

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GRUPLAR, GRUPLAR DİNAMİKLERİ VE GRUPLAR DİNAMİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNDE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Beliz DEREL¹, Dicle CENGİZ²

¹ İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.
² İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Doçent Dr.

GROUPS, GROUP DYNAMICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE APPLICATION ON THE MEASUREMENT OF GROUP DYNAMICS

Abstract: Considering competitive requirements of organizations, as well as the rapid changes in their internal and external environments today, the importance of human factor and the group's success rather than the individual success become much more apparent. Therefore, supporting group formations, observing group dynamics, measuring and analyzing these dynamics with proper methods and, considering all these, being involved in group management is very vital for the general success of the organization. Group and group dynamics are handled in detail in both organizational behavior and human resource management literature. For this reason, in this study, general information related to group and group dynamics was given, and the observation method with scenario, which is used for the measurement of group dynamics, was applied on a group of 12 software specialists and the results of this practice were discussed.

Keywords: Group, Group Dynamics, Measurement Methods of Group Dynamics, Observation Technique, Personal Report Technique.

I. GİRİŞ

Günümüzde örgütleri yakından ilgilendiren ve etkileyen tüm değişimler, yenilikler ve gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, maddi sermaye dışında insan kaynaklarının da doğru ve etkin yönetilmesi örgütlerin uzun ömürlü olmaları ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarında tartışılmaz bir gerekliliktir.

İnsan kaynaklarının gelişimi ile bireylerin sisteme katkısı ne kadar önem kazanmış ise, buna paralel olarak grubun önemi de en az o kadar artmıştır. Birlikte üretiminin, iki ayrı kişinin üretiminin toplamından daha çok olabileceği potansiyeli ve sinerji olgusu işletmeleri grup çalışmalarına yöneltmiştir [1]. İşletme içi grupların incelenmesindeki ana nedeni işletmenin tipik olarak, çalışmaları gruplarındaki bireyler ile gruplar arasındaki gelişimi etkileyen kaynaklanan verimli davranışlara dayanmasıdır [2]. Her örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, normları aracılığıyla grup

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GRUPLAR, GRUPLAR DİNAMİKLERİ VE GRUPLAR DİNAMİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNDE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Özet: Günümüzde örgütlerin içinde buldukları rekabet koşulları, iç ve dış çevrelerindeki hızlı değişimler dikkate alındığında insan unsurunun ve bireysel başarıdan ziyade grup başarısının önemi daha fazla gün yüzüne çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerin grup olumlarını desteklemeleri, grup dinamiklerini gözlemlenmeleri, bu dinamikleri doğru yöntemlerle ölçülmesi, analiz etmeleri ve tüm bunlara bağlı olarak grup yönetiminde etkin olmaları, genel örgüt başarısı üzerinde son derece önemlidir. Grup ve grup dinamikleri gerek örgütsel davranış gerekse insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde kapsamlı olarak ele alınan temel konulardır. Dolayısıyla makalede grup ve grup dinamikleri hakkında genel bilgilere yer verilmiş ve örgütler tarafından grup dinamiklerinin ölçülmesinde kullanılan bir yöntem olan senaryoya dayalı gözlem yöntemi, 12 yazılım uzmanından oluşan bir gruba uygulanmış ve sonuçları tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Grup, Grup Dinamikleri, Grup Dinamiklerinin Ölçme Yöntemleri, Gözlem Tekniği, Kişisel Raporlama Tekniği.

üyelerinin davranışlarını etkilemektedirler. Grup içindeki etkileşimler, grup dinamiklerini oluşturmaktadır. Grubun üyeleri, grubun davranışını ve özelliklerinden etkilendikleri gibi kendi davranışını ve kişisel özellikleriyle de grubu etkileyebilirler. Grup dinamikleri, gruplar içinde hareketli olan güçlerle ilişkilidir. Grup dinamiklerinin pratikteki uygulaması, belirli amaçlara ulaşılması için bu güçlere ilişkin bilginin kullanılmasını gerektirmektedir [3].

Yöneticiler, grup dinamiklerini ve ölçüm sonuçlarını değerlendirirken, kendi örgütleri içerisinde yapılacak çalışmalarda ya da proje gruplarında, kimlerin uyum içinde çalışabileceğini, kimlerin grubu ne yönde etkileyebileceğini saptayabilirler [1]. Bu çalışmada yöneticilerin belirtilen unsurlara ilişkin saptamalar yaparken faydalanabilecekleri grup dinamiklerinin ölçülmesinde kullanılan bir yöntem olan senaryoya dayalı gözlem yöntemi, 12 yazılım uzmanından oluşan bir gruba, birlikte uyumlarını ve

birbirlerini ne derecede etkilediklerini incelemek amacıyla uygulanmıştır.

II. GRUP KAVRAMINA YÖNELİK TANIMLAR

Grup kavramı 18. yüzyılın başlarında sosyal bir anlam kazanmıştır. Grup kelimesi, İtalyanca'daki "gruppo" kelimesinden gelmektedir. Literatürde grup kavramına yönelik çok çeşitli tanımlara yer verilmektedir. Fichter'e göre, "grup, ortak sosyal hedefleri izleyen, sosyal normlar, ilgiler ve davranışlara göre karırlıklı roller üstlenen bireylerin sürekli birlikteliğidir" [3]. Algılama'ya açıklık veren bir tanıma göre, "kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları" ile grup oluşmaktadır. Grup yapısına açıklık veren tanıma göre ise, grup, iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karırlıklı bir şekilde bir araya gelmesi, bu karırlıklı birliktelik içinde kişilerin belirli roller oynaması ve bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli normların geliştirilmesi ile oluşmaktadır [4].

Shaw'a [5] göre, "grup, birbirini etkileyen ve birbirlerinden etkilenen iki ya da daha fazla kişiden oluşmaktadır". Schein [6] ise, grup kavramını "birbirleriyle etkileşim içinde ve psikolojik olarak birbirlerinin farkında olan, kendilerini bir grup olarak gören herhangi bir sayıda bireyler topluluğu" olarak tanımlamaktadır. Vurguları farklı olsa da, her iki tanım bazı ortak özellikler içermektedir. Buna göre [7];

- Grup birden fazla kişiden oluşmaktadır.
- Grubu oluşturan kişiler arasında bir etkileşim vardır.
- Kişiler bir araya getiren bir amaç ya da niyetin olması gerekmektedir.
- Kişiler birbirlerinin farkındadır.

Cuber ve Beck ise, grup için yalnız "karırlıklı etkileşim içinde bulunan birçok kişi" tanımını kullanmakta ve çeşitli özellik ayrımlarına bakarak genel grup özelliklerini sıralamaktadırlar [2]:

- Ortak davranış güdüsü,
- Kişilerarası ilişkileri düzenleyen ortak normlar,
- Grup üyelerinin rol ayrımının olması,
- "Biz" duygusu,
- Bu özelliklerin belirli bir süre içindeki varlığı,

Arrow, McGrath ve Berdahl (2000) grup tanımını yaparken sistem özelliklerini ön planda tutmuşlardır.

Tanımlarına göre, "gruplar açık ve kompleks sistemlerdir. Grup üyeleri, görevler ve araçlar arasında kompleks, koordineli, uyumlu, sınırlı ve biçimlendirilmiş bir ilişki ağı mevcuttur" [8,9].

Alderfer ise daha geniş bir tanım ölmüştür. İnsan grubu, (a) önemli ölçüde birbirleriyle ilişkili kişiler bulunan, (b) üyeler ve üye olmayanları güvenilir bir şekilde ayırt ederek kendilerini grup olarak algılayan (c) grup kimlikleri, üye olmayanlarca da kabul edilmiş olan, (d) gruptaki rolleri kendilerinin, diğer grup üyelerinin ve üye olmayanların beklentilerinin fonksiyonu olan bireyler topluluğudur [10].

Grup kavramına yönelik tanımlara bakıldığında tanımlamaları yapan yazarları, etkileşime açıklık verenler ve normu daha çok vurgulayanlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Öte yandan bu ayırımdan ziyade norm meydana getirebilmek için bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunmaları ve etkileşimde bulunabilmek için ise, normlara ihtiyaç duymalarını içeren döngünün varlığı da göz ardı edilmemelidir. Bu özellikler dikkate alınarak yapılan tanıma göre grup, belirli bir süre içinde belli hedeflere ulaşmak için çeşitli roller oynayarak sosyal ilişkileri devam ettiren birçok kişinin meydana getirdiği topluluktur [2].

III. GRUPLARIN İZLETME ÇERİ ÖNEM

Grup izletmenin bir parçasıdır ve bu parça izletme içinde tutulamaz, çünkü çoğu zaman bazı sorunların üstesinden gelmenin en iyi yolu grupla çalışmaktır. Grup halinde çalışarak üretimde verimliliği arttırmak mümkündür. Sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarındaki yeterlilik gruplarda daha fazladır. Grup halinde çalışmanın amacı, insan kaynaklarının izletmeye olan katkılarını daha da arttırmaktır. Özellikle önemli ve zorlu görevlerin başarılmasında her doğrudan ve sinerji yaratılırsa grup çabası ile bireysel çabanın arasında belirgin bir fark ortaya çıkmakta, dolayısıyla bireyler grupta daha etkin çalışmaktadırlar [11]. Grup sinerjisi günümüz koşullarında örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında ve uzun ömürlü olmalarında önem taşıyan temel unsurlardan biridir.

Keith Davis örgütler için grupların yararlarını şu şekilde sıralamaktadır [3]:

- kişilerin görülmesinde etkinlik,
- iş yükünü hafifletmek,
- yönetici zayıflığını gidermek,
- iş tatmini ve istikrar sağlamak,
- üyeler için uygun bir iletişim kanalı oluşturmak,

- duygusal açıdan çalı anları güçlendirmek,
- denetim unsuru olmak.

Capelli ve Sherer [12] grup olu umunun bireysel tutum ve davranı ların geli tirilmesinde son derece önemli bir rol üstlendi ini ileri sürmektedirler. George ve Jones'un [13] kuramlarına göre, gruplar yardım etme gibi kendili inden olu an (spontan) davranı ların kolayla tırılmasında kritik bir unsurdur. Onların bu kuramlarını Yee Ng ve Dyne [14] tarafından gerçekleştirilen ara tırma da desteklemektedir. Ara tırma sonucu, üyeler arasındaki uyumun kuvvetli, grup içi görev karma asının dü ük oldu u ve güçlü kurumsal normlara sahip gruplarda, yardım etme davranı mın yüksek oldu unu ortaya koymaktadır.

Kidwell ve Valentine (2009) tarafından gerçekleştirilen ara tırmanın sonucuna göre, grupların yardımla mayı geli tirmesinin yanı sıra üyeler arasında kayna mayı sa laması, akran liderlik deste ini sunması, yapılması gereken i leri ve üyeler arası etkile imi kolayla tırması gibi olumlu özellikler barındırması, çalı anların hem i tatminlerini hem de performanslarını olumlu yönde etkilemektedir [15].

Harold J.Leavitt'in, grupların olu turulmasının örgütler için sa layaca ı faydalar ile ilgili sıralamasına göre gruplar [16];

- yaratıcılı ı geli tirmektedirler.
- çalı anların kendilerini duygusal anlamda daha iyi hissetmelerine yardımcı olmaktadırlar.
- karar mekanizması do ru i letildi inde daha etkin kararların alınmasını sa lamaktadırlar.
- bireylerin birbirlerini kontrol etmelerine imkan yaratmaktadırlar ve bu kontrol ço u zaman yöneticilerin kontrolünden daha etkili olabilmektedir.
- özellikle büyük ölçekli örgütlerdeki sorunların azaltılmasına yardımcı olmaktadırlar.

IV. GRUP D NAM

Grupları önemli bir güç haline getiren unsur, sahip oldukları dinamik özelliklerdir. Grupları anlamak için bu dinamik özelliklerin incelenmesi gerekmektedir [11].

Grup dinami i “grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan de i melerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdi i etki ve tepkileri” ifade etmektedir [17].

Grup süreçleri ve etkile imleri üzerine çalı an sosyal bilimcilerin grup dinamikleri konusuna odaklanmalarında, Kurt Lewin'in öncü çalı maları önemli rol oynamı tır. Lewin, grupların bireyleri ve toplumu etkileme gücüne sahip, dinamik ve güçlü varlıklar olduklarına inanmı tır. Öne sürdü ü grup dinamikleri teorisi ile gruplar üzerine gerçekleştirilen çalı malara belki de en büyük katkıyı sa layan Lewin, bu teoride grupları açık ve kompleks sistemler ve aynı zamanda grubun davranı mı etkileyen iç ve dı güçler olarak nitelendirmektedir [18].

Grup dinamikleri konusunun öncüsü olarak kabul edilen Lewin'in yakla ımlarına zaman içinde yenileri eklenmi tir. Bir normatif görü e göre, grup dinamikleri grubun nasıl organize edildi ini ve yönetildi ini açıklayan bir kavramdır. Bu görü özellikle demokratik liderlik, üye katılımı ve genel anlamda örgüt üzerinde durulmaktadır. Bir di er görü e göre, grup dinamikleri rol oynama, beyin fırtınası, odak gruplar, grup terapi, duyarlılık e itimi, takım kurma gibi bir dizi tekni i içermektedir. Lewin'in orijinal görü üne en yakın olan üçüncü görü ise, grup dinamiklerinin grubun iç do asına yönelik bilgilerle belirlenebilece ini ileri sürmektedir. Bir ba ka ifadeyle bu görü te, grup dinamikleri kavramının açıklanabilmesi için, grupların kendi yapılarını ve süreçlerini nasıl olu turduklarının, üyelerini, di er grupları ve örgütü nasıl etkilediklerinin ortaya konulması gerekmektedir [19].

Grup içindeki “güçlerin” incelenmesi esasına dayanan grup dinami i kavramının ana konusu, grupların bireyler üzerindeki etkisidir. Grup, üyelerinin birbirleri ile etkile imi sonucu denge durumundadır. Herhangi bir olayla bozulabilecek bu dengenin yeniden kurulabilmesi çabası, grup içinde bir dinamizm olu turmaktadır. Bu dinamizm sadece grubun içindeki etkile imlerle sınırlı de ildir. Grubun çevresiyle ve di er gruplarla olan ili kilerinde de söz konusudur. Grup içinde ya anan olaylar ve özellikle de çevrenin etkisiyle gerçekleştirilen de iimler hem grubun yapısında hem de üyeleri ve üyeler arasındaki ili kiler üzerinde çe itli etkilere, bu etkiler de tepkilere neden olmaktadır [20].

Bir örgütü grupsuz olarak dü ünme zordur. Bu nedenle yönetici gruplarla birlikte çalıacak, her karar ve davranı mda onların varlı ından etkilenecek, kimi zaman gruplararası çatı maları yönetecek kimi zaman da gruplarla çatıacaktır. Dolayısıyla bir yönetici için organizasyonlarda ki isel davranı ı anlamak kadar grup davranı mını anlamak da önemlidir. Ayrıca, insanların birey olarak gösterdikleri davranı lar ile grup üyesi olarak ve grup içinde gösterdikleri davranı lar birbirinden farklı olabildi i için, yöneticiler bu farklılı ın ve nedenlerinin farkında olmalıdırlar. Bunun için, yöneticilerin, grubun olu masını ve faaliyet göstermesini etkileyen güçleri ifade eden “grup dinami ini” anlamaları ve do ru de erlendirip yönetmeleri gerekmektedir [4].

V. GRUP D NAM KLER N N ÖLÇÜLMES

Forsyth'e göre grup dinamiklerinin ölçülmesinde yaygın olarak iki temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan biri *Gözlem Tekni i*, di eri de *Ki isel Raporlamadır*. *Gözlem Tekni i*'nde, grup üyelerinin birbirleriyle sözlü (dili kullanma ve dü üncelerini ifade edebilme becerileri, ses tonları gibi) ve sözsüz ileti im becerileri (jestleri, mimikleri gibi), davranı biçimleri ve ki ilik özellikleri, bu tekni in uygulanmasında uzman, tarafsız bir gözlemci tarafından gözlemlenir. Bu gözlemler kimi zaman gözlemcinin grup üyeleri ile aynı ortamda bulunması ile gerçekleşir kimi zaman da gözlemci, grubun oldu u ortamın dı nda tek taraflı cam ya da gizli kamera aracılı ı ile grup üyelerini gözlemlemektedir. Bu tekni in yaygınla masında pek çok sosyal bilimci ve akademiye öncülük etmi olan sosyolog William Foote Whyte, 1943 yılında Boston'un merkezinde ya ayan bir grup talyan kökenli Amerikalı gangster üzerinde gerçekle tirdi i etnografik çalı masında gözlem tekni ini kullanmı tır. Üç buçuk yıl süren gözlem sürecinin sonunda Whyte, grup üyelerinin ileti imi, statü kazanma çabaları, liderlik anlayı ları gibi temel özellikleri hakkında kapsamlı bilgiler elde etmi tir [9].

Gözlem Tekni i büyük gruplara uygulanırken birden fazla gözlemcinin görev alması grup dinamiklerine ili kin daha do ru sonuçlar elde edebilmesinde etkili olmaktadır. Bu yöntemin en önemli avantajı, grup üyelerinin davranı larını onlara sorarak ö renmek yerine örnek olaylar ya da senaryolar aracılı ı ile olaylar gerçekle irken gözlemeleme fırsatını sunmasıdır.

Grup dinamiklerinin ölçülmesinde kullanılan di er teknik *Ki isel Raporlama Tekni i*'nde ise, soru formları, test ya da mülakat ile grup üyelerinin duyguları, tutumları ve inançları hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır. Bu tekni in içerdi i en popüler yöntemlerden biri de "sosyometrik de erleme yöntemi"dir. Yöntem ilk kez 1934 yılında sosyolog Jacob Moreno tarafından geli tirilmi ve bireylerarası sosyal ili kilerin ölçülmesine yarayan bir araç olarak kullanılmı tır [9]. Moreno, yöntemi birbirine yakın evlerde oturan, kom u olmalarına ra men birbirlerine kom u gibi davranmayan, münaka a ve kavgaları tolere edilemez düzeyde olan 14 genç kadın üzerinde uygulamı tır. Moreno kom ulardan aralarında dü manlık olanları birbirlerinden olabildi ince uzakta tutup, aynı tarafta olduklarına inanan ve birbirleriyle anla abilenleri biraraya getirerek sorunların azalabilece ine inanmı tır. Buna göre Moreno, 14 kom u ile cevapların gizli tutuldu u birebir görü meler gerçekle tirmi, herbir kadına en çok sevdi i 5 kom usunu sormu ve daha sonra aldı ı cevaplara göre birbirleriyle uyumlu gruplar olu turmu tur. Bu grupların olu masından kısa bir süre sonra Moreno, kadınlar arasındaki husumetin (antagonism) azaldı ını gözlemelemi tir [21].

Moreno, küçük gruplar içinde yer alan bireylerin birbirini yakından tanımaları nedeni ile aralarında sosyal ve do al nitelikte sıkı ili kiler kuruldu unu ileri sürmü tür. Bu ili kilerin sayısal olarak ya da grafikler aracılı ı ile ematik biçimde açıklanabilece ini sosyometri ile ortaya koymaya çalı mı tır. Sosyometri grupta yer alan her üyenin, di er üyelere ili kin yakınlık, uzaklık ya da ilgisizlik duygularını sistematik inceleyen bir yöntemdir. Denekler her bir soru için seçimini artan ya da azalan bir yöntem kullanarak tercih sıralaması yapmaktadırlar. De erleme sonucunda kimlerin birbirlerine kar ı sevgi ve saygı besledikleri, kimlerin anla amadıkları ortaya konulmaktadır. Bu yönü ile yöntem, i letmelerde yönetici ve liderlerin i lerini kolayla tıran bir gösterge tablosu ve karar alma mekanizması olarak de erlendirilebilir [1].

VI. UYGULAMA

VI.1. Amaç ve Verilerin Toplanması

Bir yazılım destek firmasında çalı an 12 yazılım uzmanının birlikte uyumlarını ve birbirlerini ne derecede etkilediklerini incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistiksel bir çalı ma yapılmı tır. Çalı mada, aynı bölümde bir grup olarak çalı mak durumunda olan 12 uzman, birlikte bir odaya alınarak, kendilerine bir senaryo ve bu senaryoya dayalı bir soru verilmi tir. Söz konusu senaryo NASA tarafından hazırlanmı tır ve içerdi i sorunun yanıtı da bilimsel olarak bilinmektedir [1].

Bu senaryo a a ıdaki gibidir.

"Kendinizi aya mecburi ini yapmı bir uzay gemisinin mürettebatından biri olarak dü ünün. Daha önceden ayın aydınlık yüzündeki ana gemi ile bulu manız kararla tırılmı ken, geminiz mekanik sorunlarından dolayı, bulu ma yerinden 200 mil uzaklıktaki pürüzlü bir alana inmek zorunda kalmı bulunmaktadır. A a ıda sayılan 15 madde dı ndaki tüm teçhizat tahrip olmu durumdadır. Ya amanız ana gemiye ula maya ba lı oldu u için, siz ve di er mürettebat bu seyahat için en hayati öneme sahip teçhizatı, (15 madde arasından) seçmek zorundasınız."

Senaryonun ardından ki ilere a a ıdaki soru verilmektedir.

"Tahribattan kurtulan 15 maddenin sıralanması istenmektedir. Kendinizce en önemli olarak dü ündü ünüz maddenin yanındaki bo lu a "1", ikinci büyük öneme sahip maddenin yanındaki bo lu a "2", en az önem ta ıyana da 15 numara vererek tüm maddeler için sıralamanızı tamamlayınız."

Tablo.1. NASA Deneyi Sıralama Listesi

NASA'nın Sıralaması*	Ki isel Sıralama	Maddeler
15		Kibrit kutuları sandı 1
5		Konsantre gıda
6		15 metre boyunda naylon halat
9		Para üt
13		Güne enerjisiyle çalış an portatif ısıtma cihazı
14		ki adet 45 kalibrelik tabanca
12		Bir kasa süt tozu
1		50' er kiloluk iki oksijen tankı
3		Yıldız haritası (aya göre ayarlanmı)
11		çi hava dolu can simidi
4		Manyetik pusula
2		5 galon su
7		aret fi ekleri
10		çinde enjeksiyon i neleri bulunan ilk yardım çantası
8		Güne enerjisiyle çalış an FM alıcı verici

* Bu kolon ki ilerden gizli tutulmaktadır.

Gruptaki her bir ki i bu sıralamayı yaptıktan sonra, grup olarak bu konu üzerinde tartı maları istenmektedir. Grupça tartı ma yapıldıktan sonra grubun ortak kararı olarak tek bir sıralama yapmaları gerekmektedir. Bu a amadan sonra grup üyelerinden tekrar kendi fikirlerine göre yeni sıralamalarını yapmaları istenmektedir. Bu sürecin sonunda gruptaki üyelere ait 3 farklı sıralama elde edilmektedir.

Birinci sıralama, her bir bireyin sorunla ilk kar ıla tı mında kendi bilgisine ve genel kültürüne göre verdi i ilk kararı; ikinci sıralama grup üyeleri ile fikir alı veri i yaptıktan sonra grubun ortak kararını ve son sıralama ise, ki inin grup tartı masından ya da ba ka bir ifadeyle gruptan fikir aldıktan sonra kendi fikirlerindeki de i ikli i ortaya koyan son kararını içermektedir.

Bu üç sıralamanın birbirlerine göre farklılıklarının incelenmesi, ki inin grup dinami ne uyumunun ortaya çıkarılması açısından önem ta ımaktadır.

NASA bu senaryoyu yaratırken gerçekte sıralamanın ne olması gerekti ini belirten bilimsel (ideal) bir liste de belirlemi tir. Bu sıralamanın da de erlendirmeye sokulmasıyla, ki ilerın gruptan ne derecede etkilendikleri, grubu ne derecede etkileyebildikleri ortaya çıktı ı gibi, bu etkile imlerin gerçek duruma göre pozitif yönde mi, negatif yönde mi gerçekte ti i de belirlenebilecektir.

Çalı maya katılan 12 ki i için ortak karardan önceki ve sonraki bireysel sıralamaları SPSS paket programına tek bir sırada yer alacak ekilde girildikten sonra, ortak sıralama ve NASA'nın sıralaması, 13 ve 14 ile numaralandırılarak bilgisayara girilmi tir. Dolayısıyla 13 numaralı gözlem, grubun ortak fikrini, 14 numaralı gözlem, NASA'nın fikrini ifade etmektedir.

VI.2. istatistiksel Analizler

Gözlem kümesindeki grupla maları ve ortak hareketlili i bulmak amaçlı olarak veri kümesine Do rusal Olmayan Temel Bile enler Analizi uygulanmı tir. Burada maddelerin ölçeklerinin ordinal yapıda olması nedeniyle PRINCALS tercih edilmi tir. 13. ve 14. gözlemler grup içi homojenli i etkilemeyecek ekilde tamamlayıcı gözlem (supplementary object) olarak analize katılmı tir. Gözlemler arasındaki yakınlı ma ve uzakla malar üzerinde duruldu undan normalle tirme yöntemi olarak gözlem esaslı (object principle) yöntemi tercih edilmi tir. Bu esaslara dayanarak SPSS 18 programı ile çalış maya katılanların tartı ma öncesi ve tartı ma sonrası 15 madde için verdikleri sıralamaları PRINCALS ile de erlendirilerek a a ıdaki sonuçlara ula ılmı tir.

VI.2.1. Tartı ma Öncesi Analiz Bulguları

Tartı ma öncesinde verilen yanıtlar de erlendirildi inde, birinci boyuttaki Cronbach'ın alfa de eri 0,995, ikinci boyutta 0,988, toplamda ise 0,998 olarak elde edilmi tir. Cronbach alfa katsayısı kayıp fonksiyonu ile birlikte modelin uyumunun ne derecede iyi oldu unu gösteren bir katsayıdır ve yüksek de er alması uyumun o kadar iyi oldu unu göstermektedir. Benzer ekilde birinci boyutta varyansın % 48,077'si, ikinci boyutta % 26,749'u açıklanırken iki boyutta toplam % 74,826'sı açıklanabilmektedir ki bu durum da kurulan PRINCALS modelinin açıklayıcılık oranının yüksek sayılabilece ini göstermektedir [1].

Tablo.2. Tartı ma Öncesi Özde er ve Varyans Açıklama Oranları

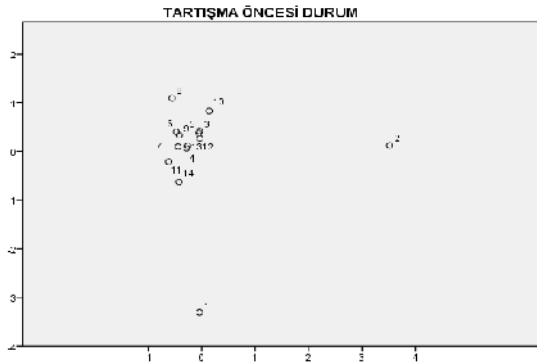
Boyut	Alfa	Varyans Açıklaması	
		Toplam (Özde er)	% Varyans
1	0,995	108,173	48,077
2	0,988	60,185	26,749
Toplam	0,998^a	168,358	74,826

Gruptaki ki ilerın iki boyutlu uzayda elde edilen grafikteki koordinat de erleri ise Tablo.3'de verilmi tir. Bu de erler aynı zamanda temel bile enler analizinin bile en yükleri olarak da de erlendirilebilmektedir.

Tablo.3. Gözlem Skorları

Gözlem No.	Boyut	
	1	2
1	0,030	0,430
2	-2,269	0,138
3	0,107	0,559
4	0,184	0,180
5	0,165	0,457
6	0,252	0,092
7	0,134	0,204
8	0,325	0,203
9	0,238	0,117
10	0,278	0,372
11	0,464	1,386
12	0,091	0,537
13 ^a	0,233	0,287
14 ^a	0,297	0,101

Bu koordinat de erleri kullanılarak çizilen gözlem skorları grafi i ekil.1’de verilmi tir.

**ekil.1. Tartı ma Öncesi Gözlem Skorları**

Gözlem skorları grafi inde grupta bulunan her bir ki i gözlem numaraları (1’den 12’ye) ile ifade edilmi tir. Bununla birlikte grafikteki 13 numara grubun ortak kararını, 14 ise NASA’nın ideal sıralamasını ifade etmektedir. ekil üzerinden yorum yapılmaya çalışıldı nda; tartı ma öncesinde ki iler kendi sübjektif kararlarını vermeleri a masında genel olarak birbirlerine yakın kararlar veririrken özellikle 2 ve 1 numaralı ki iler grup takilerden farklı yönde karar verdikleri görülürken, 11 numaralı ki inin kararının ideal karar olarak nitelendirilen 14 numaraya en yakın karar oldu u gözlenmi tir.

VI.2.2.Tartı ma Sonrası Analiz Bulguları

Tartı ma sonrasında verilen yanıtlar PRINCALS ile de erlendirildi inde, birinci boyuttaki Cronbach’ın alfa de eri 0,996, ikinci boyutta 0,985, toplamda ise 0,998 olarak elde edilmi tir. Tartı ma öncesi analiz bulgularında da belirtildi i gibi Cronbach alfa katsayısı kayıp fonksiyonu ile birlikte modelin uyumunun ne derecede iyi oldu unu gösteren bir katsayıdır ve yüksek de er alması uyumun o kadar iyi oldu unu göstermektedir. Benzer ekilde birinci boyutta varyansın % 51,663’ü, ikinci boyutta % 22,860’ı açıklanırken iki boyutta toplam % 74,523’ü açıklanabilmektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar kurulan PRINCALS modelinin açıklayıcılık oranının yüksek sayılabilece ini göstermektedir.

Tablo.4. Tartı ma Sonrası Özde er ve Varyans Açıklama Oranları

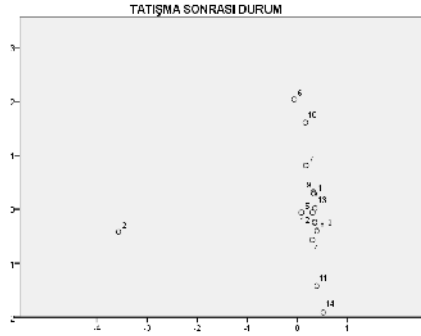
Boyut	Alfa	Varyans Açıklaması	
		Toplam (Özde er)	% Varyans
1	0,996	116,241	51,663
2	0,985	51,435	22,860
Toplam	0,998^a	167,676	74,523

Daha önce de oldu u gibi tartı ma sonrasında ki iler in 15 maddeye verdikleri sıralama yanıtlarına göre 2 boyutlu uzaydaki grafikleri için koordinat de erleri PRINCALS’a göre a a rdaki gibi hesaplanmı tir.

Tablo.5. Gözlem Skorları

Gözlem No.	Boyut	
	1	2
1	0,336	0,076
2	2,363	0,024
3	0,254	0,281
4	0,019	,245
5	0,140	,421
6	0,295	-1,347
7	0,165	0,074
8	0,330	0,374
9	0,143	0,173
10	0,130	0,572
11	0,331	0,178
12	0,219	0,269
13 ^a	0,260	0,315
14 ^a	0,288	0,443

Bu koordinat de erleri kullanılarak çizilen gözlem skorları grafi i ekil.2’de verilmi tir.



ekil.2. Tartı ma Sonrası Gözlem Skorları

Tablo.5. Grup Üyelerinin Tartı ma Öncesi ve Tartı ma Sonrası Genel Durumları

Grup Üyeleri	Tartı ma Öncesi		Tartı ma Sonrası		Tartı madan Etkilenme	Genel Yorum
	Genel	Yanımdakiler	Genel	Yanımdakiler		
1. K	Gruptan çok uzak	-	Ortada	13,9	+	Tartı ma öncesinde grubun ço undan farklı dü üncesi varken, tartı madan etkilenecek tartı ma sonrasında grubun ortak kararına uyumu tur.
2. K	Gruptan çok uzak	-	Gruptan çok uzak		nötr	Tartı ma öncesinde de, tartı ma sonrasında da fikirleri de i meden farklı bir konum izlemi tir. Gerçek sıralama sonuçlarına da uzaktır.
3. K	Ortada	5,12	Ortada	5,12,13	nötr	Önce ve sonra grubun ortak kararına yakın çıkmı tur. Ki ileri etkileyerek ortak kararda etkilidir. Ancak gerçek karara uzak kalmı tur.
4. K	Ortada	13,7	Kenarda	8	nötr	Fikirlerinde fazla bir de i iklik olmamı tur. Fikirleri gerçek karara yakındır.
5. K	Ortada	3,12	Ortada	3,12,13	nötr	Fikirlerinde fazla bir de i iklik olmamı tur.
6. K	Ortada	9	Uzakta	10	-	Tartı ma sonrasında grubun ortak kararında ve gerçek sıralamadan uzakla mı tur.
7. K	Ortada	13,4	Uzakta		nötr	Fikirlerinde fazla bir de i iklik olmamı tur. (10 numara ve 6 numaradan etkilenmekte ve yanlış yönlene) tur.
8. K	Kenarda	-	Ortada	4	+	Tartı ma sonrasında grubun ortak kararına ve gerçek karara daha yakınla mı tur.
9. K	Ortada	6	Ortada	1	nötr	Fikirlerinde fazla bir de i iklik olmamı tur.
10. K	Kenarda	-	Uzakta	6	-	Tartı ma sonrasında grubun ortak kararından ve gerçek sıralamadan uzakla mı tur.
11. K	Kenarda	-	Uzakta		+	Tartı ma sonrasında gerçek sıralamaya daha yakın karar vermi tir.
12. K	Ortada	3,5	Ortada	5,3	nötr	Fikirlerinde fazla bir de i iklik olmamı tur.
13	Ortada	7,4	Ortada	1,9,5,3		Ortak karar
14	Kenarda	-	Uzakta			Gerçek karar

Gerçek Karara En Yakın Ki iler	Gerçek Karardan Uzakla an.	Grup Kararım Olu turanlar	Grup Kararına Uyanlar	Aykırı Olanlar
4	6	3	1	2
11	10	5	9	
	7	12	8	

ekil üzerinden yorum yapılmaya çalı ıldı nda; tartı ma sonrasında 2 numaralı ki inin tartı ma öncesinde oldu u gibi grup üyelerinin dı nda dü ündü ü ve gerçek karardan uzak oldu u gözlemlenmektedir. Bu durumda 2 numaralı ki i aykırı olarak nitelendirilebilir. Ayrıca 6, 7 ve 10 numaralı ki ilerin gruptakilerden farklı yönde karar verdikleri gözlenmektedir. Tartı ma öncesi grup kararından farklı dü ünen 1 numaralı ki inin ise, tartı ma sonrasında grup tartı masından olumlu yönde etkilendi i ve grubun ortak kararına katıldı ı gözlemlenmektedir.

Grup üyelerinin tartı ma öncesi ve sonrası genel durumları Tablo.5’de gösterilmektedir.

VII. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminin başarısında çalışanların bireysel özelliklerinin, beklentilerinin, i letmeye sundukları katma değerlerinin doğru tespiti ve doğru yönetilmesi kadar, çalışanların biraraya gelerek oluşturdukları gruplar ve bu grupların etkileşimi de son derece önemlidir.

Bilindiği gibi i letmeler için gruplar, çalışanlar arasında işbirliği oluşturmak, etkin bir iletişim sağlamak, iş tatminini ve motivasyonu arttırmak, i letmelere rekabet üstünlüğü kazandırmak gibi pek çok olumlu katkı sağlarken, i letme içinde çatışmaların hatta dümanlıkların oluşması, verimin düşmesi, rekabetteki gücün azalması gibi olumsuz etkilere de neden olabilmektedirler. Bu olumsuz etkilerin ortaya çıkmasının engellenmesi ya da en aza indirgenmesi için yöneticilerin grupların işleyişini, grup üyelerinin belirgin özellikleri, birbirleriyle uyumları ve grup dinamikleri ile ilgili farkındalıklarının yüksek olmasının yanı sıra belirtilen konularla ilgili yapılan gözlemlerde doğru yöntem ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

Grup dinamiklerinin değerlendirilmesinde sık kullanılan yöntemlerden biri senaryoya dayalı gözlem yöntemidir. Bu yöntem aracılığıyla yöneticiler, grup üyelerinin davranışlarını, kararsızlıklarını, iletişimlerini gözlemleyerek her bir üyenin bazı kişisel özellikleri, birbirleriyle uyumları ve etkin çalışma düzeyleri hakkında bilgi edinmektedirler. Yöneticiler, yöntemin uygulama alanını genişlettilerinde yani yöntem i letme içindeki farklı fonksiyonel birimler için ayrı ayrı uygulandıında bu birimlerdeki grupların kendilerine özgü işleyişleri, dinamikleri hakkında kararsızlıklarla ilgili bilgiler edinebilir ve farklı yönetim yaklaşımları geliştirebilirler.

Makalenin araştırma bölümünde yöntemin uygulanma süreci ile ilgili temel bilgilerin sunulması amaçlandı. İçin, senaryoya dayalı gözlem yöntemi tek bir uzman grup üzerinde uygulanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Öte yandan yakın gelecekte çalışanların kapsamının genişletilmesi ve bu doğrultuda yöntemin aynı alanda uzman-örneğin satınalma uzmanları, seçme-yerleştirme uzmanları, araştırmacılar gibi- ancak farklı i letmelerde faaliyette bulunan gruplara uygulanarak genel yorumlara ulaşılabileceği amaçlanmaktadır.

ileride konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda yöntemin farklı bir uygulaması, yöneticilerin grup çalışanlarına bizzat katılmaları ile gerçekleştirilebilir. Bu uygulama sonucunda gruptaki hangi üyelerin yöneticinin düşüncelerinden etkilendiği, hangilerinin başarısız kararlar verdiğini ya da grup içinde yöneticinin yer alması durumunun grup üyelerini nasıl etkilediği, onlar üzerinde baskı yaratıp yaratmadığı ile ilgili bilgilerin sunulması, yöneticinin bir yandan grup dinamiklerini

de değerlendirirken diğer yandan kendi yönetim anlayışını yeniden değerlendirmesine imkan yaratabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Cengiz, D. & Hısım, E. (2007). *Grup Dinamiklerinin Ölçülmesi. Takımdalık Analizi. Uygulamalı Prinsipler Çözümleri*. İstanbul: Derin Yayınları.
- [2] Baysal, C. & Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- [3] Yılmaz, A. & Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [4] Koçel, T. (2003). *İletme Yöneticiliği*. 9. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- [5] Shaw, M.E. (1981). *Group Dynamics: The Dynamics of Small Group Behavior*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill.
- [6] Schein, E.H. (1988). *Organizational Psychology*. 3rd Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- [7] Martin, J. (2005). *Organizational Behavior and Management*. 3rd Ed. Londra: Thomson Learning, Inc.
- [8] Arrow, H., McGrath, J.E. & Berdahl, J.L. (2000). *Small Groups as Complex Systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [9] Forsyth, D.R. (2006). *Group Dynamics*. Belmont, CA: Thomson Learning, Inc.
- [10] Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [11] Atay, O. (2007). *İletmelerde Doğal Grupların İşletimini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: Mülkiye Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [12] Cappelli, P. & Sherer, P.D. (2005). The Missing Role of Context in OB: The need for a meso-level approach. In (Eds.: Staff, B.M. & Cummings, L.L.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI.
- [13] George, J.M. & Jones, G.R. (1997). *Organizational spontaneity in context. Human Performance*, 10(2), 153-170.
- [14] Yee, N.G.K. & Dyne, L.V. (2005). Antecedents and Performance Consequences of Helping Behavior in Work Groups. *Group & Organization Management*, 30(5), 514-540.
- [15] Kidwell, R.E. & Valentine, S.R. (2009). Positive group Context, Work Attitudes, and Organizational Misbehavior: The Case of Withholding Job Effort. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 15-28.

- [16] Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1997). *Organizational Behavior*. 6th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [17] Ulu , M. (2002). Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi-Bir Uygulama-. *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [18] O'Connell, T.S. & Cuthbertson, B. (2009). *Group Dynamics in Recreation and Leisure*. Illinois: Human Kinetics.
- [19] Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. 11th Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- [20] Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- [21] Forsyth, D.R. (2010). *Group Dynamics*. 5th Ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning.



Beliz DEREL

(bdereli@iticu.edu.tr)

She is an Assistant Professor at Istanbul Commerce University, Faculty of Commercial Sciences. She received a PhD in Human Resources Management from Istanbul University Social Sciences Institute. Her research area is human resource management.



Dicle CENG Z

(dtaspinar@iticu.edu.tr)

She is an Associate Professor at Istanbul Commerce University, Faculty of Arts and Sciences, Department of Statistics. She received her PhD from Marmara University, Social Science Institute. Her research areas are multivariate statistical analysis, categorical data analysis, optimal scaling methods.