılımın daha etkili olacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle yönetici için sorun hangi kararların kabul alanı içine, hangilerinin dışına düştüğünü saptamaktır. Bridges, astların kabul alanı içine düşen konuları belirlemek için iki test önermektedir; ilgi ve yeterlik testi.

İlgi testi şu soru ile ifade edilmektedir: "Astlar, kararda yüksek bir kişisel çıkarıya sahip midir?" Kişisel bir çıkarıya sahip olmaları halinde, katılıma ilginin genellikle yüksek olması, kişisel çıkarının bulunmadığı durumlarda, astların, üstün emirlerini kabul edici olmaları beklenmektedir.

Yeterlik testi, öğretmenlerin, sorunun çözümü veya tanımlanmasına yardımcı olmada yeterlik kazanmış olma derecesi ile ilgilidir. Astları, yeterlik ve deneyim alanları dışındaki alanlarda kararlara katılmanın, büyük olasılıkla düş kırıklığına neden olacağı düşünülmektedir.

Yine modele göre, astlar kararda kişisel bir çıkarıya (yüksek ilgi) ve yardımcı olacak bilgiye (yüksek yeterlik) sahip ise, bu durumda karar, açıkça kabul alanının dışına düşmekte ve astın karar verme sürecine katılması gerekmektedir. Konu ilgili değilse, yani bireysel çıkarı söz konusu değilse ve yeterlik alanlarının dışına düşüyorsa, karar açıkça kabul alanının içine düşmektedir. Bu durumda katılımdan kaçınılmalıdır.

Kabul alanına göre konuların belirlenmesi için önerilen testler, yanıtlarında daha az açık olduğu iki "marjinal" durumu kapsamamaktadır. Birincisi, astlar az bir yeterliğe sahip iken, konu ile ilgili kişisel çıkarı olması olasıdır. Bu durumda, karara katılmaları sağlanmalı mıdır sorusuna modelin yanıtı "sık sık değil" olmaktadır, çünkü, bu tür durumlarda, astların sık sık karara katılmalarına olanak tanımak sorun yaratabilir. Astın gerçekten bağımsız

\* Edvvin M. hridges'in geliştirdiği "Kabul Alanı" modeline Hoy ve Miskel tarafından Svanson'un "Grup Düzenlemeleri" modeli eklenmiştir. Model, geliştirilmiş haliyle Hoy ve Miskel'in "Educational Administration-Theory. Research and Practice" adlı eserinden alınmıştır.

bir şekilde yardım edemediği durumlarda, kararın sonuncu olarak, yeterlikli olan başkaları tarafından verilmiş olduğu, işgörenin gözünden kaçmayacak bir olgudur... Bu durumda, boşuna uğraşma duygusu ve düşmanlık yaratılabilecek, astlar, katılımı, kararların önceden verildiği boş bir uygulama, "yönetimsel bir taktik" olarak algılayabileceklerdir. Ancak, öğretmenleri bu tür durumlarda zaman zaman sınırlı bir biçimde: karara katmak yararlı olabilir. Bu koşullar altında katılıma fırsat verildiğinde, bu katılımın temel amacı astlarla açık bir iletişim ve karara potansiyel direnci düşürme olmalıdır.

İkinci "marjinal" durum, astların karar konusu ile ilgili bir çıkara sahip olmadıkları, ama yardımcı olabilecek bilgiye sahip olduklarını ortaya çıkar. Bu durumda da, astların sadece zaman zaman karara katılmaları önerilmektedir. Bu koşullar altında astların karara katılmaları, yöneticinin daha yüksek nitelikli bir karara ulaşma şansını artırır ancak, astların kendilerini yöneticinin isini yapıyor olarak algılamalarına da yol açabilir.

Yönetici, öğretmenlerin ne zaman karar vermeye katılacaklarını saptamaya ek olarak rol ve katılmanın kapsamına da karar vermelidir. Burada, karar verme süreci kısaca; sorunu tanımlama., seçenekleri oluşturma, seçeneklerin sonuçlarını kestirme ve seçimi yapma olmak üzere dört aşama olarak ele alınmaktadır.

Modelde I. tür olarak tanımlanan durumlarda (konu açıkça astın kabul alanı dışındadır) karar vermede astın rolünün en üst düzeyde olması gerekmektedir. Astlar karar verme sürecine mümkün olduğu kadar ilk aşamalarda katılmalı, sorunu tanımlama ve hedefleri belirlemede, kendilerine mümkün olduğunca fazla özgürlük verilmelidir.

Modelde yer alan II. tür durumlar "marjinaldir; kabul alanının ne' açıkça dışında ne ele içindedir. Göreli olarak sık olmayan bu durumlarda astlar karara katıldığında, katılım sınırlandırılmalıdır. Karar verme sürecindeki dördüncü adımda (seçim yapma) katılımları uygun olabilir, çünkü, katılımın ana amacı kararı ussallaştırmak ve direnci düşürmek için iletişim kurmadır. Son kararı astların değil, yöneticilerin alacağı açıkça bilinmelidir.

III. tür durumlar da "marjinaldir". Yine, öğretmenlerin sadece zaman zaman katılmalarına fırsat" verilmesi önerilmektedir. Burada, öğretmenlerin katılımlarından beklenen, temel olarak, kararın iyileştirilmesidir. Bu nedenle, öğretmenleri 2. ve 3- adımda karara katılmanın uygun olacağı düşünülmektedir. Gruplar, sık sık, bir bireyden daha geniş seçenek türleri yaratır ve sonuçları daha doğru kestirir. Yönetici için, astlarına, içinde buldukları durumun sınırlarını net olarak göstermek önemlidir.

Açıkça kabul alanı içine düşen durumlar, modelde IV. tür durumlar olarak adlandırılmaktadır. Bunlar, yönetsel kararlardır ve astların karara katılmamaları gerekmektedir.

Astların karara katılacakları belirlendikten sonra alınması gereken ikinci bir karar, grubun yapısal düzenlemesi ile ilgilidir. Bu konuda Svanson tarafından geliştirilen ve Hoy ve Miskel tarafından modele eklenen üç düzenleme türü bulunmaktadır. Bu düzenlemeler şunlardır:

**1. Demokratik - Merkeziyetçi Düzenleme-** Büyük olasılıkla en sık kullanılan modeldir. Lider astlara bir sorun sunar, açıklama, öneri ve düşüncelerini ister. Karar açıkça yöneticindir fakat, astların katılımını ve cluygulanını son kararda yansıtmaya çalışır.

**2. Parla menler Düzenleme:** Grup üyelerini, çoğunluğun anlaştığı belli bir eylem yönüne bağlar. Lider de dahil olmak üzere grubun tüm üyeleri eşit bir oya sahiptir.

**.i. Katılanın Belirlediği Düzenleme:** Yapılacak uygun eylem konusunda grubun tümünün fikir birliğini gerektirir. Parlamenter modeldeki gibi grubun tüm üyeleri eşit oya sahiptir.

Her karar verme durumu için uygun olan bir yapısal düzenleme vardır. Karar konusu açıkça kabul alanı dışına düştüğünde (I. tür durum), yöneticilerin karar verme sürecine katılımı en üst düzeye çıkarmaları gerekmektedir. Bu durumda ne tür bir grup düzenlemesi amaca en çok yardım edecek niteliktedir? Katılanın belirlediği düzenleme, başarılı bir şekilde kullanıldığında en güçlü karar verme prosedürüdür. Çünkü, tam düşünce birliğini gerektirir. Ancak, bu düzenleme, genellikle gerçekçi değildir ve sadece tam anlaşma zorunlu ise kullanılır. Böyle durumlarda bile, zaman, enerji ve düş kırıklığı açısından bedel yüksektir. Demokratik - merkeziyetçi düzenleme ele I. Tür durumlarda kullanılabilir, fakat böyle bir düzenlemenin diğer düzenlemelere göre, katılımı, daha az en üst düzeye çıkaracağı düşünülmektedir. Bu nedenle, parlamenter düzenleme, öğretmenlerin hem kişisel çıkara hem de üst düzeyde yeterliğe sahip oldukları durumlarda (Tür 1) kullanılma olasılığı en yüksek düzenleme olarak görülmektedir.

Parlamenter gruptaki yönetici, kararın uygulanması için işbirliğinin zorunlu olduğu azınlığın, çoğunluk tarafından soğutulmamasını - sağlamada önemli bir rol oynar. Yönetici, azınlığa, herhangi bir karara ulaşılmadan önce, kendilerini anlatma fırsatı vererek, çoğunluğun görüşünü değiştirmek veya yumuşatmak için onlara şans vermelidir. Yönetici, katılanın belirlediği biçimi kullanırsa, temel amaç, görüş birliği oluşturmak olacaktır. Bu durumda yöneticinin rolü, karşıt bakış açılarının benzerliklerini, görüş

birliğini oluşturacak biçimde kullanarak rehberlik etmektir. Hem parlamenter hem de katılanın belirlediği gruplarda yöneticinin rolü, iletişim akışını kolaylaştırmak için uyumlu ve yansız olmaktır. Böylece, ilgili gerçeklere dayalı olarak astlar kararlarını verir.

II. ve III. tür durumlarda astlar daha az sıklıkla ve sınırlı bir biçimde: kapsar. Her iki tür durumda da astların karara katılmalarına olanak tanıyan ve karar verme sorumluluğunu taşıyan yönetici ya 1) çalışanların direncini daha alt düzeye çekmek ve desteğini kazanmak için açık bir şekilde iletişim kurmayı, ya da 2) öğretmenlerden kazanılabilecek düşünce ve bilgiyi kullanarak kararın niteliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu hedeflerin her ikisinde de, demokratik -merkeziyetçi model en kullanışlı model olarak görülmektedir. Bu düzenlemeyi kullanan yönetici, çalışanlara sorunu sunar ve bir çıkarıma varmadan önce tepki ve düşüncelerini ister. Herkes, sonuncu kararın yöneticiye ait olduğunu bilmek durumundadır. Katılımın hedefi, kararın niteliğini artırmak ise, daha erken bir aşamada daha fazla katılımın sağlanması gerekmektedir. Yönetici bir çözüm belirlemekten çok, sorun çözme sürecinde odaklanmalıdır. Araştırmalar, önderin düşüncelerin değerlendirilmesini ve eleştirisini kendine saklayarak ve olağandışı düşüncelerle bir sürpriz gösterisinden kaçınarak yansız davranması halinde, daha nitelikli kararların gruptan doğduğunu göstermektedir. Böyle bir katılımı özgür ve açık bir iletişime gereksinilir.

Dışarıda	Karara Katılma Modeli			
	Kabul Alanı			
	Marjinal			
İlgi Testi (bireysel çıkar)	EVET	EVET	HAYIR	HAYIR
Yeterlik Testi (yardım etme kapasitesi)	EVET	HAYIR	EVET	HAYIR
KATILMA	X EVET (Sık)	X BAZEN	X BAZEN	~X HAYIR (Asta)
DURUM TURU KATILMA DERECESESİ	X I En üst düzeyde	X II Sınırlı	III Sınırlı	X IV HİC
KARAR SÜRECİ				
1. Sorun				
2. Seçenekler				
3. Sonuçlar				
4. Seçme				
KARAR VERME DÜZENLEMESİ	Parlamerter	Demokratik	Merkeziyetçi	J
	4,	X	X	
ÜSTÜN ROLÜ	Azınlığa görüşlerini belirtme fırsatının garanti edilmesi	Sorun çözme eşgüdümüne. bütünleme, fikir birliği sağlama ve direnci düşürme konularında yoğunlaşım		