

## İNSAN İLİŞKİLERİNDE BİR BOYUT: Grup Davranışı

**Dr. Mualla Bilgin AKSU**

Fırat Üniversitesi

*Grup dinamiği, birey üzerinde grup veya grup üzerinde .birey tarafından kullanılan güçlerin incelenmesidir (Reeves, 1970, s. 12). Coleman'a göre, birçok tatmin duygularımız ve uğradığımız hayal kırıklıklarının nedeni katıldığımız gruplar ve bir arada gösterdiğimiz çabanın nedeni de grup amaçlarına ulaşmaktır (Hicks, 1979, s.211). Bu makalede, grup davranışı çeşitli boyutlarıyla incelenmiş; okul örgütünde yaşanmış bir örnek olaydan yararlanılarak konuya eğitim işgörenlerinin dikkatleri çekilmek istenmiştir. Böylece grup dinamiğinin, eğitimin amaçları doğrultusunda kullanılacağı umulmaktadır.*

Kimi yazarlar varlığını savunurlarken, kimileri de grupların ussal soyutlama ürünü olduklarını ileri sürmektedirler. Bu iki uç görüşü birleştirmek için "sinerji" kavramından yararlanılabilir. Sinerji, bir bütünün, o bütünü oluşturan parçalarından daha farklı olabileceğini anlatır. Bu kavram dikkate alındığında, bir grubun özellikleriyle grubu oluşturan üyelerin özelliklerinin farklı olabileceği anlaşılmaktadır. Böylece grupta "toplumsal sinerji" denilen bir özellik bulunmaktadır. Fakat bir grup, karar verecek bir akla da sahip değildir (Hicks, 1979, s.200).

### *Grupların Nitelik ve İşlevleri*

Grup dinamizmi alanında araştırma yapan kimseler, grup niteliği gösteren insan topluluklarını, göstermeyenlerden ayıran özelliklere ilişkin olarak tam bir fikir birliğine varmış değillerse de, bireylerin oluşturduğu bir topluluğun grup olarak kabul edilebilmesi için, genellikle üyelik bağı, grup bilinci, amaç birliği duygusu, gereksinimlerin giderilmesinde karşılıklı bağımlılık, etkileşim ve birlikte hareket etme yeteneğine sahip olması beklenir (Knovvles & Knovvles, 1968, s.29).

Grubun gösterdiği özellikleri de şöyle sıralamak olanaklıdır (Zander & Cartwright, 1970, s. 48):

1. Sıkı bir bağlantı kurulmuştur.
2. Kendilerini grubun üyesi olarak kabul ederler.
3. Başkaları tarafından gruba ait olarak tanımlanırlar.

4. Ortak ilgi konularına ilişkin normları paylaşırlar.
5. Birbirine bağlı bir rol sistemine katılırlar.
6. Aym model, obje veya üstbenliklerindeki idealleri kurmuş olmanın bir sonucu olarak kendilerini başkalarıyla bir tutarlar.
7. Grubu ödüllendirici bulurlar.
8. Karşılıklı bağımlı hedefleri destekleyici olarak alırlar.
9. Birliklerinin kollektif bir algısına sahiptirler.
10. Çevreye karşı bütüncül bir tutum içinde eylemde bulunmaya yönelirler.

Birey ve grup arasındaki bağlantıya ilişkin perspektif kazanılmadan önce, bütün grup türlerinin sahip olduğu ortak özelliklerin ayrıntılı bir şekilde anlaşılması yararlı görülmektedir. Bunlar grup bağlılığı, hedeflerin belirlenmesi, liderliğe yanıt, tıkanma, saldırı, tehdide karşılık verme ve kendini sürdürme yöntemleridir. Grup bağlılığı, grupta kalmak için üyeler üzerinde etki yapan iki takım güç elemanının bir sonucudur. Grup bağlılığı şöyle şematize edilebilir (Cartwright & Zander, 1968, s. 92):

### ***Grup Bağlılığı***

- a. Grubun çekiciliği
- b. Alternatif üyeliklerin çekiciliği

### ***Grup bağlılığının belirleyicileri***

- a. Grubun güdüleyici özellikleri
- b. Üyelerin güdü temeli
- c. Başarı beklentisi
- ç. Karşılaştırma düzeyi

### ***Grup bağlılığının sonuçları***

- a. Üyeliğin sürmesi
- b. Üyeler üzerinde grubun gücü
- c. Katılım ve sadakat
- ç. Kişisel güvenlik
- d. Özdeğerlendirme

İdeal bir grup ise aşağıda verilen özellikleri göstermelidir (Kolb ve diğerleri, 1986, s. 156):

1. Üyeler, liderler ve üyeler ile üyeler ve diğerleri arasındaki bağlantı için gerek duyulan çeşitli liderlik ve üyelik rol ve işlevlerinin tümünde beceri kazanmışlardır.
2. Grup üyeleri arasında rahat ve iyi düzenlenmiş bir iş ilişkisi geliştirebilmek için uzun süredir varlık göstermektedir.

3. Üyelerin ilgisi gruba yönelmiştir ve lideri de kapsayacak şekilde bütün üyelere sadakat söz konusudur.
4. Üyeler ve liderler, birbirlerine karşı yüksek derecede bir güvene sahiptirler.
5. Grubun değerleri ve hedefleri, üyelerinin uygun değer ve gereksinimlerinin ifadesi ve tatminkâr bir bütünleşmesidir.
6. Grup üyelerinin işlev göstermesine kadar, birbirleriyle uyum içinde bağlantı kurdukları grupların değer ve hedeflerini almaya çalışırlar.
7. Bir değer gruba ne denli önemli görünürse, üyeler onu o denli fazla kabul edeceklerdir.
8. Grup üyeleri, temel değerler etrafında birleşmeye ve grubun önemli hedeflerine ulaşmaya güdülenirler.
9. Grubun bütün bağlantısı, problem çözümü, karar vermesi ve etkinlikleri, destekleyici bir ortamda ortaya çıkar. Öneriler, yorumlar, fikirler, enformasyon, eleştirilerin tümü yardıma dayalı bir uyumla sunulur.
10. Her çalışma grubunun üstü, liderlik ilkeleri ve uygulamalarıyla çalışma grubunun ortam ve tonunu oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir.
11. Grup, her üyenin kendi gizilgücünü tamamen geliştirmesine yardım etmeye isteklidir.
12. Her üye, grubun kendileri için oluşturduğu hedef ve beklentileri içermeksizin ve istekli olarak kabul eder.
13. Lider ve üyeler, her grup üyesinin olanaksız başarılabileceğine inanır.
14. Gerekli veya kabul edilebilir olduğunda, grup üyeleri kendileri için oluşturulan hedeflere başarılı bir biçimde ulaşmak için gereksindiği yardımı üyeye verecektir.
15. Grup, yapıcı uyumun değerini, onu ne zaman ve hangi amaçlarla kullanacağını bilir.
16. Grup etkinlikleri için değerli ve uygun olan bütün bilgiyi gruba tamamen ve içtenlikle iletme güdüsü her üyede güçlüdür.
17. Grubun ilgi ve hedeflerine en iyi şekilde hizmet etmesi için iletişim sürecini kullanmada grupta yüksek bir güdü vardır.
18. İletişim kurmak için olduğu gibi, iletişimi almak için de güçlü bir güdü bulunmaktadır.
19. Onlardan etkilenmenin yanı sıra diğer üyeleri etkilemeye çalışmak için de güçlü bir güdü vardır.
20. Grup süreçleri, üyelerin lideri daha fazla etkilemesi ve ona daha çok enformasyon iletmesini olanaklı kılar.

*Aksu*

21. Grup üyelerinin birbirlerini etkileme yeteneđi, grubun uyarlanabilirlik ve esnekliđine katkı sađlar.
22. Örgütün hedefleri ve felsefesi açıkça bütün üyeler tarafından anlaşıldığı ve kararları için kendisine sağlam bir temel sağladığı için, üyeler uygun görünen kararlar vermede güven duyarlar.
23. Lider dikkatlice seçilir. Liderlik yeteneği öyle açıktır ki, yapılanmamış herhangi bir durumda da lider olarak ortaya çıkabilir.

Gruplar aşığıdaki işlevleri yerine getirmek için kurulurlar (Başaran, 1979, s. 118):

1. Üyelerin sorunlarını çözmek;
2. Sorun çözmek için üyelere yol göstermek;
3. Üyelerin grup işlevlerinde yetişmelerini sağlamak;
4. Grup birliđini sađlayacak ortak değer ve düzgüler (normlar) geliştirmek;
5. Grubun yaşamasını sürdürmek;
6. Toplu halde yaşamanın doyumunu sağlamak;
7. Üyeler arasında iletişimi gerçekleştirmek;
8. Üyeler üzerinde toplumsal baskı (denetim) uygulamak.

### *Grup Türleri*

"Birbirleriyle düzenli bir bağlantıya sahip, duygusal bakımdan birbirlerinin farkında olan, kendilerini grup olarak algılayan bireylerin toplamı" şeklinde de tanımlanabilen gruplar, birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılabilir: Kişiler yüzyüze bağlantı içinde oldukları ve üyeler arasındaki ilişkiler kişisel olduğu durumlarda, grup "birincil" olarak adlandırılır. Aile ve arkadaşlık gruplarının örnek gösterilebileceği birincil grupların formal yazılı kural ve işlemleri bulunmaz. İş ortamında birincil gruplar, genellikle ortak özelliklere sahip olduklarını düşünen bireylerden oluşur. "İkincil" gruplar ise, daha büyük ve birincil gruplara göre daha gayri şahsîdir. Formal kurallar, işlem ve politikalarla yönetilir. İş örgütü, mesleki birlikler ve sendikalar bu tür gruplardır. Çoğu ikincil gruplar zamanla oldukça sabitleşirlerse de (sözgelimi bölümler), diğerleri (sözgelimi kurullar) geçicidir (Carroll & Tosi, 1977, s. 100).

Gruplar birçok farklı türe ayrılabilir. Örgütler tarafından amaçlı olarak yaratılan formal gruplar olduğu gibi, örgütlerde doğan fakat amaçlı bir biçimde planlanmayan informal gruplar da bulunmaktadır. Farklı bölümlerden birkaç kişi öğle yemeğinde bir araya gelebilir ve böylece bir grup oluşturarak toplumsal ve işle ilgili konuları tartışabilirler. Schein,

Melville Dalton tarafından geliştirilen terminolojiyi kullanarak informal grupları da üç alt bölüme ayırmıştır. Yatay klikler aynı genel alanda çalışan, yaklaşık olarak aynı örgütsel sınıfın üyelerinin informal birliğidir. Dikey klikler, aynı bölüm içerisinde farklı düzeyde üyelerden oluşan gruplardır. Karma klikler ise, farklı sınıf, bölüm ve fiziksel ortamlardan gelen kişilerin oluşturduğu gruplardır (DuBrin, 1978, s. 196).

İş grupları üzerinde yapılan bir çalışmada da dört grup tipi tanımlanmıştır: Gevşek, kararsız, stratejik ve tutucu gruplar. Genellikle az beceri isteyen, düşük ücretli işlerde çalışan kişilerin oluşturduğu gruplar gevşektir. Davranışların gelişigüzel ve işgören etkileşiminin fazla olduğu gruplar kararsız olarak nitelenmektedir. Stratejik gruplarda beceriler, çalışanın kendi işini yapmasında karar verme becerisiyle tanımlanır. Genellikle hiyerarşide en üst yeri işgal edenler ise tutucu grupları oluştururlar ( Hicks, 1979, s.216).

Gruplar demokratik, yetkeci ve serbest olmak üzere sınıflanabilir (Olmsted, 1959, s. 38). Gruplar sabit ve değişken olarak da iki bölümde incelenebilir: Yapılarını değişikliklere karşı uzun süre koruyabilen gruplara sabit, dış etkenlerde önemli değişiklik olmasa bile yapısal değişikliklere uğrayanlara değişken gruplar adı verilmektedir (Eren, 1979, s.125). Ayrıca formal, yarıformal ve informal gruplar da bulunmaktadır. İnfomal gruplar içerisinde de arkadaşlık, ilgi, informal çalışma, kendini koruyucu vb. kategoriler yer almaktadır ( Reeves, 1970, 98-99).

Sınıflamalar genel grup, arkadaşlık klikleri ve görev grubu biçiminde de yapılabilmektedir. Mayo'nun yazdığı gibi, "insanın arkadaşlarıyla sürekli birlikte olma isteği, en güçlüsü değilse de güçlü bir insan karakteristiğidir (Litterer, 1969, s.216-17).

### *Grup Üyeliği*

Üyeler, aşağıda verilen güdüleyici özelliklerin etkisinde kalarak bir gruba girmek isteyebilirler (Zander & Cartwright, 1970, s. 96):

1. Üyelerin çekiciliği
2. Üyeler arasındaki benzerlik
3. Üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığın türü
4. Grup etkinlikleri
5. Liderlik ve karar verme
6. Yapısal özellikler
7. Grup havası
8. Grup büyüklüğü

**Kişinin gruba ilgisini belirleyen değişkenler de şunlardır (Zander & Cartwright, 1970, s. 96):**

1. Yakın ilişki, tanınma, güvenlik, para ya da grup tarafından karşılanabilen diğer değerlerden oluşan çekicilik için kendi güdü temeli;
2. Hedefleri, programları, üyelerinin özellikleri, işleme tarzı, prestij ve güdü temeli için önemli diğer özelliklerden oluşan grubun güdüleyici özellikleri;
3. Beklentileri (muhtemelen öznel);
4. Karşılaştırma düzeyi (grup üyelerinin sağlaması gereken başarıların düzeyine ilişkin algısı).

"Bir insanın toplumsal derecesi yükseldikçe ya doğrudan doğruya ya da araçlar yoluyla etkileşimlerini başlattığı insanların sayısı da artmaktadır" (Homans, 1971, s. 129). Bu duruma göre, sosyokültürel düzeyi yüksek bireylerin daha çok ve çeşitli grupların üyesi olmayı istemeleri de doğaldır.

Gruplarda üyeliğin aşağıda verilen bazı etkileri de bulunmaktadır ve bunlar, bireyleri gruba girmeye özendirici etkenler olarak düşünülebilir (Carroll & Tosi, 1977, s. 111):

1. Bireysel destek
2. Edim (performans) ve tutumlar üzerinde etkiler
3. İş doyumu ve devir-devamsızlık ( İş doyumu arttıkça devir-devamsızlık azalmaktadır.)
4. Yardım etme davranışı
5. Gerilim ve kaygıda azalma
6. Bireysel gelişme ve büyüme

Üyelik, grup içinde doğmak, gruba katılmak için başvurmak, grup tarafından çağrılmak, grupla karşılıklı anlaşma yapmak gibi birçok yolla kazanılmaktadır. Aile, ulus ya da bir etnik grup üyeliği doğumla olur. Yaş ilerledikçe, arzulanan örgütlere (üniversite, meslek kuruluşları, komşuluk vb.) başvurulabilir. Mezunlar derneği, ordu ya da araştırma grubuna çağrıyla katılmak olanaklıdır. Birçok örgüte görüş birliği içinde katılım söz konusudur ve bu durumda üyelik önerisinin kimden geldiği açık değildir ( Hicks, 1979, s.202).

İnsanların içinde bulunduğu grupların sayısı her kuşakta artmaktadır. Toplumsal bağlantıların karmaşıklığı arttıkça, başarılı yaşamak için gerekli olan üyeliklerin sayısı da artmaktadır. Bu zamanlarda gerekli olan, çeşitli

üyelikler tarafından kişiye yöneltilen güçleri dengelemede devimsel denge koşulunun yerine getirilmesidir. Çeşitli grupların hedefleri arasında sürekli ve şiddetli bir yarışma vardır. Eğer uyum sağlanamazsa, durum sarsıntı doğurucu olabilir. Bundan kaçınmanın tek geçerli aracı, kişisel grup hiyerarşisini yaratmaktır. Kişinin kendi standartları ve beklentilerine göre üyeliklere öncelik verilmelidir. Eğer bir gruptan çekilmek için bir neden varsa çekilme belirtileri görülecektir. Bunlar arasında en önemlisi, algılanmış boşluğu doldurmak için diğer gruplar arasındaki fazla etkinlik dönemidir (Reeves, 1970, s.237).

Çok gruplu üyelikler, kişiyi yaşamak için yüksek ölçüde uyum sağlayabilecek bireyler olmaya zorlamaktadır. Uyum, bütünüyle karşıt hedeflere sahip gruplardaki üyelikleri de kapsamalıdır. Çünkü birey, grup üyeliklerinin bir toplamı olarak düşünülebilir. Onun temel davranışı, kişiliği, adı ve niteliği seçtiği grupların bir sonucudur (Reeves, 1970, s.237).

### *Grubun Havası*

Grubun havasına ilişkin olarak yapılan araştırmalar göstermektedir ki; üyelerinin çoğunluğunun kendisini grubun geleceğine bağlaması oranında basan artmakta, üyelerin basansızlık korkusu oranında ya çok zor ya da çok kolay görevler seçilmekte, grubun havası dış etmenler tarafından etkilenebilmekte, grubun verimliliği havasının bir ölçüsü olarak kullanılabilen ve sorumlu bir üye grubun verim düzeyini kendisi için geçerli bir gösterge olarak kabul edebilmektedir (Zander & Cartwright, 1970, s. 428).

Grubun başarısında havasının ne denli etkili olabileceği açıktır. Grubun havasını ise grup içi iletişim örüntüsü belirleyecektir. Bu, beş kişilik bir grupta oluşabilecek çeşitli iletişim örüntülerinin (Şekil 1) incelenmesiyle daha iyi anlaşılabilir (Shaver, 1981, s. 428).

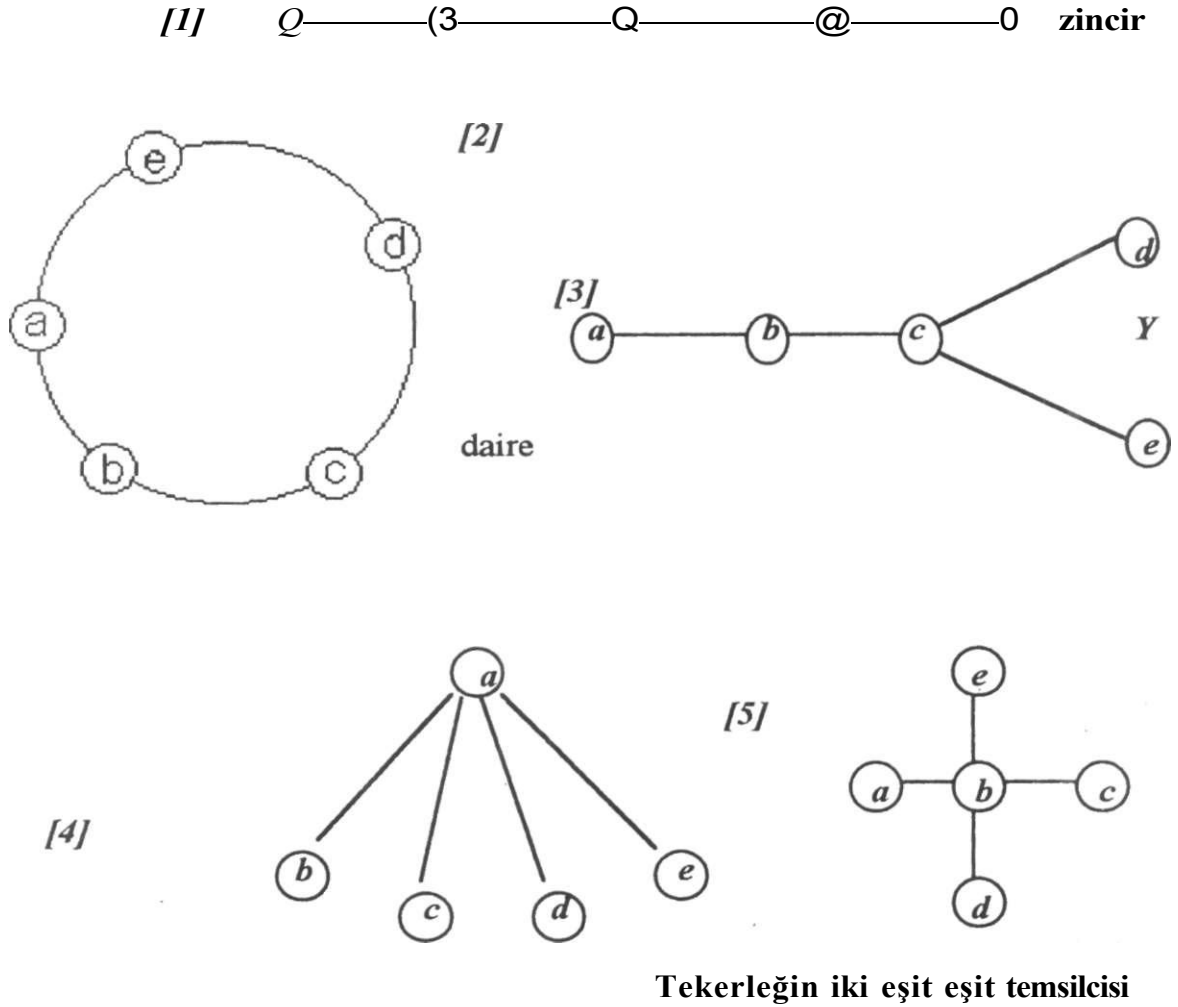
Her modeldeki iletişim akışına bakalım. Diyelim ki siz "a" kişisiniz. Zincir ve "Y" modelinde sadece "b" kişisiyle, dairede "b" ve "e" ile, tekerleğin her iki modelinde ise bütün üyelerle doğrudan ilişki kurabilirsiniz. Bir modelde sizin katılanlardan uzaklığınız, iletişim için gerek duyulan adımların sayısı kadar olacaktır. Doğrudan iletişimde yalnızca bir adım, dolaylıda ise aradaki her kişi için ek bir adım gereklidir! Hiç kimsenin avantajlı görünmediği daire modelinde ise hiç lider yoktur. Oysa ki tekerlekte, her iki durumda da "a" kişinin avantajlı olduğu açıkça görülmektedir (Şekil 1).

Her grubun, rol çatışması ve belirsizliği ile yaşanan gruplar arasındaki ilişkilerden doğan problemleri vardır. Üye, davranışıyla tutarsız istemlerle karşılaştığında rol çatışması ortaya çıkar. Gruplarda çatışmanın belirleyicileri ise şunlar olabilir (Carroll & Tosi, 1977, s. 115):

1. Kaynaklara ilişkin yarışma
2. Statü farklılıkları ve iş akışı

*Aksu*

Şekil 1. Beş kişilik bir grupta çeşitli iletişim örüntüleri



Kaynak: Kelly G. Shaver, *Principles of Social Psychology*, 1981, s.428.

3. Çatışan hedefler
4. Farklı algılar
5. Belirsiz yetki ve çalışma görevleri
6. Karşılıklı ilişki

Gruplararası çatışmaları önlemek için de aşağıda listelenen adımların bazılarının izlenmesi gerekmektedir (Wendeİl ve Diğerleri, 1983, s. 109):

1. Toplam grup yeterliğine göreli olarak daha büyük önem verme;
2. Kısmen grupların birbirlerine yaptıkları yardıma dayanan grup ödülleri;



3. Karşılıklı anlayış ve başkasının sorunlarına karşı empatinin derecesini artırmayı özendirmek için üyelerin bölüm ya da gruplar arasında sık sık yer değiştirmesi;
4. Bir yengi-yenilgi durumundan kaçınma.

### *Grup Dinamiği*

#### *Grubun Birey Üzerindeki Etkisi*

Her toplumda grup, oluşturduğu normlara uyuma zorlamak için polis gibi eylemde bulunur. Kendi yaptığı normlara uyum, gerçekten kendisini sürdürmek için grubun sahip olduğu tek yoldur. Bireyler, onları koruyabileceğini düşündükleri gruplara itaat etme ile emniyet ve güvence bulurlar. Grup, uyum istemine ek olarak üyeliğinin genel davranışını biçimlendirecektir. Davranış modellerinde yakın benzerlik ve bununla ilgili olarak, grubun üyelerinin kişisel hedefleri üzerinde sahip olduğu etki var olacaktır. Bir üyenin değer sisteminde yüksek sınıfa sahip bir grup, kişisel hedeflerini de büyük ölçüde belirleyecektir (Reeves, 1970, s. 160).

Uyum konusunda da aşağıdaki önermelerden söz edilmektedir (Tannenbaum, 1966, s.58):

1. Bir grup, üyelerine daha çekici geldikçe, üyelerin gruptaki diğer bireylere uymak için görüşlerini değiştirme olasılığı daha fazla olmaktadır.
2. Birey uyum sağlayamadığında grup muhtemelen onu reddeder; üyeler için grubun çekiciliği arttıkça uyumsuz bir üye kesinlikle reddedilecektir.
3. Üyeler, önemli olmayan bir problemde çok, grup için önemli görülene karşı çıktıklarında muhtemelen daha fazla reddedileceklerdir.

Bireyin fikirleri ve algılarının içsel durumu, sosyal psikologlar Muzaffer Sherif ve Solomon Asch tarafından yapılan deneylerle ortaya konmuştur. Önce Sherif, birey ve grup tepkilerine otokmetik etkiyi denemeye başlamıştır. Görsel algı yanılgısından yararlanılarak grup normunun oluşması araştırılmıştır. Bu çalışmada deneklerin yalnız olarak ve grup içindeyken grup standardı geliştirdikleri, tekrar yalnız kaldıklarında ise yine grup standardını kullandıkları gözlenmiştir. Asch'ın uyma deneyinde ise, belirli bir fiziksel gerçek olduğu halde, deneklerin güvenini kazanmış bir grubun sadece kararlarına katılma söz konusudur. Ancak uyma, salt davranış düzeyinde oluşmakta, tutum değişikliği, benimseme, kendine mal etme görülmemektedir (Kâğıtçıbaşı, 1979, s. 54-56).

Asch'a göre, grup standardını kabul etme üç şekilde olmaktadır (Olmsted, 1959, s.73):

1. *Algının Çarpıklığı*: Bu kategoriye çok az denek girmektedir; fakat onlar tahminlerinin çoğunluk tarafından değiştirildiği ya da tahrif edildiğinin farkında değildir.
2. *Yargının Çarpıklığı*: Çoğu denekler bu kategoriye girer. Bu grupta en önemli etken, deneklerin, algılarının yanlış ve çoğunluğunun doğru olduğuna ulaştıkları karardır. Güven eksikliğinden yoksun oldukları için çoğunluğa katılma eğilimleri güçlüdür.
3. *Eylemin Çarpıklığı*: Bu gruptaki denekler, ne algının değişikliğine tutulmuşlardır ne de yanlış karara vardıklarını düşünürler. Diğerlerinden aşağı ya da farklı görünmemek için duydukları güçlü bir gereksinim, grubun gözünde kusurluluk görünümüne katlanmadaki yetersizlikleri yüzünden kabul ederler.

Yine araştırmalar göstermiştir ki, normlara en çok uyanlar orta sınıftaki grup içinde ise kendisinin kısmen kabullenildiğini düşünen orta düzeydeki üyelerdir. Uymama davranışı en çok alt sosyoekonomik düzeyde görülmekte ise de, onlar da gruptan atılmamak için itaat etmek zorunda kalmaktadırlar. Bireyler grupta kalmak için karşılaştırma (beklenti) düzeylerine göre karar verirler. Beklenti düzeyinin üstünde olan gruplar çekici olduğundan, birey grupta kalmayı yeğleyecektir. Birey, içinde bulunduğu grubu katılabileceği diğer gruplarla da karşılaştırabilir ki, buna "diğerleriyle karşılaştırma düzeyi" adı verilir. Grup normlarından bir dereceye kadar bağımsız davranabilme yetkisi ise, Hollander'e göre yalnızca lidere özgüdür (Kâğıtçıbaşı, 1979, s. 205).

### *Grubun Bireysel Tutum Değişimine Etkisi*

Bir grup, tutum ya da davranışında baza değişiklikler yapmak için bir karar verme durumunda kalabilir. Böyle bir durumda birey bu karara nasü karşılık verecektir? Son yıllarda bu soruna ilişkin çok sayıda araştırma yapılmış ve birbiriyle ilişkili şu üç genelleme doğmuştur: Grup değişimi, bireylerin aynı olarak değişiminden daha kolay ortaya çıkar, etkileri daha kabardır ve birey karara katıldığı takdirde muhtemelen daha fazla kabul edecektir (Olmsted, 1959, s. 69).

Grubun, üyelerin tutum değişimimn üzerinde artına ya da engelleyici etkisi olabilmektedir. Eğer tutum değişimi grup normu doğmltusunda ise grubun artına, aksi yönde ise engelleyici rol oynadığı düşünülebilir. Beyin yıkama olgusu da grup etmeninden yararlanılarak gerçekleştirilmektedir. Beyin yıkamanın esası, grubun yapısı bozularak kişilerin bu destekten yoksun bırakılması ve somadan değer yargılarının karşıtı bir propagandaya tâbi mmlmalandır (Kâğıtçıbaşı, 1979, s. 206-208).

### ***Bireyin Grup Üzerindeki Etkisi***

Bir grup, bireylerin toplamından daha fazlasıdır; kişiliğe ve tümüyle yalnızca kurucuları tarafından belirlenen bir ruha sahiptir. Bireyin grup üzerindeki etkileri, liderlik nitelikleri ve grupta değişimler, hiziplerin etkisi, grup hedeflerinin değişikliği, bağlılık üzerine etkiler, eylem düzeylerinde değişimler, birey ve grupların statüleri biçiminde düşünülebilir (Reeves, 1970,).

Eğer bireyin grup üzerindeki etkisini anlamada bir güçlük söz konusu ise, bu, normal bir nüfusta bulunan insanların sonsuz çeşitlilikteki özelliklerini algılamadaki güçlük nedeniyledir. Bu çeşitlilik, salt bireyler arasında değil aynı zamanda gündün günden değişen ilgilerden ötürü bireylerin kendi içindedir. Dünün tutkusu bir gecede yeni bir ilgiyle yer değiştirebilir. Zamanla grup üyesi olarak bireysel eylemlerin nasıl yönlendirileceği ve bir kişinin grubu nasıl etkileyebileceği anlayışına daha iyi ulaşılabilecektir. Eğer olağandışı gelişen bir durum görülürse, çıktı tahmin edilebilir ve yarar sağlamak ya da felaketten kaçınmak için bireysel yön seçilebilir (Reeves, 1970).

### ***Zararı Göze Alma Eğilimi***

Çeşitli sorunları çözmeye grup ile birey eğilimini karşılaştıran araştırmalara göre, grup daha fazla risk içeren çözümlere eğilim gösterebilmektedir. Hatta grup üyelerinin kendilerine zarar gelmesi durumunda bile, grup riske girme eğiliminde olabilmektedir. İnsanların grup içindeyken, yalnız başına olduklarından daha fazla riske girme eğilimi göstermelerinin nedenleri şunlar olabilir: Riske girme eğilimlilerin, grup içinde daha fazla ikna edici, daha etkili ve liderliğe önem veren kişiler oldukları düşünülebilir. Diğer bir etmen de sorumluluğun dağılmasıdır. Üçüncü olarak kültürel değerler devreye girebilir. Ancak toplumlar, riskin yam sıra tedbire de değer vermektedirler. Riske değer verildiği durumlarda grup bireyden daha riskli, tedbire değer verildiğinde de daha tedbirli kararlar verebilmektedirler. Kültürel değerler çoğunlukla riske değer verdiğinden, grup genellikle bireyden daha riskli karar verme olgusu içindedir (Kâğıtçıbaşı, 1979, s.213-15).

### ***Örnekolay***

Bu örnekolaym konusu, gecekondu bölgesinde bulunan bir ilkokuldan, öğrencilerinin çoğunluğunu üst sosyoekonomik düzeyden gelen çocukların oluşturduğu bir diğerine nakledilen bir bayan öğretmenin okul ve çevresine uyum çabalarıdır.

Olayın geçtiği okulda görev yapabilmek için en az 15-20 yıl mesleki kıdeme sahip olmak ve istekliler arasında puanlamada üst sıralarda yer almak gerekmektedir. Bu nedenle de söz konusu okulun öğretmenleri genellikle

orta veya daha ileri yaşlardadır. Böyle bir okulda görev yapmak çok yorucu da gelmediğinden emeklilik pek düşünülmemektedir.

Örnek olayın konusu olan öğretmen A, yularca çok yoksunluk içindeki yörelerde çalışır ve mesleğinde çok başarılıdır. Bunun da etkisiyle yüksek puan alarak yıllardır özlemini çektiği, olanakları daha geniş bir okula atamr. Ancak iş bu kadarla bitmez. Göreve başladığı ilk gün, okulda alışık olmadığı türden bir hava bulur. Fazla ilgili olmayan bir yönetim kadrosu ve kabul gününe gelmiş izlenimi bırakan öğretmenler grubunu kendisine oldukça yabancı hisseder.

İlk öğretmenler toplantısındaki olumsuz tutumlar, başlangıçta bu okula geldiği için A'mn pişmanlık duymasına neden olur. Ancak o, hemen pes etmemesi gerektiğini düşünerek okula alışabilmek için çaba göstermeye karar verir. Fakat diğer arkadaşları gibi, gruba kendisini kabul ettirebilmek için yapay bir uyum sağlama sürecine girmeyecektir. Bu konuda yönetimin kendisine hiçbir şekilde destek olamayacağını da bilincindedir. Çünkü müdire hanım, makamım iyice benimsemiş görünmektedir ve herkesle iyi geçinmeye çalışarak kimseyi karşısına almamayı ilke edinmiştir.

İlk toplantıda herkes kendisini tepeden tırnağa süzer ve hiç kimse "hoşgeldin" demek zahmetine bile katlanmaz. Öğretmenler sınıfların paylaşımında ve sabahçı-öğlenci devrede anlaşmazlığa düştüklerinde, A aynlan öğretmenin sınıfını alması gerekirken, beşinci sınıfı okutmayı göze alamayan bir öğretmene sınıf değişimi önerisinde bulunur. A'mn öğleden soma poker rjartilerini kaçırmak istemediği anlaşılan bir diğer öğretmenle de devre değişimi önerisi memnuniyetle karşılanır. Ancak bütün bunları yaparken, ödün verdiği Menimi bnakmamak için bu durumun kendisine daha uygun geldiğini, üst sınıflarda daha başarılı olduğunu vurgulamaktan da geri kalmaz.

Söz konusu okulun veklerüün de, gecekondü bölgesinden gelen öğreünenlerin başarısından kuşkulandıkları dikkat çeker ve özellikle grup çalışmaları için o^ıştırulan ilgi kümelerinde bir kapıcı çocuğuyla birlikte oturan öğrencinin velisinin tepkisine de maruz kalır. Veli, diğer sınıflarda böyle davranılmadığım, herkesin haddini bümesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu veli aym zamanda Okul-Aile Birüğünün de başkanıdır ve diğerlerini etkileme gücüne sahiptir.

Öğretmen veliyi kırmaması gerektiğim, ancak ödün vermesinin de doğru olmayacağı bilmektedir. Ona, bu grupları ünitenin sonuna kadar değiştirme yetMsinin olmadığını, çünkü onların kendisinin hiç katkısı olmadan öğrenciler tarafından oluşturulduğunu söyler. Ayrıca, bir somaki ünitenin planlama sürecine katılması için veliyi davet eder. O gün geldiğinde veli, öğrencilerin demokratik bir hava içerisinde, ilgilerine dayalı olarak nasıl İdimeleştMerini sessizce izler. Aym zamanda, beğenmediği kapıcı çocuğunun sınıf içindeki başarısı da yadsınacak gibi değildir. Veli, yanıldığını anlar ve öğretmene basanlar dileyerek okuldan ayrılır. Daha soma A'mn karşılıksız olarak açtığı Anadolu hselerine hazırlık kursları ve öğrencilerin sınavdaki basanları, velilerin

sempatisine yol açar. Bu durum, öğretmenlerin A'ya yaklaşımlarını da olumlu yönde etkiler.

A'mn, okulda hâlâ benimsemediği pek çok davranış bulunmaktadır. Ancak grubun tepkisinden kaçınmak için bazılarını, kendisi de doğru bulmadığı halde uymak zorunda kalmaktadır. Sözelimi, derse geç girme alışkanlığında olmadığı halde, o da diğerleri gibi bir süre öğretmenler odasında oyalanabilmekte ve onlardan biri olduğunu hissettirmeye çalışmaktadır.

Grupla çatışmaya girmemesi ve herkese karşı sergilediği olumlu tutumunun da etkisiyle A, giderek grup tarafından kabul edilen bir üye haline gelir. Ancak bu arada, kendi değer yargılarından bir kısmını yitirdiğini de farkeder. Artık ona da, kimi zaman tenefüs süresi yetmemektedir.

### *Sonuç ve Öneriler*

Bireyi, istenilen doğrultuda yetiştirme görevini üstlenen eğitim örgütlerinde, insan ilişkilerinin çok daha fazla önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Burada insan ilişkileri, salt eğitim ve yönetim personeli açısından değil, aynı zamanda öğrencilere örnek olma bakımından da önemli görülmektedir. İnsan ilişkileri bozuk olan bir okulda, istenilen nitelikte bir eğitim hizmeti sunmak olanaksızdır.

İnsan ilişkilerinin bir boyutu olan grup davranışı ve dinamiğinin de, eğitim örgütlerinde bilinmesi ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Çağdaş eğitim yöneticisinin görevi, insanın doğasında varolan gruplaşmadan yararlanarak farklı grupların amaçlarıyla okulun amaçlarını özdeşleştirmeye katkıda bulunmak olmalıdır. İyi bir eğitim yöneticisi olmak, bütün informal grupların desteğini kazanmış demokratik bir lider olmak demektir. Okulun toplumsal, siyasal ve ekonomik görevi de ancak böyle bir liderle yerine getirilebilir.

Bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. İnfomal yanı sıra formal yanından daha önemli görülen eğitim örgütlerinin yöneticileri insan ilişkilerinde iyi yetişmiş olmalıdır. Hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almayan okul müdürü ve yardımcıları hizmet içi eğitimi ihmal edilmemelidir.
2. Eğitim yöneticisi grup davranışı ve dinamiğini iyi bilmeli; gruplaşmadan korkmak yerine, ondan örgüt amaçları doğrultusunda yararlanabilmelidir.
3. Eğitim yöneticisi, gruplar üstü kalmayı başarabilmeli ve okulundaki gruplara karşı yansız davranabilmelidir.
4. Eğitim yöneticisi, statü lideri olarak görünmekten çok grup lideri olmaya çalışmalıdır.
5. Eğitim yöneticisi sorunlara gerçekçi bir gözle bakabilmelidir.

*Aksu*

**KAYNAKÇA**

**Başaran, İbrahim Ethem. *Yönetimde İnsan İlişkileri (Ders Notları)*, AÜEFY Teksir No: 2, Ankara 1979.**

**Carroll, Stephen J. & Henry L. Tosi. *Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago 1977.**

**DuBrin, Andrew J. *Fundamentals of Organizational Behavior*, Pergamon Press, Inc., Second Edition, USA 1978.**

**Eren, Erol. *Yönetim Psikolojisi*, Met/er Matbaası, İstanbul 1979.**

**Frendi, Wendell L. , Cecil H. Bell & Robert A. Zavvacki. *Organizational Development*, Business Publication Inc., Revised Edition, USA 1983.**

**Hicks, Herbert G. *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Turhan Kitabevi, Üçüncü Baskı, Birinci Cilt, Ankara 1979.**

• **Homans, George Gaspar. *İnsan Grubu*, Çev: Oğuz Onaran ve Diğerleri, TODAİE Yayınları, Ankara 1971.**

**Kâğıtçıbaşı, Çiğdem. *İnsan ve İnsanlar*, Cem Ofset Matbaacılık Sanayii AŞ., Üçüncü Baskı, İstanbul 1979.**

**Knovdes, Malcolm & Hulda Knovdes. *Grup Dinamizmine Giriş*, Çev: Raziye Nevruz, MEB, Ankara 1968.**

**Kolb, David A. & Invin M. Rubin & James M. McIntyre. *Organizational Psychology*, Fourth Edition, Prentice-Hall Inc., USA 1986.**

**Litterer, Joseph A. *Organizations: Structure and Behavior*, Second Edition, Vol. 1, John Wiley and Sons Inc., USA 1969.**

**Olmsted, Michael S. *The Small Group*, Random House Inc., New York 1959.**

**Reeves, Elton T. *The Dynamics of Group Behavior*, American Management Association Inc., 1970.**

**Shaver, Kelly G. *Principles of Social Psychology*, Withrop Publishers Inc., Second Edition, Cambridge 1981.**

**Tannenbaum, Arnold S. *Social Psychology of the Work Organization*, Wadsworth Publishing Company Inc., California 1966.**

**Zander, Alvin & Donvin Cartwright. *Group Dynamics*, Third Edition, Harper Management Association Inc., 1970.**

*Yazar*

**Dr. Mualla Bilgin AKSU, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesidir.**