

ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN KARAR VERME TEKNİKLERİ

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

1. GİRİŞ

Örgütlerin yaşamlarında grupların katılımları yeni birşey değildir. Grup katılımlarından en yaygın olarak dikkat çeken grubun karar verme süreçleri ve sorun çözmeleridir. Son yıllarda birçok grupla çalışma tekniği ortaya çıkmış ve çeşitli örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu makalede biz üç karar verme tekniği üzerinde duracağız; bunlar Beyin Fırtınası (Brain storming), Nominal Grup Tekniği (Nominal Group Technique) ve Delphi Tekniğidir. Ancak bunlardan önce grupların geleneksel olarak örgütlerde nasıl işlediğini görmeye çalışalım.

2. KOMİTELER VE ETKİLEŞİM GRUPLARI

Hepimiz yaşamımızın bir döneminde örgüt içerisinde bulunmuş, herhangi bir komitede yer almış ve çeşitli fonksiyonlar üstlenmişizdir. Komiteler kurmak örgüt içinde sorunların çözümünde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Ancak komitelerin çalışma yöntemleri ve doğurduğu sorunlar çeşitli biçimlerde eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden en yaygın olanları arasında;

-Hiçbir şeyin tam olarak yapılmadığı,

-Grubun kararları konusunda hiçbir kimsenin sorumluluk almak istemediği ve

-Hiçbir kimsenin istediğini tam olarak elde edemediği sayılabilir.

Ancak, komiteler her zaman hatalı değillerdir. Grup etkileşiminin geleneksel yapısı (örneğin güç bölüşümü, bir takım grup üyelerinin baskıcı tutumları ve normların uygulanışı) bu komitelerin etkinliğini azaltmaktadır.

Yapılan çalışmalar komite toplantılarında grup liderlerinin ve bazı baskıcı grup üyelerinin geleneksel bir biçimde adaletsiz olarak zaman harcıyıp konuştuklarını, bu nedenle bazı üyelerin hiçbir zaman konuşmadıklarını ve grup sürecine katkıda bulunamadıklarını göstermiştir (1). Bundan başka bu tür gruplarda zamanın daha çok kişilikler konusunda harcandığını, tartışmaların bu yönde yapıldığını, temel konulara ve sorunlara bir türlü geçilemediğini görüyoruz. Örneğin herhangi bir üyenin ortaya attığı bir fikir başkası tarafından kişisel olarak ele alınıp sanki bu fikir onu eleştirmek için söylenmiş gibi değerlendirilmekte ve tartışmalar eldeki sorunlar yerine bir kişilik tartışmasına dönüşmektedir.

Küçük grup araştırmalarındaki temel konu grubun problem çözme ve karar alma süreçleri doğrultusunda olmaktadır. Her örgütte sorun çözmenin iki kritik yönü bulunmaktadır (2). Bunlardan birincisi kalite boyutudur. Yani kararın teknik olarak doğru olmasıdır. İkincisi ise kabul ya da benimseme boyutudur ki burada bireylerin kararı desteklemesi ve bu kararın örgütte olumlu sonuçlar yaratması önem taşır. Kalite boyutu kararın örgütteki potansiyel etkileri açısından son derece önemlidir. Grubun kararının kalitesini yükseltmeye çalışmak, grubun sorun çözme süreçlerinin yakinen denetlenmesine ve gözlemlenmesine bağlıdır. Ancak bu da grup açısından sorunlar çıkarır. Devamlı izlenen grup üyeleri bu işten sıkılarak toplantılara katılmayabilirler. Dolayısıyla süreç tehlikeye girer. Öte yandan kabul boyutu da son derece önemlidir. Eğer çalışma kararı örgüt üyeleri tarafından alınır ve bu karar üyelerin tutum ve davranışlarını etkilerse benimseme boyutunun önemi daha da artar.

- (1) D.D. White, D.S. Coehran and D.R. Lotham, «Enhancing Academic Research Through the Consulting Engagement» in G.J. Gore and R.G. Wright, *The Academic Consultant Connection*, Iowa: Kendall-Hunt, 1979, s. 276-285.
- (2) N.R.F. Moier, *Principles of Human Relations*, New York: John Wiley and Sons, 1952.

Karar verme konusunda yapılan çalışmalar daha çok kalite boyutu üzerinde durmakta ve kabul boyutunu bir ölçüde gözardı etmektedir (3). Ancak son yıllarda ortaya çıkan grup teknikleri her iki boyutu da ele alıp incelemektedir. Şimdi bu teknikleri inceleyelim.

3. BEYİN FIRTINASI (Brain Storming)

Bu teknik 1930'lu yıllarda bir reklam şirketinin müdürü olan Alex Osborn tarafından grubun problem çözme süreçleri ve gruba bir yaratıcılık getirmek amacıyla geliştirilmiştir(4). Beyin fırtınası etkileşim halindeki gruplarda uygulama konusundaki baskıyı azaltmak ve yaratıcı alternatifler geliştirmek demektir(5). Bu teknik şu şekilde uygulanır. Beş veya on üyeden oluşan bir gruba bir konu verilerek bu konu üzerinde mümkün olabilecek fikirler ve çözümler getirmeleri istenir. Bireylerin akıl yürütmelerine olanak tanınır ve hiçbir üyenin fikirleri şu veya bu şekilde engellenmez, kesilmez veya susturulmaz. Bireylerin öne sürdükleri fikirler, daha sonra tekrar ele alınmak üzere bir çizelgeye yazılır. Bütün üyelerin fikirleri ortaya konduktan sonra, üyelere bu fikirleri birleştirmeleri veya geliştirmeleri istenir. Böylece, öne sürülen fikirlerden benimsenenler biraraya getirilerek yeni görüşler oluşturulur. Burada herhangi bir zaman kısıtlığı sözkonusu değildir. Önemli olan sorunun bireyler tarafından iyice anlaşılmasıdır. Bu noktada grubun liderine önemli bir rol düşer. Çünkü grup lideri sorunu herkesin anlayabileceği bir biçimde yansıtmalıdır. Birey konuşurken müdahale edilmez ve eleştirilmez. Ancak bütün görüşler öne sürüldükten sonra üyeler bunu kendi aralarında yapabilirler. Grup lideri öne sürülen bütün fikirleri bir çizelgeye kayıt eder. Daha sonra ortaya atılan görüşler pekiştirilerek yeni görüşlerin ortaya çıkmasına yardımcı olunur. Beyin fırtınası grubunun lideri bazen saldırgan davranışlarda bulunan bir üyeye ihtar veya tembih şeklinde uyarabilir. Beyin fırtınası tekniğinin dört temel prensibi vardır.

-
- (3) F.C. Miner, J., «A Comparative Analysis of Three Diverse Group Decision Making Approaches», *Academy of Management Journal*, March 1979, s. 88-93.
(4) A.F. Osborn, *Applied Imagination Principles and Procedures*, New York: Scribner's Sons, 1941, s. 297-307.
(5) *Ibid*, s. 301.

Bunlar:

- a- Beyin fırtınasının uygulaması sürecinde öne sürülen fikirlerin eleştirilerine belirli bir süre müsaade edilmez.
- b- Akıl yürütmeler genelde desteklenir.
- c- Öne sürülen fikirler ne kadar çoksa sonuç da o kadar olumludur.
- d- Fikirlerin geliştirilmesine ve birleştirilmesine bütün fikirler söylendikten sonra izin verilir.

Beyin fırtınası tekniği grup liderlerinin baskısını, ve bireysel katılımını önlediği için karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynar. Bütün üyelere eşit katılım süreci ve fırsatı tanınması ve cesaretlendirilmesi yine önemli bir özelliktir. Yapılan araştırmalar beyin fırtınası gruplarının etkileşim içinde bulunan gruplara kıyasla daha çok yeni fikirler ürettiğini ve daha çok sayıda üyenin aktif katılımını sağladığını göstermektedir (6). Görüldüğü gibi beyin fırtınası sadece yeni fikirler üretmede geçerli olan bir süreçtir. Bundan sonra söz edeceğimiz iki teknik ise istenen sonuca ulaşmada daha etkin bir rol alırlar.

4. NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ

Beyin fırtınası her grup üyesinin aktif katılımını sağlamaya çalışır. Ancak, grup sürecinde herkesin aktif olmasını sağlamak yine de çok güçtür. Nominal grup tekniği (NGT) Andre L. Delbecq ve Andrew H. Van de Ven tarafından grubun uygu konusundaki baskısını azaltmak ve üye katılımını genişletmek amacıyla geliştirilmiştir (7). Bu teknik karar alma sürecinde bireylerarası iletişimi ve tartışmaları yasaklar. Zaten Nominal kavramı bunu ifade etmektedir. Burada üyeler grubun çözmek zorunda olduğu bir problem veya bir karar ile karşı karşıyadırlar. Üyeler tıpkı geleneksel komite toplantılarında olduğu gibi fiziksel olarak yer alırlar. Ancak her üye bağımsız olarak hareket etmek durumundadır. Grup üyeleri toplantı odasında yerlerini almadan önce tartışıp karar verecekleri soru veya problem karşısındaki tahtaya yazılır. Üyelerden bu sorun hakkındaki düşüncelerini önlerinde yer alan bir ka-

(6) White ve Diğerleri, *Op.cit.*, 1979.

(7) A.L. Delbecq, A.H. Van de Ven, and D.H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning*, Glenview, Ill: Scott Foresman and Company, 1975.

ğıda yazmaları istenir. Her katılımcıdan mümkün olduğunca çok cevap vermesi istenirken, karışıklığa yol açmamak ve düşünme sürecini çok yormamak için 10'dan fazlası da istenmez.

İkinci aşamada önce sessizliğin yer aldığı bir durum oluşur. Her üye listesini tamamladıktan sonra grup lideri her üyeden bir fikrini gruba paylaşmasını ister. Diğer bir deyimle herkes sırayla fikrini söyler. Ancak her birey sırasıyla fikirlerini bitirinceye kadar hiçbir tartışmaya yer verilmez. Ancak, bütün fikirler teker teker tahtaya yazıldıktan sonra tartışma süreci başlar. Bu süreç içerisinde bazı bireylerin önerileri kısa zamanda tükenebilir. Ya da yeterince çok değildir. Bu üyeler pekiştirilerek onların tekrar düşünmelerine fırsat verilir ve tekrar sıra ona geldiğinde yeni bir düşüncesi olup olmadığı sorulur. Bu tekniğe otostop (hitc hiking) denir. Böylece, bu teknikle her üyenin aktif olarak gruba katılımı sağlanarak, düşüncelerini sorun alanından uzaklaştırmalarına müsaade edilmemiş olur (8). Böylece üçüncü aşamaya geçilir. Bu aşamada bireylerin fikirleri tartışılır, anlaşılmayan yerler ve noktalar açıklanır, yeniden ifade edilir, eğer ikilemeler varsa bunlar çıkarılır. Son aşamada edit edilerek gözden geçirilen son liste oylanmak üzere grup üyelerinin görüşlerine sunulur. Üyeler sessizce ve bağımsız olarak görüşleri puanlayarak sıralar. Her görüşe belirli bir puan verilir. Her üye verdiği puanı yüksek sesle söyler ve bu puan görüşün yanına yazılır. Daha sonra üyelerin her görüş için önerdiği puanlar toplanır. En yüksek puanı alan görüş veya çözüm böylece onaylanmış ve ortaya çıkmış olur. Böylece grup eldeki çözümler arasında en iyi çözümü algılayarak sonuca ulaşmış olur.

Nominal grup tekniği katılımcıların fikirlerini dengelemede ve karar alma sürecinde çok güçlü bir yöntemdir. Bu tekniğin en önemli avantajı grubun resmi bir biçimde biraraya gelmesini sağlarken, bireylerin bağımsız olarak düşünmelerini ve karar vermelerini engellememesidir (9).

(8) Donald D. White, David A. Bednar, **Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, Nnc., 1986, s. 367.

(9) Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior** 5th Ed: Prentice Hall, New York: 1991, s. 399.

Şekil: 1

Nominal Grup Tekniğinin Aşamaları

- 1- Grupla ilgili sorunun takdimi
- 2- Sessizlik içinde fikirlerin kağıda yazılımı
- 3- Fikirlerin belirli bir biçimde grup lideri tarafından tahtaya yazılımı ve üyelerin geri bildirimde bulunmaları
- 4- Grup tartışmaları ile fikirlerin yeniden düzenlenmesi ve kaydı
- 5- Üyelerin ortaya atılan fikirleri öncelik sırasına koymaları ve sıralamaları
- 6- Grubun bu fikirleri puanlaması ve liderinde bu puanları işaretlemesi
- 7- Grup kararının matematiksel olarak ortaya çıkan sonuçlara göre ortaya çıkması ve kabulü.

Kaynak: A.L. Delbecq, A. H. Van de Ven, and D.H. Gustafson, **Group Techniques For Program Planning**, Glenview, III: Scott Foresman and Comp., 1975, s. 40-82.

5. DELPHİ TEKNİĞİ

Diğer iki tekniğe kıyasla daha karmaşık ve daha fazla zaman alan bir grup karar alma tekniği ise Delphi yöntemidir. Bu teknik nominal grup tekniğine benzemekle birlikte ondan ayrılan yanı üyelerin bir arada bulunmalarının zorunlu olmamasıdır. Gerçekten bu teknikte grup üyeleri hiçbir zaman yüzyüze gelip karşılaşmazlar. Bunun yerine hazırlanan soru listeleri veya anketlerle gerekli girdiler karar için sağlanır.

Şimdi bu tekniğin aşamalarını inceleyelim. Birinci aşama konunun seçimi ve bu konu ile ilgili soru listelerinin dikkatli bir biçimde hazırlanmasıdır. Örneğin konu Afrika ülkeleriyle olan ticari ilişkilerin geleceği olsun. Burada konu ile ilgili uzmanlar ve ilgililer saptanarak kendilerine soru listeleri gönderilir. Bu uzmanlar artık problem çözme (Problem solving) grubunu oluştururlar. İkinci

aşamada bu üyelere bu formu belirli bir süre içerisinde, bağımsız olarak doldurmaları ve bir merkeze göndermelerini istenir. Üyelerin gönderdikleri bu anketler merkezde toplanarak incelenir ve analiz edilir. Her sorunun istatistiksel işlemleri yapılır, ortalamalar tespit edilir. Böylece üçüncü aşama tamamlanmış olur. Dördüncü aşama elde edilen sonuçların tekrar üyelere gönderilmesi aşamasıdır. Üyeler bunları inceleyerek sorulara başkalarının verdikleri değerleri karşılaştırır ve bir ölçüde onlardan geri bildirim alır. Beşinci aşamada üyelere tekrar bir anket formu gönderilir. Bu form birincisinin aynısı veya birinci anketin sonuçlarına göre onun modifiye olmuş bir biçimi olabilir. Tekrar üyelere eldeki sonuçlara göre çözümler istenir. Birinci anketten elde edilen sonuçlara göre üyeler yeni çözümler veya fikirlerle bunu doldurarak tekrar merkeze gönderirler. Böylece beşinci aşama tamamlanmış olur. Bu bilgilerde merkezde tekrar istatistiksel olarak incelenir, tabulasyon işlemine tabii tutulur ve sonuçlar tekrar üyelere gönderilir. Bu süreç üyeler arasında konu hakkında tam fikir birliği (consensus) oluşana kadar tekrarlanır (10). (Bu işlem normal olarak üç ila beş arasında uygulanır.)

Nominal grup tekniği gibi Delphi tekniği de grup üyelerini diğer üyelerin baskılarından uzak tutar. Çünkü burada üyelerin birarada bulunmak zorunluluğu yoktur. Bu nedenle bu teknik coğrafi olarak farklı yerlerde oturan üyelerin bir karara varmalarında kullanılır. Örneğin Sony şirketi dünyanın farklı bölgelerinde üretimde bulunan şirketlerinin yöneticilerinden bir şirketinin ürettiği bir ürünün fiyatını belirlerken onlardan bu ülkelerdeki fiyatların oluşumu hakkında fikir sorabilir. Böylece en iyi fiyatı tespit ederken bu kişilerin görüşleri büyük önem taşır. Bu yöneticileri çalıştırdıkları ülkelerden alıp biraraya toplamanın maliyeti düşünülünce bu tekniğin getirdiği kazanç ve kolaylık daha iyi anlaşılabilir. Böylece hem zamandan hem de maliyet unsurundan kâr sağlanır. Buna ilaveten bu tekniğin bir diğer avantajı da üyelere birkaç kere bilgi toplanması ve her seferinde onlara bir önceki anket sonuçları hakkında bilgi verilmesi nedeniyle grup üyelerinin geri bildirim alması olanağını sağlaması ve bunun da grup liderinin verilen cevapları kısaltıp düzenleyip diğerlerine sunarak grubun fikir birliğine ulaşmasını kolaylaştırmasıdır (11).

(10) Delbecq ve diğerleri, *Op.cit.*, s. 83-107.

(11) White and Bednar, *Op.cit.*, s. 371.

Öte yandan bu tekniğin belirli mahsurları da bulunmaktadır. Çünkü, anketler liderlere posta ile gönderildiğinden anketleri kimin doldurduğu konusunda grup liderinin belirli bir kontrolü yoktur. Ayrıca, anketlerin gönderilmesi süresinin uzamasıyla üyelerin konuyla olan ilgisinin azalmasına neden olabilir. Çünkü anket sorularının doldurulması belirli bir ilgi ve bilgiyi gerektirmektedir. Geçen zamanın uzaması bu ilgiyi azalttığı gibi, karara ulaşma süresini de geciktirebilir.

Bir diğer konuda da tekniğin zaman alması nedeniyle özellikle çabuk karar almayı gerektiren konularda kullanılamamasıdır. Buna ilaveten yüzyüze gelip ancak karşılıklı bir tartışma sonucu ortaya çıkan bazı yeni fikirlerin, bu tekniğin yüzyüze teması gerektirmemesi nedeniyle ortaya çıkamaması da tekniğin bir diğer dezavantajıdır.

6. SONUÇ

Her üç karar verme tekniğine de gözettiğimizde ortaya çıkan gerçek örgütlerin zayıf kararlara pek itibar etmemeleri ve bu tür kararların örgütçe tolere edilememeleridir. Her üç tekniğe de gözettiğimizde her tekniğin kendine göre birtakım kuvvetli yanları olduğu gibi kısıtlılıklarının da olduğudur. Bireylerin ve grupların karar verme süreçlerinde bir takım yanlışlıklarının ve diğerlerinden etkilenmelerinin var olduğunu bilmekteyiz. İşte NGT ve Delphi tekniği bireylerin yüzyüze olan temaslarını bir ölçüde kısıtlayarak üyelerin birbirlerinden etkilenmelerini kısıtlamakta böylece bu sorunları azaltmaktadır. Bu yolla bireylerin duygu ve düşüncelerini özgürce ifade etmeleri sağlanırken, bir ölçüde bu tekniklerle bireylerin fikirleri bir süzgeçten geçmekte ve bilgiler filtre edilerek kararlara ulaşılmaktadır. Bu nedenlerle en iyi olmamakla birlikte bu teknikler yöneticilerin belirli konulardaki kararlarına zaman ve kalite açısından yardımcı olmakta ve daha sağlıklı kararların oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağı ise yöneticinin seçtiği kritere göre olacaktır. Tablo 1 seçilen bazı kriterlere göre hangi tekniğin daha etkin olduğunu bize göstermektedir. Örneğin karşılıklı etkileşimin yoğun olduğu gruplarda grup sargınlığının oluşumu yüksek, beyin fırtınası tekniğinde sosyal baskılar en düşük, Delphi tekniği ise bireylerarası çatışmaların ve sürtüşmelerin en düşük olduğu tekniktir.

TABLO 1
Grup Karar Verme Tekniklerinin Değerlendirilmesi

Etkililik Kriterleri	Etkileşim	Beyin	Nominal	
	Grupları	Fırtınası	G.T.	Delphi
Üretilen Fikir Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
Fikirlerin Kalitesi	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
Sosyal Baskı	Yüksek	Düşük	Orta	Düşük
Zaman/Para Maliyeti	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek
Görev Bağlılığı	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Bireylerarası Çatışma				
Potansiyeli	Yüksek	Düşük	Orta	Düşük
Tamamlama Duygusu	Yüksekden	Yüksek	Yüksek	Orta
	alçağa doğru			
Çözümlere Katılım	Yüksek	Uygun değil	Orta	Düşük
Grup Sarginliği Oluşumu	Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük

Kaynak: J.K. Murningham, «Group Decision Making: What Strategies Should You Use?» **Management Review**, Şubat 1981, s. 61.

KAYNAKLAR

- DELBECQ, A.L., VAN de VEN, A.H. and GUSTAFSON, D.H., **Group Techniques for Program Planning**, Glenview, III: Scott Foregman and Comp., 1975.
- GUZZO, R.A., «Group Decision Making and Group Effectiveness in Organizations» in P.S. Goodman and Associates, **Designing Effective Work Groups**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986, s. 34-71.
- MACCRIMMON, K.R. and TAYLOR, R.N., «Decision Making and Problem Solving» in M.D. Dunnette, **The Handbook of Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally College Publishing Co., 1976.
- MAIER, N.R.F., **Principles of Human Relations**, John Wiley and Sons, 1952.
- MOORHEAD, Gregory and GRIFFIN Ricky, W., **Organizational Behavior**, 2nd. Edi., Houghton and Mifflin Comp., 1989.
- ROBBINS, Stephan P., **Organizational Behavior**, 5th Ed., Prentice Hall, 1991.

SCHWEIGER, D.M., W.R. SANDBERG, and J.W. RAGAN, «Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus», **Academy of Management Journal**, Mart, 1986, ss. 51-71.

SYNDER, R.A., and J.H. MORRIS, «Organizational Communication and Performance», **Journal of Applied Psychology**, Ağustos, 1984, ss. 461-465.

STEERS, Richard M., **Introduction to Organizational Behavior**, Goodyear Publishing Comp., 1981.

WHITE, Donald D. and BEDNAR David A., **Organizational Behavior Understanding and Managing People At Work**, Allyn and Bacon, Inc., 1986.