

bahar 2000

YÖNETİMDE KARAR VERMENİN KRİTİK DÜŞÜNMEYLE İLİŞKİSİ

Dr. Nuriye SEMERCİ

Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi

Bu incelemede yönetimde karar verme ile kritik düşünme arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yöneticilerin başarıya ulaşmasında kritik düşünme yolu ile karar vermelerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Yönetimde, karar verme önemli öğelerden birisidir. Diğer taraftan kritik düşünme de genelde karar vermek amacıyla yapılan bir düşünme olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında karar verme sürecinde kritik düşünme verilen kararın daha nitelikli ve işe yarar olmasını sağlayacaktır.

Yönetim, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak için kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için, bir araya getirilen insangücü ve diğer kaynakları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1984). Kısaca yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarına yön veren, kullanan ve kontrol eden bir süreç olarak ifade edilebilir.

Tanımlardan anlaşıldığı gibi yönetim aslında birçok öğeyi içine alan bir süreçtir. Bu süreçte ise; karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme gibi öğeler bulunmaktadır. Bu öğelerin her biri birbirinden ayrı fakat bağımsız değildir. Birbirleriyle yakın bir ilişki içinde bulunmakta ve birbirlerini etkilemektedirler (Aydın, 1988: 31). Bu öğelerden karar vermenin yöneticiler için önemi büyüktür. Bir örgütün başarılı olması büyük ölçüde karar verme sürecinin iyi işlemesine bağlıdır. Karar vermede başarılı olabilmek için ise yöneticilerin kritik düşünme becerisine de sahip olması gereklidir. Çünkü, kritik düşünen yöneticiler daha sağlıklı karar verebileceklerdir.

nuriye semerci

KARAR VERME

Bazı yazarlar yönetimi, temelde karar verme süreci olarak tanımlamışlardır. Hatta karar vermeyi yönetimin kalbi ve diğer öğelerin eksenini olarak görenler de bulunmaktadır. Karar verme, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirlerken ve yönetim sürecinin tüm diğer öğelerinin başarısı karar vermeye bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar verme sürecine ve alınan kararlara bağlıdır (Gürsel, 1997: 44).

Karar verme süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygununun seçilmesidir. Başka bir deyişle, örgütün temel sorunlarıyla birlikte bir dizi alt soruna çözüm getirmek ve bu işlemleri aralıklı olarak devamlı tekrarlamaktır (Aydın, 1988: 84).

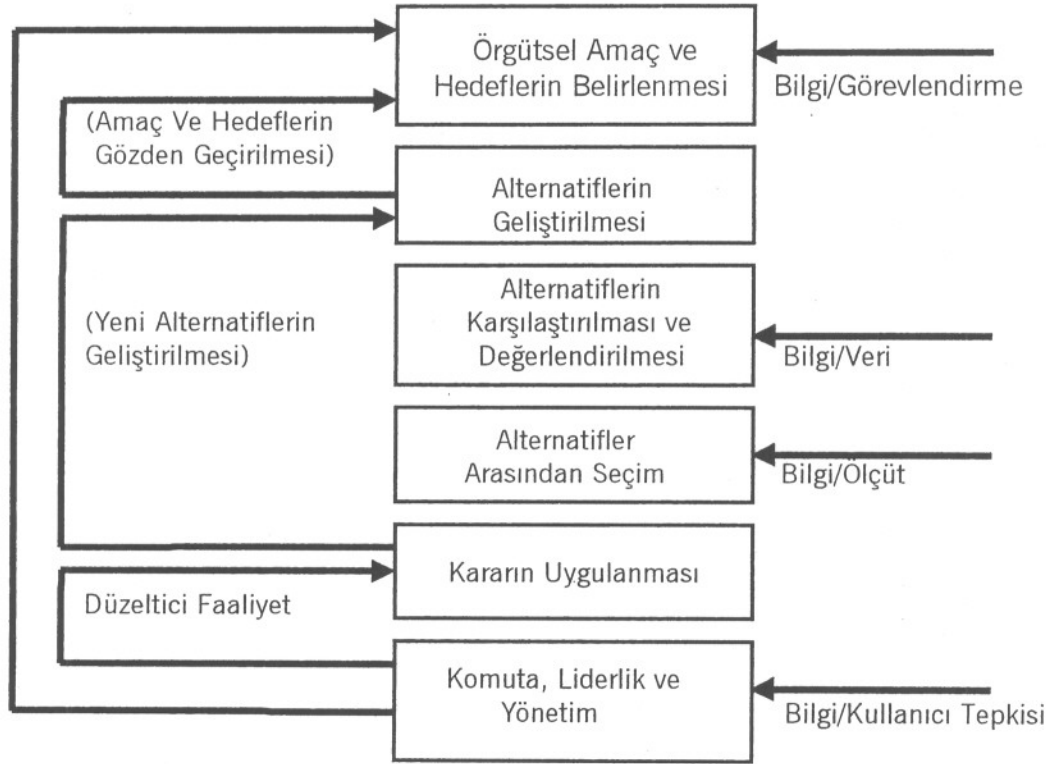
Karar verme Sürecinin Aşamaları

Bir örgütte herhangi bir karara varılırken, yargılanacak konu ya da sorun üzerinde düşünülür, bunun için bilinenler ve deneyimler gözden geçirilir. Sonunda uygun bir yargıya varılır ve bu yargı uygulanır (Başaran, 1984: 96). Karar verme sürecinde yapılanlar göz önüne alındığında bilimsel yöntemin aşamalarına benzer şekilde olduğu görülmektedir. Bilimsel yöntemi karar verme sürecinde kullanılabileceğini ilk defa JOHN Dewey ileri sürmüştür. Bilimsel yöntemin aşamalarının karar verme sürecine yansımaları ise şöyle ifade edilebilir:

1. Problemin anlaşılması,
2. Probleme ilişkin bilgi toplanması,
3. Bilginin çözümlenmesi ve yorumlanması,
4. Seçeneklerin değerlendirilmesi,
5. En iyi seçeneğin bulunması,
6. Uygulanması,
7. Değerlendirilmesi.

Bu maddeler incelendiğinde karar verme sürecinin hem bilimsel yöntem hem de problem çözme yönteminin aşamalarını kapsadığı görülmektedir. Bu aşamalar şekil ile şöyle gösterilebilir (Şekil 1) (K.K.K., 1995: Ekler):

Şekil 1. Karar Verme Süreci



(Kaynak: KKK, 1995: Ekler)

Şekil 1 incelendiğinde, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için yapılması gerekenler karar vermenin aşamalarıyla birlikte ele alınmıştır. Öncelikle örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılacak alternatifler belirlenir, daha sonra bu alternatiflerin içinde en uygunu seçilir ve son olarak karar verilerek uygulanır. Ancak amaçların belirlenmesi, alternatiflerin oluşturulması ve seçimi aşamalarında bilginin bulunması ve kullanılması önemlidir. Bilgi, kullanıldığı aşamalarda birbirinden farklı işlevler üstlenmektedir. Tüm aşamalarda şekilde görüldüğü gibi yöneticinin de etkisi bulunmaktadır. Yöneticinin yapacağı liderlik ve verdiği komutlar karar verme faaliyetinin niteliğini etkilemektedir. İyi bir yöneticinin bilgiyi ve çalışanların tepkisini alması gerekliliği vardır.

Yönetimin öğeleri ve karar verme sürecinin başarıya ulaşmasında yöneticinin etkisi büyüktür. Öyle ki, yöneticinin karar vermede başarılı olabilmesi için farklı becerilere sahip olması gereklidir. Bu becerilerden birisi de kritik düşünmedir.

KRİTİK DÜŞÜNME

Kritik düşünmenin ne olduğu ile ilgili çalışmalar 1960'lı yıllarda hız kazanmış ve günümüze kadar üzerinde tartışılmıştır. Kritik düşünmenin anlamı daha çok Dewey'in 1910'lu yıllarda ifade ettiği yansıtıcı düşünmenin anlamına yakın olduğu ileri sürülmüştür. Yansıtıcı düşünmede iki önemli öge vardır. Bunlardan birincisi, bir problemin veya güçlüğün varlığı, yani araştırmacıyı rahatsız edici bir durum, ikincisi ise, davranış veya olguların daha kolay ve iyi algılanmasını sağlayan, rahatsızlık veren durumla ilgili bilgilerin toplanması, organize edilmesi ve değerlendirilmesidir (Hudgins and others, 1989: 329). Bu durumlar kritik düşünmeye, standartlar oluşturma, konu ile elde edilen tüm veriler toplanana kadar kararı erteleme, açıklamalardan şüphe etme, oluşturulan standartlara göre değerlendirme olarak yansımıştır. Ennis (1986: 10) ayrıca, kritik düşünmede pratiklik, yansıtıcılık, kıyaslanabilirlik, amaç ve eylem olmak üzere beş anahtar niteliğin olduğunu ve ancak bu niteliklerin birleşimiyle kritik düşünmenin anlamının tam olarak verilebileceğini ileri sürmüştür. Ona göre kritik düşünme, bireyin neye inandığı ya da ne yapacağına karar vermede odaklanan kıyaslanabilir bir yansıtıcı düşünmedir.

Buna göre bireyin kritik düşünmede başarılı olabilmesi için, (1) üzerinde düşündüğü konu hakkında bilgiye ve (2) konuyu daha iyi açıklamaya yardımcı olabilecek farklı bilgileri bulabilmek için araştırma yapabilme becerisine de sahip olması gerektirir. Bunun yanında, eldeki bilgiler içerisinden uygun olanları alıp uygun olmayanları ayırabilme, tutarsızlıkları saptayabilme gibi becerilere de sahip olması gereklidir. Bu beceriler kompleks bir problemin anlaşılmasında bilgi, beceri, güven, tutum ve şartlar olarak birbirlerini etkileyerek kritik düşünme sürecinin içerisinde yer alır (<http://www.irc.uci.edu/trg/sec3.html>, 1999). Kritik düşünme sürecinin nasıl başladığı da önemli noktalardan birisidir. Kritik düşünme süreci çoğunlukla herhangi bir problemin hissedilmesiyle başlamaktadır. Buna göre kritik düşünme süreci aşağıdakileri kapsar (Kazancı, 1989: 51; Paul, 1990: 11; [Http:// www.Westwords.com/ GUFFEY/Critical.html](http://www.Westwords.com/GUFFEY/Critical.html). 1998):

1. Problemin tanımı,
2. Denence kurma,
3. Denenceleri test etme,
4. Çıkarsama,
5. Yargı,

Bu öğeler incelendiğinde problem çözme sürecinin aşamalarının kritik düşünmede de kullanıldığı söylenebilir. Kritik düşünme sürecinde de problemin hissedilmesinden, çözüm için yararlı olacağına inanılan çeşitli alternatiflerin içinden en uygununun seçilmesine kadar var olan her davranış problem çözmeye kullanılan aşamalardır. Ancak bu sürecin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bireyin diğer bireylerden farklı bilgi ve beceriye sahip olması gerekir.

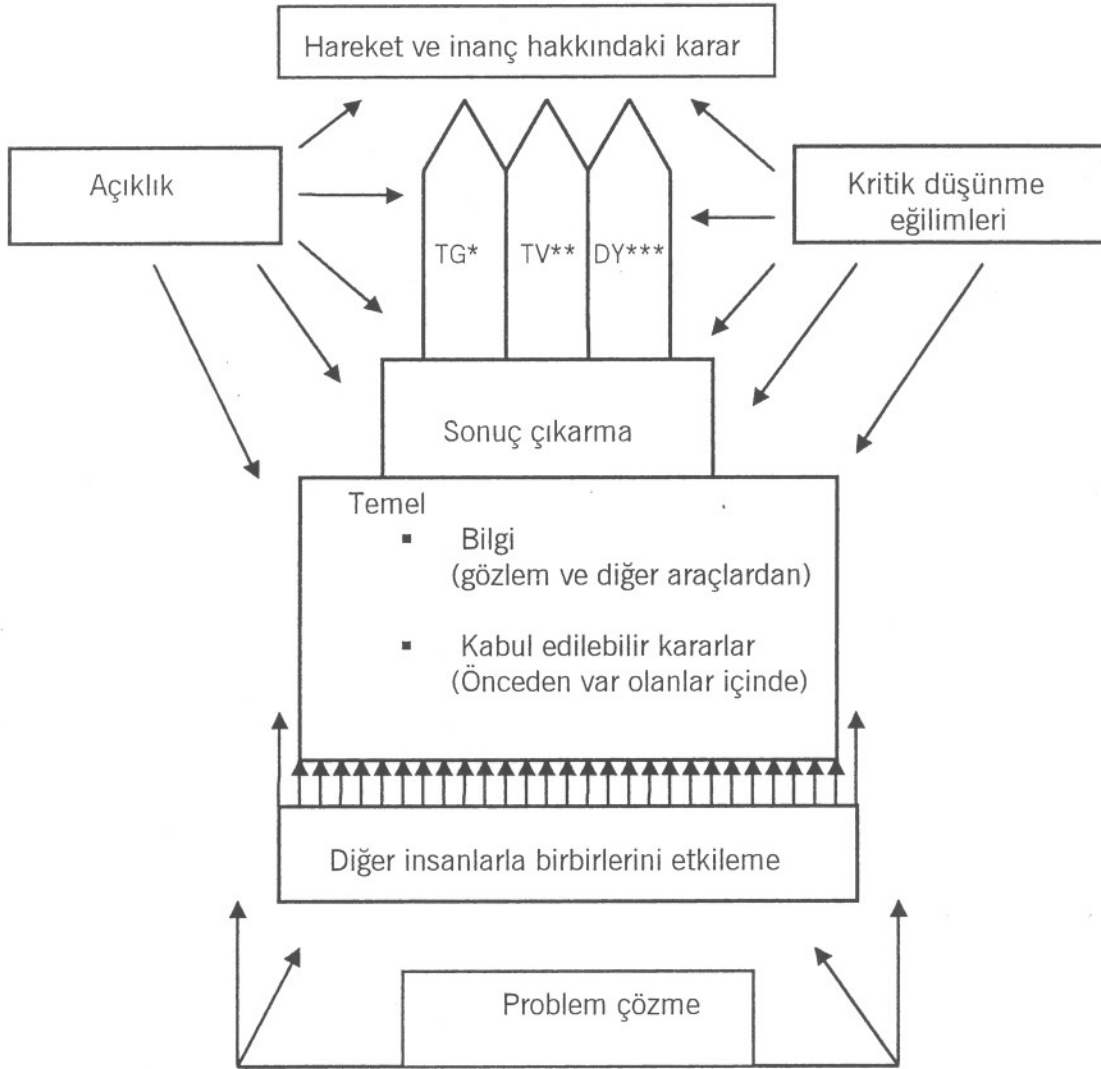
Kritik düşünebilmek için öncelikle, duyulan, okunulan, görülen vb. durumlarda iddia edilenleri belirlemek, daha sonra bunları yorumlayabilecek değerlendirebilecek bilgiye sahip olmak, sonuçta ise bunların kendisine, çevresine ne yararı olduğuna karar vermek gereklidir. Ayrıca, kritik düşünmenin, düşünme, yargılama ve hüküm verme gibi boyutlarının olduğu ileri sürülmektedir. Kritik düşünme sürecinde bireyin elde ettiği sonucu belirli ölçüt ya da standartlara göre kontrol etme gerekliliğinin olması onun diğer düşünme çeşitleri içinde farklı bir yere sahip olduğunu gösterir. Bu boyut aynı zamanda bireye, vardığı sonucun doğruluğu, yanlışlığı ve tutarlılığı konusunda bilgi vermektedir. Bu özelliklerin yanında kritik düşünme sürecinde, berraklık (açıklık), sonuç çıkarma ve karşılıklı ilişki temel boyutlar olarak kabul edilebilir. Bu alanlar şekil 2'deki gibi gösterilebilir (Ennis, 1986: 16).

Şekil 2'de görüldüğü gibi herhangi bir inanç ya da eylemle ilgili kararların ortaya konmasında, kritik düşünme sürecinde açıklık, sonuç, temel ve karşılıklı etkileşim önemli aşamalardır. Buna göre tümdengelim, tümevarım ve değer yargısına dayalı olarak elde edilen sonuçların önemi büyüktür. Tümdengelimden elde edilen sonuç, bir konunun bütününden hareket edilerek diğer konularda bağlantı kurmada fayda sağlamaktadır. Tümevarım sonucu, gerçeklerin açıklanması için hipotez kurulmasına yarar. Böylece, söylentilere güvenmeden gerçeklere ulaşılır ve konular hakkında karar verilerek bir değer yargısına ulaşılır. Bu sonuçlar açıklık ilkesine göre ayrı gruplarda incelenir.

Açıklık boyutunda ise problemin tanımlanması için iddia ya da hipotezlerin farklı sorular sorularak test edilmesi ilk adımı oluşturur. Daha sonra test etme adımında sorulan sorulara verilen cevaplara uygun dayanaklar aranır. Son olarak problemi açıklayıcı sorular sorulur. Tüm bu aşamalarda kritik düşünme eğilimleri bireye yardımcı olur. Ennis'e göre bu eğilimler şöyle sıralanabilir:

1. İddianın ya da sorunun açık bir ifadesini araştırma,

Şekil 2. Kritik Düşünmenin Süreci



TG*Tümdengelim TV**Tümevarım DY***Değer yargısı
(Kaynak: Ennis, 1986: 16)

2. Nedenleri araştırma,
3. Elde edilen bilgilerin düzenlenip denenmesi (iyi bilgi elde etmeye çalışma),
4. Güvenilir kaynakları kullanma ve dikkate alma,
5. Karar vermede toplam durumu belirleme,
6. Esas olan nokta için geriye kalan hususları deneme,

7. Zihinde orijinal ya da temel ilgiyi koruma,
8. Alternatifleri arama,
9. Açık fikirli olma,
 - b. Kişinin kendi görüşünün dışındaki bakış açılarını da ciddi bir şekilde dikkate alma,
 - c. Deliller ve nedenler yetersiz olduğunda yargıyı erteleme, reddetme,
 - d. Terimlere göre bilgiyi sağlayamamanın nedenlerini öğrenmeye çalışma,
10. Nedenler ve deliller yeterli olduğunda durumu değiştirme,
11. İzin verildiği ölçüde konuyu dikkatlice araştırma,
12. Kompleks bir bütünün parçalarını düzenli bir tavır içinde ayrıştırma,
13. Bilgiye ulaşma çalışmasının her aşamasında hislerine karşı duyarlı olma.

Kritik düşünme eğilimleriyle ve açıklık ilkesiyle ortaya konulan bu sonuçlar gözlem, önceden ortaya konmuş sonuçlar, açıklamalar ve diğer araçlardan yararlanılarak elde edilen bilgiler dikkatle incelenerek problemin çözülmesine bir temel oluşturulur. Bunların birbirleriyle karşılıklı etkileşim kurularak problem çözülür. Tüm bunları kullanarak problemi çözen birey ise neye inandığına ve ne yapacağına karar verir. Bu süreci tam anlamıyla yapabilecek bireyin farklı becerilerle donanık olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Bu becerilerden bazıları şöyle sıralanabilir (Kazancı, 1989, [Http/title: //A:\critical-thinking.htm.](http://A:\critical-thinking.htm), 1999, Ennis, 1986, Nickerson, 1984: 29-30).

Kritik düşünen birisi, bakış açılarının farkını çarpıtmaksızın ya da alaya almaksızın ortaya koyabilir. Kesin kanıtlara dayanarak karar verir. Yeterli ve uygun veriler toplanıncaya kadar karar vermez. Hiç bir şeyi dış görünüşüne göre değerlendirmez. Veri toplarken, grafik, şema ve tablolardan yararlanır. Planlı hareket eder, sistematik veri toplamaya çalışır ve bunu sürekli kontrol eder. Karışıklık ve düzensizliğe hoşgörülü olmaz. Elindekiler arasında bir seçim yapmadan önce alternatif çözümlerin muhtemel sonuçlarını önceden görebilir. Zorluk veya bir engelle karşılaştıklarında vazgeçmez. Problemleri ve zorlukları çözebilecek bir yol buluncaya kadar uğraşır ve çözüm için bekler. Bunu yaparken de, diğer kişilerin bakış açılarını da anlamaya çalışır. Çözüm yollarını denemeden önce üzerinde tartışarak ne olduğunu, neye

nuriye semerci

yaradığını anlamaya çalışır. Fikirlerin, konuların, görüşlerin ve problemlerin dikkate alınacak bir çok yönünü bulabilir. Düşüncelerinin tamamlayabilmek için yeterli bilgi toplama, konuşma ve yazma fırsatını kendisine verir. Araştırmaya dayanmadan ortaya konulan bir tavrın kendisini daima sınırlandırıldığının farkında olur.

Bunlar kritik düşünen bir bireyde bulunan becerileri göstermektedir. Bu konuyla uğraşan bilim adamları küçük farklar olmasına rağmen genelde bu beceriler etrafında toplanmaktadırlar. Bu beceriler aynı zamanda sonuca ulaşmada bireye yardımcı olan becerilerdir.

KRİTİK DÜŞÜNME İLE KARAR VERME ARASINDAKİ İLİŞKİ

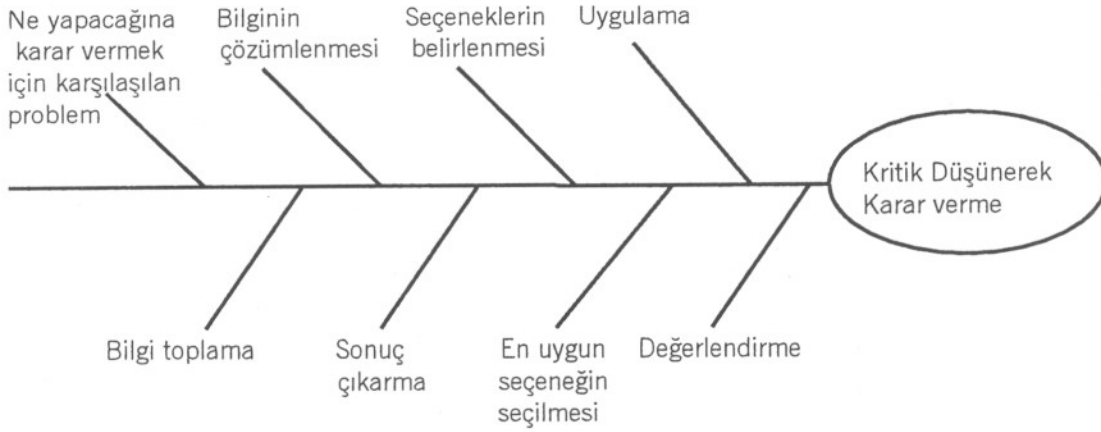
Kritik düşünmenin tanımı ve kritik düşünme becerileri incelendiğinde temelde kritik düşünme de bir karar verme süreci olarak tanımlanabilir. Karar verme eyleminin ise herhangi bir problemin çözülmesi amacıyla yapıldığı düşünülürse kritik düşünmenin karar verme eyleminin niteliğini geliştirebileceği iddia edilebilir.

Diğer yandan, bir örgütte karar veren bireyler bulunmaktadır. Yönetici statüsünde olan bu bireylerin nitelikleri, uygun karar vermeyi doğrudan etkileyecektir. Doğal olarak normal bir bireyden farklı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Kritik düşünme becerileri incelendiğinde yöneticilerin de bu becerilere sahip olması kararlarını olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Başka bir deyişle kritik düşünen bir yönetici, örgütün amacına ulaşmasında, karşılaşılan problemin çözülmesinde daha başarılı olacaktır. Çünkü, kritik düşünen bir yönetici tek yönlü değil çok yönlü düşünecek ve problemlere çok farklı bakış açılarından bakabilecektir. Araştırma sonuçlarını dikkate almadan takınacağı tavrın kendisini daima sınırlandırıldığının ve duygularının kendilerini ne zaman etkilediğinin farkına varabildiği için daha mantıklı kararlar verebilecektir.

Kritik düşünme ve karar verme süreçleri incelendiğinde temel özellikler açısından birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Her ikisi de herhangi bir problemin çözülmesi amacıyla başlamaktadır. Yani bir problemin varlığının hissedilmesi iki sürecin işleyişini başlatmaktadır.

Kritik düşünme becerisi karar verme aşamalarının hangisinde daha etkili kullanılacağı gibi bir soruya ise, her aşamada etkilidir denilebilir. Bu ise kavramsal olarak şekil 3'de şöyle gösterilebilir:

Şekil 3. Kritik Düşünme ile Karar Verme Süreci İlişkisi



Kaynak: (Kaynak: KKK, 1995: Ekler; Kaynak: Ennis, 1986: 16)

Şekildeki süreç herhangi bir problemle karşılaşıldığında ne yapacağına karar verme amacıyla başlatıldığını ifade etmektedir. Bu durum karar verme sürecinde problemin hissedilmesi olarak yer alsa da bireyin bu sürecin sonucunda ne yapacağına karar vermesi olarak kabul edilebilir. Daha sonra bilginin toplanması ve bu bilginin analiz edilmesi gereklidir. Daha önce kritik düşünme süreci açıklanırken bilgiler çözümlenirken tündengelim, tümevarım ve değer yargısını da dikkate alarak bir sonuç çıkarıldığı söylenmişti. Bilginin sonuçlandırılmasından sonra problemi çözümleyecek seçenekler belirlenir ve en uygunu seçilir. Bu aşamada da kritik düşünme eğilimleri ve açıklık ilkesiyle alternatifler ayrı ayrı kontrol edilir ve en uygunu seçilir. Sonuçta ise seçilen alternatif uygulanır ve değerlendirilir. Sonuçta bir karara varılır.

Bunların yanında Şekil 1'de bilginin alternatifler arasında seçim yapma aşamasında ölçüt olarak kullanıldığı görülmektedir. Kritik düşünmeyi de diğer düşünme çeşitlerinden ayıran ve kritik düşünen bireye farklı bir özellik katan ölçüt ve standartlara göre yargılama önemli bir özelliktir. Karar verme sürecinde de bilginin ölçüt olarak daha etkili kullanılmasında kritik düşünmenin yardımcı olacağını söylemek yerinde olur.

SONUÇ

Karar vermede kritik düşünmenin yerinin belirlenmesinde karar vericilerin yani yöneticilerin kritik düşünme becerilerine sahip olması önemlidir. Çünkü, kritik düşünme yöneticinin kendisini sınırlamasını engelleyecek, çok farklı bakış açılarından bakmasını sağlayacaktır. Çok

nuriye semerci

yönlü bakış açılarından bakması kendilerini sınırlamalarını engelleyerek, probleme en uygun çözüm yolunu bulmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca karar verme süreci aşamalarının her birinde daha hızlı ve daha objektif olmasını sağlayacaktır.

Tüm kurumlarda kritik düşünme becerileri, karşılaştıkları problemleri en uygun şekilde çözülmesini kolaylaştıracaktır. Bu kurumların içerisinde ise eğitim kurumlarının özel bir yeri vardır. Çünkü, eğitim kurumlarının ürünü bireydir. Bireylerin yetiştirilmesi ise şansa ve zamana bırakılmayacak kadar önemlidir. Bu nedenle eğitim yöneticisinin daha hızlı ve yerinde karar vermesi gereklidir.

Kritik düşünen bir eğitim yöneticisi ise kendisinin dışında bulunan kişilerin fikirlerini alıp uygun olanı olmayandan ayırma, ima edilenleri anlama, neden sonuç ilişkilerine dikkat etme ve kendine güvenme gibi nitelikleri taşıyacağı için öğretmenlerinin fikirlerini almaktan çekinmez. Bu ona hem karar verme sürecinde kendisine gerekli olan bilgiyi sağlar, hem de çok farklı alternatifler sunar. Ayrıca karara ve problemin çözümüne katılan öğretmenler duyuşsal olarak tatmin olarak daha verimli olabilirler. Dolayısıyla, kritik düşünme yoluyla karar verme hem sonucu hem de sonucun etkisini daha kısa sürede verir.

KAYNAKLAR

- Aydın, M. (1988). **Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kuramlar, Süreçleri, İlişkiler**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Başaran, İ.E., (1984). **Yönetime Giriş**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Ennis, R.H. (1986). A Taxonomy of Critical Thinking Dispositions and Abilities. **Teaching Thinking Skills Theory and Practice** (Edited by: Robert J. Sternberg). New York: W.H. Freeman and Company.
- Gürsel, M. (1997). **Okul Yönetimi**. Mikro Yayınları, Konya: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.
- Kazancı, O. (1989a). **Eğitimde Eleştireci Düşünme ve Öğretimi**, Ankara: Kazancı Kitap Ticaret A.Ş.
- KKK. (1995). **Karar Verme ve Problem Çözme**. Ankara: Kara Harp Okulu Matbaası.

Nickerson, R.S. (1984). Kinds of Thinking Taught in Current Programs, **Education Leadership**. September, ss. 25-45.

[Http://www.Westwords.com/GUFFEY/Critical.html](http://www.Westwords.com/GUFFEY/Critical.html). (1998). **Five Steps to Better Critical-Thinking, Problem Solving and Decision-Making Skills**.

[Http:\\title://A\\critical_thinking.htm](http://title://A/critical_thinking.htm). (1998). **Critical Thinking Skills**.

Hudgins, B.B., Riesenmy, M., Ebel, D. and Edelman, S. (1989). Children's Critical Thinking: A Model for Its Analysis and Two Examples. **Journal of Educational Research**, July/August, Vol. 82, No. 6: 327-338.

Paul, R.W. (1990). Critical Thinking: Fundamental to Education for a Free Society, **Education Leadership**, September, Vol. 42, Number 1, ss. 4-15.