

ÖRGÜT İÇİ GRUPLAR VE GRUPLARIN YÖNLENDİRİLMESİ

Işıl BULUT*

GİRİŞ : GRUP TANIMI, DİNAMİĞİ, ÇEŞİTLERİ

İnsan hayatında önemli bir yer tutan grup olgusu uzun yıllar bilim adamlarının inceleme kaynağı olmuş, farklı kişiler tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Amerikan sosyoloğu Albion Small grubu «aralarında duygu birliği bulunan büyük veya küçük sayıda bir insan topluluğu» olarak tanımlamıştır. Bu tanım aile, kalabalık, sosyal sınıf, sendika gibi birimleri de kapsar. Bales ise grup tanımında sosyal yöne ağırlık vermiş ve küçük grubu «birbiri ile yüzyüze ilişki içinde olan, birbirlerini etkileyen ve birbirlerinin farkında olan kişilerin meydana getirdiği topluluk.»¹ olarak tanımlamıştır.

Bugünkü sosyal grup tanımlarında da yüzyüze ilişki yanında etkileşim üzerinde de önemle durulmaktadır. Genel olarak 8-10 kişiden oluşan gruplar yüzyüze etkileşime imkân vermektedir. Knowles,² bir topluluğa grup diyebilmek için, aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiği üzerinde durmaktadır.

- Grup bilinci
- Ortak amaç
- Etkileşim
- Üyeler arasında bağlılık
- Ortak bir davranış geliştirme

Cartwright ve Zander ise bu özelliklere şunları eklemektedir :

- Başkaları tarafından gruba ait kişiler olarak görülme
- Ortak normları paylaşma
- Birbirlerine bağlı rollere sahip olma
- Çevreye karşı birlik ve beraberlik içinde davranma

Yazarlar bir topluluğa grup diyebilmek için bu özelliklerden birkaçına sahip olmanın yeterli olacağını ifade etmektedirler.

* Yard. Doç. Dr., H.Ü. Sosyal Hizmetler Yüksekokulu Öğretim Üyesi

1 D. Cartwright ve A. Zander, **Group Dynamics**, New York Harper and Row Publishers Incorporated, 1968. s. 48.

2 M.H. Knowles, **Introduction to Group Dynamics**, New York, Association Press, 1965, s. 39-40.

Toplum, «birbirleriyle karşılıklı ilişkileri olan toplumsal gruplar sistemi» olarak tanımlanmaktadır. Gerçekten de insanoğlu dünyaya geldiği andan itibaren yaşamını çeşitli gruplar içinde sürdürebilmektedir. Çocuk büyüdükçe aile grubu dışına tasmakta; oyun, akran, iş, boş zaman, ilgi grupları içinde kendini bulmaktadır. Çünkü gruplara katılmak, insanlar için bir sosyal ihtiyaçtır. Kişiler psikolojik, sosyal ve fizyolojik ihtiyaçlarını grup içinde tatmin ederler. Sevmek, sevilme, tanınmak, güvenlik duymak, takdir edilmek, bağımsızlık kazanmak, eğlenmek, başkalarına yardım etmek, başkalarından yardım almak, başkalarını yönetmek veya onlara tabi olmak, yönetilmek gibi duygular, bu ihtiyaçlar içinde sayılabilir.

Gruplar, kişilerin davranış ve tutumlarının oluşmasına, gelişmesine yardımcı olur. Belirli durumlar karşısında nasıl hareket etmesi gerektiğini gösterir. Sosyal yönden geçerli davranışlara sahip olmasını sağlar. Üyelerin birbirleriyle olan etkileşimi, insanların grup içinde daha hızlı öğrenmelerine, karşılaştıkları güçlükleri daha bilinçli ve becerili bir biçimde çözümlenmelerine yardımcı olur. Gruplar üyelerinin çeşitli amaçlarının gerçekleşmesinde aracı olabilirler, onları başkalarına karşı koruyabilirler, üyelerinin kabul edilme ve prestij sağlama ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

O halde olumlu grup tecrübelerine sahip olan kişilerin, hayatta daha sağlıklı ve daha başarılı olacakları düşünülebilir. Grup tecrübeleri, grup içindeki diğer üyelerle gerçekleşen çeşitli etkileşimler aracılığıyla kazanılmaktadır.

Grup Dinamiği

Gruplar, statik bir yapıya sahip olmayıp, dinamiktir. Bu hareketli insan topluluğunu incelemek, grupların içinde neler olduğunu anlamak, gruplararası ilişkileri ortaya koymak yıllardır bilim adamlarını meşgul eden bir konudur. Temel olarak grup dinamiği, grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin, grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkiyi ifade eder.³ Grup dinamiği grup içi etkileşimin sonuçları yanında gruplararası ilişkiler ve grubun toplum ile ilişkilerini de inceleme konusu yapar. Bunlar değişim, değişime karşı direnç, sosyal baskı, etki, zorlama, sosyal kuvvet, üyelerarası bütünleşme, çekicilik, sosyal kontrol, grup kültürü, iletişim ve etkileşim gibi grup faaliyetlerine yön veren konulardır. Grup dinamiğinin tüm bu konuları içeren basit bir tanımı, Cartwright ve Zander tarafından yapılmıştır.

Bu tanıma göre grup dinamiği «Grupların özellikleri, gelişme kuralları, kişiler, diğer gruplar ve kurumlarla olan karşılıklı ilişkileri hakkında bilgimizi geliştiren bir inceleme alanıdır.»⁴

Grup dinamiği konusunda bilinçli çalışmalar, 20. yüzyılda Amerika'da başlamış, hızla yayılmıştır. Bugün Amerika, Avrupa ve Japonya'da birçok

3 Erol Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1979. s. 125.

4 Cartwright ve Zander, 1968, *Ön. ver.*, s. 4.

enstitüler bu alanda deneyler yapmaktadır. Kurt Lewin'in çalışmaları bu alanda yapılan incelemelerin başlangıcı olmaktadır.

Grup Çeşitleri

Üyeler arasında yüzyüze ilişkinin bulunması, küçük sayıda üyeyi içeren gruplarda söz konusu olmaktadır. Üyeler arasında yüzyüze sıcak ilişkilerin bulunduğu gruplar genellikle Birincil Gruplar olarak tanımlanır. Bu gruplarda üyeler arasında oldukça güçlü bir psikolojik bağ vardır. Buna bağlı olarak güçlü bir etkileşim söz konusudur.⁵

Çok sayıda kişiden oluşan, aralarında soğuk, kurallara dayalı, duygusal olmayan ilişkilerin bulunduğu gruplar ise ikincil gruplardır. Aralarında yüzyüze ilişki olan çeşitli gruplar tanımlamak mümkündür. Küçük gruplar, şu ölçütler altında sıralanabilir.

1. Kabul edilen normlara göre
 - a — Formel grup : Normların önceden belirlenmiş olduğu biçimsel bir grup yapısı vardır.
 - b — İnfornel grup : Kuralların grup içi etkileşim sonucu oluşturulduğu biçimsel olmayan bir grup yapısı vardır.
2. Kuruluş biçimlerine göre
 - a — Doğal grup : Kişinin kendisini içinde bulduğu gruplardır. Aile, arkadaşlık grupları vb.
 - b — Kurulmuş grup : Çeşitli amaçlarla dış müdahalelerle kurulmuş gruplardır.
 - i — İş grupları : Görev, grup yaşamının esasını oluşturur. Resmi gündem ve kurallar vardır. İhtiyaç duyulan kaynak kişiler bulunur. Kişisel doyum düşüktür. Kişisel ilişki pek yoktur. Başarı, grubun görevini yerine getirip getirmemesine göre ölçülür.

Bu gruplar daha çok kurumlarda, örgütlerde kurulur. Örgütsel sorunlara çare bulmakta, yeni fikirler üretmekte, değişik konularda karar almakta kullanılır. İş grupları şu şekilde sınıflanabilir :

 - Örgüt ihtiyaçlarına hizmet eden iş grupları. Komiteler, yönetim kurulları, delege konseyleri vb.
 - Müracaatçının ihtiyaçlarına hizmet eden iş grupları. Ekipler, konsültasyon grupları, aksiyon grupları vb.
 - ii — Tedavi grupları : Üyelerin kişisel ihtiyaçları ve sorunları ön plândadır. Karşılıklı, rahat iletişim vardır. Kendini ifade yüksek düzeydedir. Dolayısıyla doyumun da yüksek olması beklenir. Üyelerin kişisel amaçları gerçekleşmişse, amaca ulaşılmış demektir.⁶

5 Ertan Kahramanoğlu, «Grup Kavramı ve Grup Dinamiği» **Gençlik Lideri El Kitabı**, Ankara, GSB Boş Zamanları Değerlendirme Gn. Md. Yayın : 1, 1973. s. 46.

6 R. Toseland, R.F. Rivas, **An Intraduction Groupwork Practice**, New York, Macmillan Publishing Company, 1984, s. 26.

ÖRGÜT İÇİ GRUPLAR ve ÖNEMİ

Genel anlamda örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir.⁷ Tüm örgütler kişilerarası ilişkiler bütünüdür ve birer sosyal yapı olma özelliğine sahiptir. Temelde örgütler de grup olarak kabul edilebilir. Örgütün var olabilmesi için üç temel ögenin bulunması gerekmektedir.

1. Birbirleriyle etkileşimde bulunabilecek bireyler
2. Gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaç
3. Amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği.⁸

Görüldüğü gibi bir topluluğa grup diyebilmemiz için aranan en önemli unsurlar olan üyelerarası etkileşim, ortak bir amaç ve amaca yönelik faaliyetler örgüt için de söz konusudur. O halde örgütleri de grup olarak ele almak yanlış olmaz.

Örgüt içinde tüm örgüt amaçları ile ilgili belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere formel gruplar oluşabileceği gibi, kişilerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik informal gruplar da meydana gelebilir.⁹ Bu tür gruplaşmalara kurumsal gruplar ve kendiliğinden oluşan -spontan- gruplar adını vermek de mümkündür.¹⁰

Aynı örgütte farklı çeşitli gruplar kurulabileceği gibi, bir kişi birden fazla grubun da üyesi olabilir. Zaman içinde grubun üyeleri ve yapısı değişebilir.¹¹

Örgütte kurulan formel gruplar, örgütün resmi hiyerarşisinden ayrı düşünülemez. İnfornel gruplar ise aynı düzeyde olan, aşağı yukarı aynı yerde çalışan üyelerin bir araya gelmesiyle «yatay» gruplar olabilecekleri gibi; belirli bir bölümün farklı düzeylerinde bulunan kişilerden oluşarak «dikey» gruplar da oluşturabilirler.¹²

Örgüt içinde gruplar tarafından yerine getirilebilecek fonksiyonlar, şu şekilde özetlenebilir.¹³

1 — Formel örgütsel fonksiyonlar; grubun yerine getirmesi gereken ve resmen sorumlu olduğu görevlerdir.

2 — Psikolojik kişisel fonksiyonlar; gruplar aracılığı ile kişilerin arkadaşlık, güven kazanma, gerçeği test etme, ortak bir güç kazanma gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

7 Herbert Hicks, *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: O. Tekok, B. Aytok, B. Bumin, Ankara, Turhan Kitabevi, 1979, s. 32.

8 Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Ankara, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986, s. 5.

9 Edgar K. Schein, *Örgütsel Psikoloji*, Çev: A. Sağtürk, Ş. Özalp, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Aka. Yay. No. 167, 1976, s. 96-97.

10 Ahmet Külebi, *Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı, Sosyal Psikolojide Kuram, Yöntem ve Uygulama*, Ankara, Bilim Yayınları, 1986, s. 19.

11 Ayşe Öncü, *Örgüt Sosyolojisi*, Ankara, Turhan Kitabevi, 1982, s. 100.

12 Schein, 1976, Ön. ver., s. 98.

13 Aynı, s. 101.

3 — Çok yönlü ve bileşik fonksiyonlar; psikolojik ihtiyaçların formel yapı ile bağdaşmayan informal gruplar yerine formel gruplarda karşılanmasıdır. Bu gruplar; bağlılık, dürüstlük ve enerjiyi arttırarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle psikolojik ihtiyaçların formel çalışma gruplarında karşılanmasının hem örgüt, hem de çalışanlar için yararlı olduğu söylenebilir. Örgütlerin bireylerarası etkileşimi kolaylaştırmak ve grupların oluşması için çalışanlara boş vakit sağlamak gibi kolaylıklar göstermeleri, yararlı olur. Grup oluşturulurken, kişilerin birlikte çalışabilecek özelliklere sahip olması da dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Örgütte gruplar, iş dağılımı, yönetimi, kontrol, karar verme, sorun çözme, danışma, bilgi verme, koordinasyon sağlama, verilen kararları gözden geçirme, çatışmaları önleme, gibi çok çeşitli amaçlarla kullanılabilir.¹⁴

GRUP İÇİ İLİŞKİLER YAPISI VE ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ

Grup üyelerini bir arada tutan şey, ortak amaç ve duygusal bağlardır. Bir örgüt, ortak arzu ve ihtiyaçları karşılayıp uygun bir duygusal ortam yarattığı ölçüde yaşar ve grup üyelerinin morali yüksek olur. Gruba giren herkes, üye olmaktan dolayı etkilenir. Grup bütünlüğünün olduğu durumlarda, kişinin gruptan etkilenmesi de daha fazla olur. Araştırmalar göstermiştir ki grup birliği veya bütünlüğü, üyelerin grubun başarıya veya başarısızlığına göstereceği tepkiyi etkiler. Grup bütünlüğü varsa, tepki de vardır.¹⁵ Gerçek amaçları olan ve duygusal uyum içinde bulunan gruplar, kolay dağılmaz. Yüksek moral, bağımlılık duygusu ve örgütlenmiş bir yapı, grubun çözülmesini önler.¹⁶

Tüm grup faaliyetlerinin muhtemel iki ürünü vardır. Bunlar verim ve doyum olmaktadır. İş gruplarında her ne kadar doyum, verimi arttırmak için gerekli değilse de verim genellikle doyum için gereklidir. Eğer kişi gruba ve işine değer veriyorsa, etkili bir grubun üyesi olmaktan kaynaklanan gurur ve başarı duygusu doyumunu yükseltebilir. Buna «yeterlilik duygusu» veya «Yeterlilik motivasyonu» denir.¹⁷

Tüm görev gruplarında bilgi verme, üyelerin katılımını sağlama, öneri hazırlama, morali yükseltme gibi fonksiyonların yerine getirilmesi beklenir. Yani hem verimi, hem de morali arttırmaya yönelik fonksiyonlar bir arada ele alınır. O halde, grupların kişiler üzerinde bazı etkiler yaratarak, onların verimli olma ve bundan doyum sağlama davranışlarının gelişmesinde katkıda bulunduğu söylenebilir. Gruplar, aşağıda belirtilen özellikleri aracılığı ile kişilerin örgüt için daha yararlı çalışmalarda bulunmalarını sağlayabilir.

14 Charles B. Handy, **Understanding Organizations**, London, Penguin Books, 1980, s. 146-147.

15 Cartwright ve Zander, 1968, Ön. ver., s. 49.

16 Eren, 1979, Ön. ver., s. 128-129.

17 Handy, 1980, Ön. ver., s. 151.

Bağlılık

Bir grubun üyelerini bir arada tutma ve parçalayıcı güçlere karşı direnç gösterme etkisine sahip olan güçlerin bütünü bağlılık ilişkisini oluşturur. Bağlılık doğaldır ve kişi ile grup arasındaki ilişkiyi belirleyen önemli bir konudur. Bağlılık ilişkisini şunlar etkiler :

- 1 — Dış etmenler : Bunlar grup kurulmadan veya kurulduğu anda var olan etmenlerdir. Grup üyeleri arasındaki hiyerarşik mesafe, sosyal denetim, iletişim ağlarını ayarlayan gereç düzenlemesi gibi
- 2 — İç etmenler : Grubun kendisinin oluşturduğu etmenlerdir. Ortak amaç, eylem ve bir gruba ait olmanın çekiciliği gibi toplumsal - duygusal; rol dağılımı, liderlik biçimi gibi işlevsel etmenler bu başlık altında ele alınabilir. (18)

Değişiklik ve Değişikliğe Karşı Direnç

Bir grubun üyesi olmak ve o grubun amacını benimsemek, eskilerini bırakarak yeni alışkanlıklar kazanmak olarak değerlendirilebilir. Bu da temel olarak değişmeyi gerektirir. Bir üye kendisini gruba ait hisediyorsa, grup kendisine çeşitli yönlerden çekici geliyorsa, süreç ile ilgili herşey grup üyeleri tarafından hazırlanırsa, üyeler kazandıkları yeni davranışları grup içinde deneyebiliyorlarsa değişmeye direnç göstermezler¹⁹

Eğer değişiklik kişilere danışılmadan ve onlara bilgi verilmeden uygulanırsa veya kişilerin grup olarak gösterdiği değişime kayıtsız kalırsa kişiler değişmeye direnç gösterebilirler. Ayrıca üyelerin yaşlılık, yorgunluk gibi kişisel özelliklerinin de değişme motivasyonunu azalttığı söylenebilir.

Katılma

Üyeler arasında faal katılma ve iletişim olduğunda, gruplar daha iyi iş çıkarırlar. Çok geniş anlamda katılma arttıkça, kararların niteliği düzelir. Bununla birlikte üyelerin grup tartışmalarına katılımlarının sorun çözümüne, amaca yönelik olmasına dikkat edilmelidir. Araştırmalar, aşırı sosyalleşen üyelerin, grubun çalışmasını engellediklerini, yaklaşımlarının daha yapay olduğunu göstermektedir. Bu kişiler, gruba göreve yönelik üyelerden daha az katkı verirler.²⁰ Üyeler arasında karşılıklı tartışmalar olduğu zaman, grup en etkin biçimde katılma gösterir. Karar verme sürecine katılan kişilerin, onu yürütmek için daha güçlü bir güdülenme duygusu kazandıkları bilinmektedir. Grupta kararların ortak bir şekilde alınması, üyelerin daha riskli kararlar almalarını kolaylaştırır.

18 Külebi, 1986, Ön. ver., s. 21.

19 Konwles, 1965, Ön. ver., s. 59.

20 Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış*, Çev: K. Tozun, İstanbul İ.Ü. Yayını, 3028, İstanbul Mat., 1982, s. 599.

Yaratıcı Düşünce

Gruplar çoğu zaman yaratıcı düşünceyi geliştirmek için de kullanılır. Grup etkileşimi kişide yaratıcılık hevesini geliştirebilir. Her üyeye diğerlerinin fikrini öğrenerek, kendi fikrini geliştirme olanağı sağlar. Araştırmalara göre vasat bir grup, kendi başına çalışan vasat bir bireyden daha çok kaliteli fikirler üretir. (21)

Kendini İfade Etme

Kendini grup içinde ifade edebilme, kişinin kendisine güvenini artırır. Güven ihtiyacının tatmin edilmesi gruptaki uyuma bağlıdır. Grup, üyeler üzerinde kontrole sahiptir. Sosyal ilişkiler kurmakta yetersiz olan bir üye, grup tarafından itilebilir. Ait olma arzusu, kişinin bazı konulara bakiş açısını değiştirebilir. Üç tür kendini ifade etme davranışı vardır : Arkadaşça, düşmanca ve etkileşimden kaçan. Arkadaşça davranma, grup üyeliğinden, diğer üyelerden ve yapılan görevden memnun olmanın işaretidir. Grubun fikirlerini paylaşmayanlar kendilerini geri çekerler. Grubun genel fikrinden sapmalar arttıkça, düşmanca duygular ortaya çıkar. Düşmanlık ve geri çekilme, yıkıcı davranışlardır. Fakat kendini olumsuz olarak ifade etme ve reddedilme korkusu, sosyal kontrolü sağlayabilir. (22)

Çekicilik ve Kabul Görme

Grup, kişiyi o grupta kalmak ve o grubun üyesi olmak yönünde motive ediyorsa o grubun üye için olumlu yönde bir çekiciliği var demektir. Üyeler için olumlu yönde çekiciliği yüksek olan gruplarda «grup bütünlüğü» vardır. Bu üyelerin grupta kalması ihtimali enerjilerini grup hedefi yönünde harcamaları ve grup standartlarına bağlılıkları daha güçlüdür. (23)

Grup İçi Roller

Rol, bireyin etkileşimci bir bütünde, belli bir konumuyla bağıntılı olarak örgütlenmiş davranış modelidir. Benne ve Sheats grupta üç rol modeli üzerinde durmaktadırlar. (24)

- 1 — İş olgusuyla ilgili roller :
Grubun faaliyetlerinin yükünü hafifletmeye ve işbölümüne hizmet eden kişiler tarafından gerçekleştirilirler.
- 2 — Ortak yaşamı korumaya ilişkin roller :
Toplumsal, duygusal yönden grubun moralini yükselten, çatışmayı azaltan rollerdir.
- 3 — Bireysel roller :

21 Aynı, s. 603.

22 Josephine Klsin. *Working with Groups*, London. Hutchinson and Co Ltd., 1968, s. 64.

23 Cortwright ve Zander, 1968, Ön. ver., s. 50.

24 Külebi, 1986, Ön. ver., s. 26-37.

Grup üyelerinin kendilerine özgü ihtiyaçlarının tatmin edilmesine hizmet ederler. Fakat bu tatmin oluş, diğer grup üyelerinin zararına da olabilir. Örneğin hükmetmek, sempati kazanmak, prestij kazanmak, devamlı kendinden söz etmek çabası içinde olan üyeler, diğerlerine zarar verebilir.

Fikir Oluşumu

Grupta fikirler iki şekilde ortaya çıkar. ⁽²⁵⁾

- 1 — Gerçek fikirler : Üyeler arasında birbirine bilgi aktarmak amacıyla yapılan fikir alışverişidir. Bir konuda karar verirken bir takım gerçekler göz önünde bulundurulur. Bu gerçekler, kişisel değildir.
- 2 — Değer yüklü fikirler : Bazı fikirler değer yargılarıyla yüklüdür ve gerçek fikirlerden daha derinde hissedilirler. Değerler ve tercihler kişiseldir. Üyeler herhangi bir konuda karar verirken, bu değerler sosyal ve duygusal limitler ortaya koyabilir. Bu tercihler ve değerler hesaba katılmazsa, kişiler, gruba katılmaktan, grup kararı almaktan kaçınırlar. Çoğu zaman kişiler kendi değerlerinin bilincinde değildir veya değerlerini ifade etmekten kaçınırlar.

Sonuç olarak, planlı bir şekilde kurulan yönetim gruplarının, katılma sağlayarak, ilgileri bütünleştirerek, karar sürecini geliştirerek, üyelerin belli bir eyleme kendilerini adanmalarını sağlayarak, güdüleyerek, yaratıcı düşüncüyü özendirerek, görüş açılarını genişleterek ve tutumları değiştirerek örgütsel gelişmeye katkıda buldukları söylenebilir.

GRUPLA ÇALIŞMA TEKNİKLERİ

Grubun başarılı bir çalışma yapması ve arzu edilen amaca ulaşması; nasıl olduğuna, nasıl işlediğine ve nasıl yönlendirildiğine bağlıdır. Bu nedenle, aşağıda belirtilen konular önem kazanmaktadır.

Büyüklik :

İş gruplarının küçük olması, ortalama 5-7 kişiden oluşması önerilmektedir. ⁽²⁶⁾ Çünkü grup büyüdükçe —her ne kadar çeşitli konularda bilgi ve beceriye sahip kişilerin bulunması olumlu olarak değerlendirilirse de— devamsızlığın artması, kişisel katılım şansının azalması ve moralin düşük olması da kaçınılmaz olmaktadır.

Homojenik ve Heterojenlik

Gerek grup üyelerinin, gerekse liderin görevi yerine getirebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Tutum, değer ve inançlar açısından

²⁵ Klein, 1968, Ön. ver., s. 30-31.

²⁶ Handy, 1980, Ön. ver., s. 152; Toseland ve Rivas, 1984, Ön. ver., 1984, s. 28.

benzer kişilerden oluşan gruplar daha dengeli olmakta, bu konulardaki homojenlik, üyelerin doyumunu arttırmaktadır. Grubun görevine yönelik uzmanlık ve iletişim yeteneği açısından da benzerlik olmalıdır. Grup üyelerinin hangi konularda heterojen yani farklı olacağına her grup için, amaç göz önünde bulundurularak karar verilmelidir. Bu gruplarda çatışma fazla olmasına rağmen, homojen gruplardan daha verimli çalıştıkları da bilinmektedir.

İş gruplarında temel amaç, verilen görevin gerçekleştirilmesidir. Ancak kişilerin ödüllendirilmek, patronun gözüne girmek, geçmişte yaptığı hatayı tamir etmek gibi özel amaçları da olabilir.

İletişim ve Etkileşim

İletişim biçimi ve etkileşim örüntüsünün grubun amaca ulaşmasında önemli bir rolü vardır.

Her grupta iletişim yapısı farklıdır. Bazı kişiler daha aktiftir. Örneğin arkadaş grubunda iletişim rahattır, kurallara bağlı değildir; iş grubunda ise disipline dayanan, kurallara bağlı bir iletişim sözkonusudur. Hiyerarşik bir düzen vardır.

Yapılan araştırmalar herkesin birbirleriyle demokratik bir şekilde iletişim kurabildiği ortamlarda kişilerin en yüksek doyuma ulaştıklarını, ancak bu gruplarda verimin biraz düşük olduğunu göstermektedir. Buna karşılık otokratik liderin bulunduğu ve resmi ilişkilerin hakim olduğu gruplarda verim yüksek, fakat doyum düşüktür. Zamanla üyelerin birbiri ile iletişimi arttıkça kişisel doyum da artar ve iyi bir denge kurulur.

Küçük gruplarda en ideal iletişim biçimi, herkesin yüzyüze etkileşim içinde bulunduğu tiptir.

Grubun kişiler üzerindeki etkisi, üyeler arasında yaratılan etkileşim ile mümkündür. Zaten aralarında etkileşim olmayan insan topluluğuna da grup denemez.

Gruptaki etkileşim örüntüsü içinde üyelerin karşılıklı olarak birbirinden hoşlanması, hoşlanmaması veya kayıtsız kalması da söz konusudur. Ancak zaman içinde gruptaki etkileşim örüntüsü de değişebilir. Beraberlik ve ortak olarak gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda birbirinden hoşlanmayan üyeler hoşlanabilir, kayıtsız kalanlar arasında ilişki kurulabilir. Grup liderlerinin, üyeler arasındaki etkileşimi ciddi bir şekilde gözleyerek durum hakkında bilgi sahibi olması ve istedik davranışlar geliştirmek amacıyla etkileşimi yönlendirmesi gerekir. Gruptaki etkileşimi değerlendiren lider, şunlara dikkat etmelidir.

a. Grupta etkileşime herkes katılmakta mıdır, yoksa etkileşim birkaç kişi arasında olup, diğerleri susmakta mıdır?

b. Hangi üyeler her fırsatta katılımında bulunmakta, hangileri belirli konularda katılmaktadır?

c. Katılma ne kadar zaman sürmektedir? Bazı üyeler toplantı boyunca aktif bir katılımda bulunur, bazıları ise zaman zaman ve kısa süre katılır.

d. Üyelerin katılımlarında belirli bir sıra gözlenmekte midir? Örneğin A devamlı olarak B'den sonra mı konuşmaktadır? Hangi üye her fırsatta katılım sağlamaktadır?

e. Üyeler içinde sadece birbiri ile ilişki kurup, diğerlerine aldırma-yanlar var mıdır?

f. Hangi üyeler katılmış olmak için katılmakta, hangileri gruba ciddi katkı sağlamaktadır?

Grup lideri gerek kişilerin gelişmesi, gerekse grubun üslendiği görevi yerine getirmesi için grup üyeleri arasındaki etkileşimi kullandığı ve onları bilinçli olarak yönlendirdiği zaman hem grup, üzerine aldığı görevi eksiksiz bir şekilde yerine getirebilir, hem de üyelerin gruptan olumlu tecrübeler kazanmaları mümkün olur.

Grubu Yönlendirme

Grup lideri, grubu yönlendiren ve kontrol eden kişidir. Liderin otokratik bir davranış sergilediği gruplarda iletişim, yukarıdan aşağı (üstten - asta) bir yapı gösterir. Lider baskıcı olduğunda üyelerin kaydardığı, yaratıcılığın azaldığı, grupta huzursuzluk ve klikleşmenin başgösterdiği, moral ve doyumun düştüğü, buna karşılık kısa vadede verimin arttığı gözlenmektedir. Demokratik liderin bulunduğu gruplarda ise karar verme sürecinin grup tarafından gerçekleştirildiği, karşılıklı, yüzyüze iletişim sonunda doyumun arttığı, verimin kısa vadede düşmesine karşılık uzun vadede dengeli bir verim düzeyine ulaşıldığı saptanmıştır.

Grubu yöneten liderin grup ve grup çalışması, toplum yapısı, örgüt, örgüte ilişkin mevzuat yönetim v.b. gibi konularda bilgi sahibi olması gerekir. Lider, amaca yönelik ilişkiler kurma, grup dinamiğini anlama, gözlem, yönlendirme, kendini idare etme, gruba katılımı sağlama, etkileme, karar verme, örgüt kaynaklarını kullanma gibi becerilere sahip olmalı; insana saygı, herkese eşit davranma, insanları olduğu gibi kabul etme, katılım gücüne ve işbirliğinin önemine inanma, gibi değerleri de benimsemelidir.

Lider grubu yönlendirirken direkt veya indirekt etkileme teknikleri kullanılabilir. (27) Örgüt tarafından kendisine verilmiş olan yetkiler, onu grubun en merkezi kişisi haline getirdiğinden ödül ve ceza sistemini harekete geçirerek, gruba örnek olarak, sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanarak ve üyelerle psikolojik ilişkiler kurarak, grubu etkileme özelliğine sahiptir. Grup üyelerini harekete geçirerek ve teşvik ederek belirli hedef-

27 Robert D. Vinter, *Readings In Group Work Practice*, Ann Arbor Michigan Campus Publishers, 1967, s. 16-29.

lere yönelmelerini sağlayabilir. Bu ve buna benzer direkt müdahaleler yanında lider, grup normlarında, grubun örgüt yapısında ve grup içi rollerde değişiklik yaratarak üyeleri grup faaliyetleri aracılığı ile, yani indirekt olarak da etkileyebilir. Hatta bu etkileme sürecinde örgüt içinde veya dışındaki diğer grupları veya kişileri grubu yönlendirmek için araç olarak kullanabilir.

SONUÇ

Kendisi de bir grup olarak nitelendirilebilen örgüt, formel ve informel grupların iç içe bulunduğu bir ortamdır. Örgütün başarısı, temelde çeşitli ünitelerin oluşturduğu grupların başarısına bağlıdır. Örgüt içinde kendiliğinden oluşan veya bir görevi yerine getirmek için oluşturulan grupların faaliyetlerinin örgüt amaçlarına yöneltilmesi grupların önemini kavramayı ve bu konuda bilgi ve beceriye sahip olmayı gerektirmektedir.