

KATILMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE KATILMA ARAŞTIRMALARI

Yrd.Doç.Dr. Kemal AÇIKGÖZ*

Katılma, kimi yazarlarca çağımızın en önemli örgütsel sorunu olarak nitelenmektedir (Mulder, 1970: 31). Birleşmiş Milletler, Avrupa Konseyi, Uluslararası Çalışma Örgütü, üniversiteler gibi çeşitli uluslararası ve ulusal kuruluşların konu ile ilgilenmeleri, araştırma yaptırılmaları bu önemin bir göstergesi sayılabilir. Bu yazıda, katılmanın anlamı çözümlenmeye çalışılacak, kuramsal dayanakları üzerinde durulacak ve araştırma bulgularından örnekler verilecektir.

KATILMANIN ANLAMI

Katılma kavramı tanımlanırken “etki” ve “güç” kavramlarına dayanılır. Katılmanın niteliği de gerçekleşen sürecin bu iki kavramdan hangisine daha yakın olduğuna bakılarak saptanır. Katılmanın kararları “etkileme” süreci olduğu belirtildiğinde katılanların sonucu belirlemeksizin, verilen karara katkıda buldukları vurgulanmaktadır. “Güç” ise, kararı bizzat veren ya da belirleyen odak için kullanılmaktadır (Pateman, 1970: 69). Bu kavramlar katılmanın niteliğini saptamada da belirleyici role sahiptirler. Sonucu belirlemeksizin, yalnızca kararlara etkinin söz konusu olduğu durumlar için “kısmî katılma”, sonucun katılanlarca belirlendiği durumlar için ise, “tam katılma” (Pateman, 1970: 69) nitelmesi yapılabilir.

Katılma, azdan çoğa doğru giden bir süreç (McGregor, 1960: 126) olarak nitelenmesine karşın, alınmış olan bir karar hakkında astlara yalnızca bilgi verilen durumların, astlar karar üzerinde etkiye bulunmadıkları için katılma sayılamayacağı bu durumun “sözde katılma” (pseudo participation) diye nitelenebileceği, amacının katılma eylemi değil, “katılma duygusu” yaratmak olduğu (Pateman,

* Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi.

1970: 69) söylenebilir. Anthony (1978: 4) de bir uygulamanın gerçek anlamda katılma sayılabilmesi için katılanların kararın sorumluluğu ve yükümlülüğü altına girmiş olmalarını, karara tüm benlikleriyle katılmalarını ön koşul olarak görmektedir.

Uygulamada katılma gibi gösterilebildiği halde gerçekte katılma sayılmayan durumlar ise şöyle belirlenmektedir: Grup etkinliklerinde bireyin yalnızca fiziksel olarak yer alması (French, Israeli ve Aas, 1960: 3-19; Anthony, 1978: 4), kendisi ile ilgili kararlar yürürlüğe girmeden önce bireye yalnızca bilgi verilmesi, kişinin verilen kararı etkileme gücünden yoksun olması (French, Israeli ve Aas, 1960: 3-19), önceden verilmiş olan kararların alt düzeyde kabulünü sağlamanın hedeflenmesi (Etzioni, 1969: 52).

Çeşitli yazarlarca katılmanın ayırıcı özellikleri olarak karara etkide bulunuyor olmak ya da kararı belirlemek (Pateman, 1970: 69), yalnızca fiziksel olarak değil, duygusal olarak da katılmak (Anthony, 1978: 4), astların yöneticiye karar hakkında soru sorabilmeleri ve yöneticinin yan tutmadığı birkaç seçenek arasından birini seçebilmeleri (McGregor, 1960: 127) olarak belirtilmektedir. Fişek (1977: 58) ise, katılmanın sınırının özel mülkiyetçe çizildiğini, sonuncul kararı mülkü elinde tutanın vermesinin bu sistemin bir özelliği olduğunu, bu yüzden çalışanların sonuncul kararları verme gücüne sahip oldukları durumun katılma sayılamayacağını, başka bir durum olduğunu belirtmektedir.

Öte yandan, Dachler ve Wilpert (1974: 3) katılmayı tanımlamada başvurulan etkenleri dört boyutta toplamaktadır. Bunlardan ilki toplumun, ilgili diğer örgütlerin, odak noktası olan örgütün, örgüt içindeki grupların ve bireylerin özelliklerini içeren kavramsal sınırlılıklar boyutudur. İkinci boyut, uygulayıcıların değerleri, sayıltıları ve amaçlarıdır. Bu boyutta uygulayıcıların dayandıkları kuramsal ve düşünsel temeller yer almaktadır. Üçüncü boyutu katılmanın özellikleri oluşturmaktadır. Bu boyutta katılmanın formal-informal, doğrudan-dolaylı oluşu, karara yaklaşım, kararın içeriği, önemi ve karmaşıklığı toplanmaktadır. Katılmada üzerinde durulan dördüncü boyut ise katılmanın bireysel, grupsal, örgütsel ve toplumsal çıktılarını içermektedir. Bu dört boyutun her biri diğerleri ile etkileşim halindedir. Belirli nitelikteki bir çıktı ilk üç boyutun tek tek özellikleri ve birbirleriyle etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve kendisi de bu boyutların her birini etkilemektedir.

KATILMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Bir örgütsel uygulama olarak katılma ele alındığında astların kendileriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili kararların alınmasında etkileyici ya da belirleyici konumda bulunmaları söz konusudur. Örgüt ve yönetim kuramları açısından katılmanın anlamı değişmektedir. Klasik yönetim kuramlarında katılma hiç yer almamakta, davranışçı kuramlarda ise yöneticinin babacan davranışları ile sınırlanmaktadır. Burada, yönetici astlarına danışsa bile sonuncu kararı kendisinin vermesi söz konusudur (Anthony, 1978: 10). Sistem kuramlarında karara katılma alt grupların gücünü örgütün normlarını destekleyecek biçimde harekete geçirmenin bir yolu (March ve Simon, 1966: 81) olarak görülmektedir. Sistem kuramlarında katılma, sistemin öğelerinin işlevsel bir biçimde bir arada bulunmaları gereğini gerçekleştirme aracı olarak görülmekte ve kuramları ayırıcı yanını oluşturmaktadır (Anthony, 1978: 14).

Öte yandan, katılmayı bir başka düzlemde, örgütsel, bireysel ve toplumsal çıktıları açısından ele alan kuramlar da dört başlık altında toplanabilir. Bunlar, Sosyalist Kuram, Demokratik Kuram, İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramı, Verimlilik ve Etkililik Kuramıdır.

Sosyalist Kuramda Katılma: Katılma konusu ilk kez "Ütopik Sosyalistler" tarafından ele alınmıştır (Talas, 1976). Bu kurama göre katılma işinin ürününü kontrol etmesinin ve yabancılaşmadan kurtulmasının ana aracıdır (Dachler ve Wilpert, 1974: 4).

Demokratik Kuramda Katılma: Bu kuramın ana sayıltısı insanların akıllıca ve etkili toplumsal kararlar almak için gerekli gizilgüce sahip oldukları, bu gizilgücün bulunmadığı durumlarda da bunu demokrasinin geliştirebildiğidir. Demokratik sistemin yaşaması için yalnızca siyasal düzeyde değil tüm toplumsal ekonomik ve siyasal örgütlerde, aile, okul ve işyerlerinde de katılma gereklidir (Pateman, 1970: 37-39).

İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma: Bu kuram kapsamına sokulabilecek bir kısım çalışmalarda insanın kişilik gelişimi, gizilgüçlerinin ve etkililiğinin gelişimi ve örgütlerdeki zihinsel sağlık sorunları üzerinde durulmuştur (McGregor, 1960; Likert, 1967). Bu grupta odak noktası toplumsal, siyasal ve ekonomik yapılar değil, bireylerin psikolojik gelişimleridir. Katılma insan büyüme ve gelişimini sağlayıcı bir araç olarak ele alınır (Dachler ve Wilpert, 1974).

Verimlilik ve Etkililik Kuramlarında Katılma: Farklı yönetim kuramlarından yola çıkarak örgütsel verimlilik ve etkililik sorunlarını inceleyen çeşitli yazarlar katılmayı verimlilik ve etkililiği sağlamanın aracı olarak görmekte-dirler. Bu kavı, çok sayıdaki görgül araştırmanın bulgularıyla desteklenmektedir (Arıkan, 1979: 40-41).

Sosyalist, Demokratik ve İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramlarında katılmadan öncelikle bireysel ya da toplumsal sonuçlar beklenir. Verimlilik ve etkililiğin artması katılmanın ikinci lürünü durumundadır ve üstü kapalı olarak belirtilir. Oysa, Verimlilik ve Etkililik Kuramlarında katılmanın öncelikli amacı örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmaktır.

KATILMANIN SINIRLAYICILARI

Çeşitli kuramlarda katılmaya toplumsal, grupsal, bireysel ve örgütsel olarak olumlu anlamlar yüklenmesine karşın uygulamada başarı çeşitli etkenlerce sınırlanmaktadır. Anthony (1978: 33) katılma uygulamalarını sınırlayan ve engelleyen bu etkenleri dört grupta toplamakta ve şöyle sıralamaktadır.

ÖRGÜTSEL ENGELLER

- Gelenek
- Örgütsel felsefeler ve değerler
- Politika ve kuralların niteliği
- Personelin niteliği
- Örgüt yapısı
- Destekleyici iklim yokluğu
- Katılmalı yönetim için bir ödül sisteminin yokluğu

YÖNETİMSEL ENGELLER

- Yöneticinin alışkanlıkları
- Katılmalı yönetimi anlamamak
- X kuramı sayıltıları
- Güven eksikliği
- Güçten vazgeçme korkusu
- Gölgede bırakılma korkusu
- Disiplin boşluğu korkusu
- Kişisel göze çarpıcılığı yitirme korkusu
- İşlerin yapılmayacağı korkusu

ASTLARDAN GELEN ENGELLER

Katılmalı yönetimde uzman olmamak
 İsteksizlik
 İçeriğin bilinmemesi
 Katılmalı yönetim beklentisinin farkında olmayış
 Başarısızlık korkusu
 Gemiyi kayaya bindirme korkusu
 Gruptan dışlanma korkusu
 İşleri daha güçleştirme korkusu
 İşin ortadan kaldırılması korkusu

DURUMSAL ENGELLER

Zamansal sınırlayıcılar
 Görevsel sınırlayıcılar
 Çevresel etkiler.

Belirli bir durumda katılma uygulamasının başarıya ulaşabilmesi bu engelleyici etkenlerin aşılmasını gerekli kılmaktadır.

Ayrıca, bu sıralamada soruna örgütsel düzeyde bakılmaktadır. Oysa, siyasal ve toplumsal düzenlemelerin çoğu kez örgütsel katılma için önkoşul niteliği taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle, engelleyici etkenlere toplumsal ve siyasal boyutlarda da bakmak gerekli görünmektedir.

KATILMA ARAŞTIRMALARI

Katılma ile ilgili olarak çok sayıda ve sorunun değişik yanlarını inceleyen araştırma yapılmış bulunmaktadır. Bu araştırmalarda en çok üzerinde durulan konular doğrudan katılma-dolaylı katılma, algılanan katılma-beklenen katılma ilişkisi, farklı ortamlarda katılma, katılma-doyum ilişkisi ve katılma-liderlik ilişkisi olarak belirtilebilir.

Doğrudan katılma, örgütsel hiyerarşinin alt düzeylerinde alınan kararlara çalışanların doğrudan katılması anlamını taşır (Wall ve Lischeron, 1977: 10). Bu alanda yapılan araştırmalarda elde edilen bilgilere göre çalışanlar doğrudan katılmaya yüksek düzeyde bir istek göstermektedirler (Pateman, 1970: 56). Norveç'te onbeş sanayi kuruluşunda çalışanlardan alınan örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre işçilerin yüzde 56'sı, memurların yüzde 67'si işlerini doğrudan ilgilendiren kararlara daha çok katılmak istemekte, buna

karşılık işçilerin yüzde 78'i, memurların yüzde 59'u "bir bütün olarak kuruluşun yönetimi ile ilgili kararlara yeterince katılmadıklarını" belirtmektedirler (Holter, 1965: 301).

Belirli örneklem üzerinde gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda, İngiltere'de Hilgendorf ve Irving, işçilerin yüzde 58'inin işin yürütülme biçimi ile ilgili kararlara; Hespe ve Warr, işçilerin yüzde 61'inin bölümlerin işletilmesi ile ilgili kararlara; Hespe ve Little ücretler, iş saatleri, çalışma yöntemleri ile ilgili kararlara yüksek düzeyde katılmak istediklerini saptamışlardır (Wall ve Lischeron, 1977: 12).

Çeşitli araştırmaların kendi örneklem gruplarına ilişkin olarak elde edilen bazı sonuçlar şöyle sıralanabilir: Çalışanlar, sonuçlarından doğrudan etkilendikleri kararlara doğrudan katılmak istemektedirler (Arıkan, 1979). Katılımcı liderlerin astları, yetkeci ve laissez faire (başiboş) lider tiplerinin astlarından daha yüksek doyuma sahiptirler (Wall ve Lischeron, 1977: 30). Katılma düzeyi yükselip, işbirliği düzeyi arttıkça çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeyleri de yükselmektedir (Patchen, 1970: 199). Çalışanlar, doğrudan katılmaya yüksek bir isteklilik göstermelerine karşın, dolaylı ya da temsilciler aracılığıyla katılmayı daha düşük düzeyde istemektedirler (Wall ve Lischeron, 1977; Holter, 1965).

Konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen deneysel araştırmalar da oldukça geniş bir çeşitlilik göstermektedir. Bu alanda gerçekleştirilen deneysel araştırmaların belli başlılarında konumuz açısından en dikkate değer bulgular şöyle sıralanabilir: Coch ve French, özellikle değişme getirilirken katılımın çıktıyı ve genel iş doyumunu artırma eğilimi gösterdiğini; Roethlisberger ve arkadaşları, moralin ve verimin yükselmesi ile katılmanın yüksekliği arasında anlamlı ilişkiler olduğunu; Bavelas, işçiler üretim hedeflerini kendileri saptadıklarında normalin üstünde bir hedef saptadıklarını ve kısa sürede bu hedefi aştuklarını bulmuşlardır (Davis, 1982: 190-192).

Eğitim alanı ile ilgili olarak gerçekleştirilen katılma araştırmalarında öğretmenlerin karar sürecine katılma düzeyleri ile işten aldıkları doyum düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu (Thierbach, 1981; Flannery, 1981); öğretmenlerin yönetsel kararlara teknik kararlardan daha çok katılmak istedikleri ve gerçek katılmanın iş doyumundaki değişmeyi en iyi açıkladığı (Speed, 1980) ortaya konmuştur.

TÜRKİYE'DE DURUM

Türkiye'de katılma ile ilgili araştırmalar oldukça yetersiz sayıdadır. Bununla birlikte, ülkemizde yapılmış olan az sayıdaki çalışmanın bulguları katılma konusunda yabancı ülkelerde gerçekleştirilen araştırmaların bulguları ile koşutluk göstermektedir.

Fişek (1977), Kamu İktisadî Teşebbüslerinin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin özellikle etkili iletişim kurmada, uyumsuzlukları gidermede, verimli çalışmayı sağlamada, çalışma barışını sağlamada katılmaya olumlu bir rol yüklediklerini; buna karşılık, katılma-verimlilik arasında neden-sonuç bağı bulunmadığı, katılmanın aşırı ücret isteklerini önlemeyeceği kanısında olduklarını bulmuştur.

Arıkan (1979) ise, işçiler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında çalışanların katılma isteğinin yüksekliğini, algılanan katılma arttıkça işten sağlanan doyumun arttığını, sonuçlarından doğrudan etkilenen kararlara doğrudan katılmak isteğinin varlığını; eğitim düzeyinin, algılanan katılma düzeyinin, yaş büyüklüğünün, deneyim çokluğunun, işyerinde çalışma süresinin uzunluğunun, ücret yüksekliğinin katılma isteğini artıran etkenler olduğunu bulmuştur.

Kabadayı (1982), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerde en yüksek doyumsuzluk alanı olarak "otonomi"yi bulmuş ve bunu öğretmenlerde yaratıcılıklarını ve tüm yeteneklerini kullanabilmelerini kolaylaştırıcı ve karara katılmalarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışına bağlamıştır. Açıkgöz (1984), öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmenlerin karara katılma durumlarının katılma isteklerinden daha düşük düzeyde olduğunu, karar konularında kendilerini "biraz" yeterli ve ilgili gördüklerini ortaya koymuştur.

Bu durumda, ülkemizde, hem çağdaş demokrasiyi geliştirme çabalarının, hem örgütsel verimlilik ve etkililiği geliştirme çabalarının, hem de yaşamının gittikçe artan sürelerini karmaşık örgütlerin içinde ya da onlarla ilişkili olarak geçiren bireyin zihinsel sağlığına katkıda bulunmak için katılmanın çeşitli boyutlarına ilişkin araştırmalara büyük bir gereksinim olduğu söylenebilir.

Kaynaklar

Açıkgöz, K. 1984. "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

- Anthony, W.P.** 1978. *Participative Management*, USA: Addison-Wesley.
- Arıkan, B.** 1979. "Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Dachler, H.P. ve B. Wilpert.** 1974. "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, 23: 1-39.
- Davis, K.** 1982. *İşletmede İnsan Davranışı* (çev.: Kemal Tosun ve arkadaşları), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Etzioni, A.** 1969. *Modern Örgütler*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi.
- Fişek, K.** 1977. *Yönetime Katılma*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Flannery, D.M.** 1981. "Teacher Decision Involvement and Job Satisfaction in Wisconsin High Schools", *Dissertation Abstracts International*, 41: 3978-A.
- French, J.R.P., J. Israel ve D. Aas.** 1960. "An Experiment in Participation in a Norwegian Factory", *Human Relations*, 13: 3-19.
- Holter, H.** 1965. "Attitudes Towards Employee Participation in Company Decision Making Processes", *Human Relations*, 18: 297-321.
- Kabadayı, R.** 1982. "Okul Müdürlerinin Liderlik Dabranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Likert, R.** 1967. *The Human Organizations: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.
- March, J.G. ve H.A. Simon.** 1966. *Organizations*, New York: Wiley.
- McGregor, D.M.** 1960. *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Mulder, M.** 1971. "Power Equalization Through Participation", *Administrative Science Quarterly*, 16: 31-38.
- Patchen, M.** 1970. *Participation, Achievement and Involvement on the Job*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Pateman, C.** 1970. *Participation and Democratic Theory*, London: Cambridge University.
- Speed, N.E.** 1980. "Decision Participation and Staff Satisfaction in Middle and Junior High Schools That Individualized Instruction", *Dissertation Abstracts International*, 40: 4343-A.
- Talas, C.** 1981. *Toplumsal Politikaya Giriş*, Ankara: S.
- Thierbach, O.L.** 1981. "Decision Involvement and Job Satisfaction in Middle and High School", *Dissertation Abstracts International*, 41: 3827-A.
- Wall, T.D. ve V.A. Lischeron.** 1977. *Worker Participation*, Berkshire: McGraw-Hill.