

## ÇALIŞMA GRUBUNDA ETKİNLİĞİ ARTTIRICI ÖĞRENİLER \*

Çeviren:

Ass.. Sinan ARTAN

Üst yönetici, ast, yetiştirici (çalıştırıcı) veya grup yöneticisi gibi grup çalışmaları ile ilgili kişilerin, bu tür grup çalışmaları başarısının çok sayıdaki etkenlere göre değişeceğini bilmeleri gerekmektedir. Bunlara, amaçların açıklığı, geçmişteki durum (başarı ve başarısızlıklar dahil), karşılıklı ilişkiler, haberleşme yöntemleri, grubun havası, önder, üye becerileri ve benzerleri girmektedir (1).

Grup başarısının bugün çok sık görülen bir ögesi, ortaklaşa çalışmadır. Bu bir bakıma, gruptaki üyelerin eylemsiz olmaktan öte, ne derece eylemli olacaklarının saptanması, başka bir deyişle herkesin çalışma koşullarının ve sorumluluklarının belirlenmesidir.

İş çevresinde çalışan gruplar özellikle göreve dönüktürler. Bu, ister bir planlama veya sorun-çözme ortamındaki iş grubunda, ister bir personel toplantısına veya özel çalışma grupları ile komitelere ilişkin bulunsun, doğrudur. Sonuçta, pek az grup, kendi etkenliğini artırma yetisi olduğu

---

(a) JULIUS E. EITINGTON, *Training and Development Journal*, Vol. 23, No: 5 (May. 1969), pp. 44-47.

(1) D. KATZ and R. L. KAHN, *The Social Psychology of Organizations*, JOHN WILEY and SONS, Inc., 1966.

halde, üyelerinin gruba katılma derecesi veya niteliğini değerlendirme girişiminde bulunacaktır.

#### **IV ÇALIŞMA GRUBUNDAN ÖĞRENİLER**

Gruplara üyelerinin katılması sorununu çözüme kavuşturan bir yol, laboratuvardaki deneylerden veya duyarlık eğitimi öğrenilerinden çıkmaktadır. Çalışma grubunda iş, sadece grup davranışlarının analizi ile birlikte yürür. Bu duruma göre, çalışma grubundaki sorunlardan bazılarını ve ortaklaşa çalışmanın karakteristik yönlerini yakından incelemek gerekir.

Başlangıçta biçimsel önderin, yönetimin, gündemin veya benzer şeylerin bulunmadığı durumlarda genellikle fazla girişken veya etken çalışma grubu üyeleri, bu boşluğu doldururlar. Fakat atak olmayan üyeler, böyle bir belirsizlik ortamında kenara çekilmeyi, başka bir deyişle, tamamen sessiz kalmayı yada sınırlı bir katılmayı en iyi yol olarak seçerler.

#### **IIY YETİŞTİRİCİNİN ROLÜ**

Sirasında yetiştirici, grubun davranışına ilişkin çeşitli sorular sorarak araya girebilir. Kendisi, katılanların açılışı nasıl yapmaları gerektiği, «gündem» in düzenleneceği, varsa nasıl karar alınıp, katılımıda bulunulacağı hakkında göçlerini açıklayabilir (2). Örneğin, sonraki etkenle ilgili olarak, «12 kişilik çalışma grubumuz bir saatten beri oturup bir konuyu konuşup, tartıştığı halde bu süre içinde üç kişi hiçbirşey söylemeyip ilgisiz kaldılar konuşmalara katılmadılar» deyip, gözlemde bulunabilir.

Yetiştiricinin bu tutumu, sessizlikle veya savunucu kısa karşılıklarla tepki görebilir. Böyle karşılıklardan bazıları şu şekilde olabilir:

— Hepimizin, her zaman tartışmalara katılması mı gerekmektedir?

— Niçin bir üye dinleyerek çalışmalara katılmasın? Gerçek olan John'un hiçbirşey söylememiş olmasının, tartışmalardan bir şey öğrenmediği anlamına gelmeyeceğidir.

— Çalışma grubundaki üyeler sadece katılmış olmak için mi tartışmalara katılmalıdırlar?

— Burada hepimiz yetişkin kişileriz. Niçin böyle bir katılma ricasında bulunma zorunluluğu duyulsun?

— Bir takım kimseleri çağırarak bizim onları utundurmamızın gereğini mi sanıyorsunuz?

Gerçi yukardaki haklı görüşler grubun ilk günlerinde ortaya çıkarsa da, bundan sonra zaman zaman tekrarlanıp, yeniden dile getirilmesi de ol-

---

(2) CHRIS ARGYRIS, T. *Groups for Organizational Effectiveness*, Harvard Business Review (Mar.-Apr., 1964).

dukça söz konusudur. Gerçekte, güvenin geliştirilmesi, yetiştiricinin, etkili yanıtın (feedback) rolleri gibi temel hususlarla birlikte katılma konusu grubu tüm yaşantısında uğraştırabilir. Bazı gruplar geniş kapsamlı katılmanın önemini önceden kavrayabilirler; bir kısmı ise grup etkenliğini önleyen bu engeli hiç bir zaman aşamazlar.

### **III» YETİŞTİRİCİNİN ORTAKLAŞA ÇALIŞMA KONUSUYLA İLGİLİ VERİLERİ**

Buraya kadar görüldüğü üzere, çalışma grubunu ilgilendiren en önemli konu, ortaklaşa çalışma düzenidir. Her grubun bu konuda farklı yollardan gideceği açıktır. Ayrıca yetiştirici de, kendi çalışma yöntemine ve felsefesine göre soruna yaklaşacaktır.

Bununla beraber, aşağıdaki gözlem sonuçlarından bir veya birkaçı, «Niçin ortaklaşa çalışma?» sorusuna cevap vermede yetiştiriciyi destekleyecektir:

**1. Grubun kaynaklarından yararlanmak.** Grup çalışmasının yerine getireceği birinci görev, tek taraflı değil mümkün olduğu kadar ortaklaşa olarak sorunlara bulunacak yüksek düzeyde çözüm yolları veya alınacak kararlardır. Böyle olmakla beraber, grup içindeki davranışımız çoğu zaman şunu göstermiştir ki, uygulaması mümkün olan kararları bazan duygusal davranarak kabullenemeyiz, ancak mantıklı olanı seçmeyi bilmek gerekir. Sonuç olarak, bir veya daha fazla grup üyesinin muhtemelen değerli olacak katkıları çoğu kez kaybedebilir.

Fakat bazı grup üyelerinin gruba giriş gerekçesi olarak ileri sürdükleri «katılmış olmak için katılma» gerekçesi, çalışma grubunun grup çalışmalarından elle tutulur yararlar sağladığını göstermesi ile geçerliliğini kaybeder. Yazarın çalışma grubundaki tecrübesi ve onun yanısıra iş yerindeki (back-home) olanakları her grup üyesinin «kapıcılık» rolünü benimsemedeki zorluğunu açıklamaktadır». Sözelimi, «henüz John'dan duymadık. Bu konuda acaba ne düşünür?» Bunu yapma yeteneği, grubun büyümesi, beraberliği, nihayet etkinliği için çok önemlidir.

**2. Çekimsiz (atak olmayan) üyelerin yetişmesine yardımcı olmak.** Bunu geliştirmede çalışma grubu, kendi göreviyle ilgilenen bir kimse olarak düşününce grup çalışmasının başka değerlerinden sağlanan yararları kaybederiz.

Ortak amaçlardan biri, grubun bütün üyelerini yetiştirmeleri konusunda ikna etmektir, özellikle utangaç (çekingen) olanları güçlendirmektir. Eğer çekingen üyelere fikirlerini açıkça denemeye, ne olup bittiği konusunda düşüncelerini belirtmelerine yeterince geniş fırsatlar verilmiyorsa, bu sistematik olarak ve kendi çıkarlarımızı düşünerek onların yetişmelerini bal-

taladığımız anlamına gelir. Ortaklaşa çalışma başarı gibidir. ne verirsek karşılığında verdiğimiz kadar alabiliriz. Etkin bir grup için görev, tek bir katılma (başarı) için katılmama (başarısızlık) çemberini kırmaktır.

Başarılı, güçlü bir grup, bütün üyelerinin istekli ve uyumlu çalışmasını sağlamalıdır. Bunun tersini yapmak, olgunlaşmamış, bencil bir tutum olur.

3. Daha girişken üyelerin yetişmesine yardım etmek. Girişken üyelerin sayısını arttırmak tartışmalara katılan diğer üyelere de cesaret verebilir, böylece hem öğrenirler, hem yetişirler. Neler öğrenirler? Öğrendikleri tek şey, kendilerine hakim olma ustalığıdır. Başka bir deyişle, kendileri için kullanmaya çok elverişli zamanlarını girişkenliği az üyelere bırakmayı öğreneceklerdir. Bununla başkalarının yetişebilmesi için gerekli olan şartların nasıl oluşturulacağını, kısaca onlara nasıl yardım edileceğini öğrenirler. Kuşkusuz bu arada, başkalarının düşüncelerinin değerine güvenmeyi onların nasıl dinlenilmesi gerektiğini de öğreneceklerdir.

4. Kararlara destek olmak. Çalışma grubu program ve parayı bir iş yeri (back-home) almaşığı olarak kullanma gibi, hayati kararları veren bir grup olmadığı halde yine de karar verme fırsatları doğar. Örneğin; bir önderi seçme ve seçmeme hakkında karar, gündemin kabulü, kahve ve yemek molaları gibi çoğunluğun fikrinin alınması gerektiği durumlarda, yetiştirici tarafından önerilen işlere ve çalışmalara katılanları kabul etme buna benzer durumlarda alınan kararlar gibi. Burada ortaya çıkan önemli bir öğreni, kararın niteliği ya da çapraşıklığı değil, çoğunluğun düşüncesidir. Çünkü gruptaki bir karara destek sağlayan birliği bu düşünce oluşturur. Etkili çalışma gruplarının, ne kadar büyük olurlarsa olsunlar, gerektiğinde bu tür kararlara geniş çapta katılmaları, etkinlikleri için temeldir. Eğer bütün grup üyelerine duyurulmazsa o vakit çoğunluğun düşüncesinin gerçekten bilindiğine nasıl güven duyulabilir?

5. Duyguları incelemek ve açığa çıkarmak. İş yeri grubunun (back-home grubunun) iş deki sorun çözme rolü normal olarak gerçeklerle, rakamlarla, mantık, sebep ve bilgi ile ilgilidir. Bu durumda genellikle duygu yada heyecanlara yer verilmez. Örneğin, şunu söyleyen bir işyeri grubu üyesine pek rastlanmaz: «Bu tartışma benim için tamamen yararsızdır. Burada kurnazlıkla konuları ele alıp, bir yere ulaşacağımızı sanmıyorum». Böyle bir takımında, grup ihtiyaçlarını sağlamak için bu hisleri açığa çıkarmak doğru olabilir veya tartışmalarda baştan başa sessizce oturan ve kimsenin kendisini tartışmaya almadığı bir iştirakçiye (katılana), tartışmaya katılma izni verilebilir. Öte yandan, grup üyesi, insana garip gelen veya duyulmamış bir düşüncede bulunabilir ve grubun geri kalan kısmı bu fikre hiç katılmayabilir (gruptaki dinamik çalışmaların deyimi ile «pat» diye birşey çıkıtırir) böylece bunu ortaya atan çok mahcup olur veya kendisinin bu düşüncesine

karşılık grubun sessiz davranışına içerleyebilir. Çalışma grubuna ters bir tutumla konular, akılcı yönünden çok duygusal yönü çevresinde dolaştırılıp, incelenebilir. Bu, bütün grup üyelerini hissettiklerini ifade etmeye, kendilerinin veya başkalarının davranışlarını yorumlamaya cesaret verme anlamına gelir. Bir dereceye kadar bütün çalışma grubu üyeleri bunu yaparlarsa, grup olarak birbirlerini daha iyi anlama, karşılıklı ilişkileri güçlendirme, daha ileri tatmine ulaşma, gurup amaçlarına doğru daha hızlı ilerleme olanağını bulurlar.

Bir açıklamaya göre, grup yaşantısının duygu kesiminin açığa çıkarılmasının bir yönü, gruba bütün üyelerinin «bir takım şeyler» içinde oldukları, yoksa «gizli gündem konularına» sığınmadıkları kanısını sağlamaktır. Böylece, grubun çalışmaya geçmesinden iki veya üç gün sonra bir grup üyesi şunu söyleyebilir: «Hank bu sabah genellikle sessizdin, neden?» Kuşkusuz, Hank somurtkan, ilgisiz, yorgun, hasta, henüz tecrübe durumunda, v.b. olabilir. Fakat grup etkili olabilmek için, neden Hank'ın böyle davranma ihtiyacında olduğunu bilmek durumundadır. Eğer grup özellikle, Hank'ın düşünce ve duygularını anlayamaz, üyelerin cesareti kırılır ve küstürülürse, grup bu konuda hiçbir şey yapamaz. Aynı zamanda Hank'a, bu durumdan kurtulma (rahatlama) fırsatını da vermiş olur.

Katılma duyguları baskı içine almaktan çok, serbest bırakma aracıdır. Gerçekte, rahatlamamanın en kaçınılmaz yolu olmaktadır. Başka türlü hareket etme, herkesin duygularını özgürce anlatma ihtiyacını tanımamak anlamına gelir.

**6. Güveni sağlamak.** Etkin çalışma grubunun çabalarında güvenin payı olmalıdır. Güven grupta, bütün üyeler için özgürlüğü içerir, onlara bir suçlama veya aynı şekilde bir şey ile karşılama korkusu olmaksızın, ne isterlerse veya neye ihtiyaçları varsa söylemeleri olanağını sağlar. Başka bir deyişle, grup nasıl açılır? Tartışmalı bir konuda yüksek perdeden konuşmak yerinde midir? Kızgınlık gibi şiddetli duyguları ortaya çıkarmak doğrumudur?, Grup üyelerine veya yetiştiriciye yanıt vermek yerinde midir?, Tüm çalışma grubu kavramının geçerliliğini soruşturmak doğrumudur? Güven, grup üyelerinin daha açık fikirli olmalarını, daha çok risk yüklenmeyi ve daha aktif çalışmasını sağlar. Böylece arkasına yaslanmış piposunu tütürerek, yüzüne Budha heykeli ifadesi ile oturan grup üyesi, sadece kendi öğrenisini engellemekle kalmaz, bütün grup için öğrenme sürecini de engellemiş olur. Böylece, grup içinden bir diğer üye bu sessiz davranıştan dolayı sinirlenerek şöyle söyleyebilir: «Nasıl oluyor da bizim aramıza karışmıyorsun? Bizden daha iyi olduğunu mu düşünüyorsun? Eğer sadece orada oturacaksan senin ne düşündüğünü nasıl bileceğiz?» Eğer pipo için üye, davranışının gruptaki tepkisini anlarsa ve çalışmalara katılırsa grup en iyi biçimde çalışmasını sürdürebilir. Güven sorunu da böylece çözümlenir.

7. Dostluk kurma. Çalışma grubu üyeleri birlikleriyle ne kadar yakın olurlarsa o kadar daha anlamlı, kanış verici ve tecrübeli olurlar. Fakat dostluk, güven gibi katılmaya göre değişir. Sözelimi Joe, grup tarafından kabuğundan çıkarılmamış olupta, sessizce oturmasına izin verilseydi, ona uygun bir şekilde nasıl yavaşabilirdik? Eğer biz kendisine yakın olmasaydık ne yolda onun yetişmesine yardımcı olabilecektik? Bir yetiştiricinin dediği gibi «eğer adam arabayı garaja getirmezse, motor tamir edilemez hele, ön kapak açılmazsa hiç bir şekilde tamir edilmez.» «Sizi bilmek, rahat ve kolay hissetmektir» sözü popüler bir şarkının dizesi olmaktan daha anlamlıdır. Bu kişiler arası ve grup ilişkilerinin başarılmasının temelidir.

8. Risk yüklenmeye cesaret vermek. Çalışma gurubunu sadece okuyarak, ikinci elden verilerle tanıyan yöneticiler, bunların amaçlarını ve değerlerini sınırlarlar. Risk yüklenme genel olarak bilinmeyen bir değerdir. Daha geniş olarak ifade edersek grup üyeleri, yeni davranış biçimlerini denemek, bilimsel deney ve risk yüklenmek, öğrenmek, daha anlamlı ve karmaşık biçimlerde iş görmek için teşvik edilebilirler. Daha sessiz (atak olmayan) bir grup üyesi, gerçekten öğrenmek ve gelişmek zorunluluğunu hissediyorsa, bu üye daha aktif bir ortaklaşa çalışmada risklerden birini yüklenmelidir. Ortaklaşa çalışmanın riskini yüklenmek için pasif üyeyi cesaretlendirmek demek, bütün grubu harekete geçirmek demektir. Grubun üyelerini harekete geçirebilecek bir grup daha etkilidir.

Buraya kadar anlatılanlar, ortaklaşa çalışmayla ilgili sekiz fikirdir, aynı zamanda, yetiştirici veya çalışma grubu üyelerinin mümkün olun en iyi katılmaya cesaret vermeyi sağlayıcı nedenlerden bir kısmı olmaktadır. Ancak çalışan bir grup için, bu nedenler çözümlendikten sonra mantıklı bir duruma gelinebilir. Ortak çalışmayı engelleyen nedenler his ve heyecanlarla ilgili olup, mantıkla bir ilişkisi yoktur ve hissi öğrenme belirsiz bir süreç olup, çok zahmatlı, yavaş ve cesaret kırıcıdır.

#### IV— ÖRGÜTSEL DÜZENE İLİŞKİN UYGULAMALAR

Çalışma grubu, birey ve grup gelişmesi amaçları için tek, serbest işleyen bir kurum olarak, açıkca fabrika veya bürolardaki grup eylemleri için bir model değildir. Ancak iş üzerinde uygulanabilecek yönetim öğrenilerini saptamada yararlı bir kaynak olabilir. Bu yönetim öğrenilerinden bazıları şunlardır:

1. Üyelerinin tam olarak, açık fikirli, aynı düzeyde olmasını önleyen çalışma grupları sık sık kendilerini çıkmaza sokarlar. Gerçekte genel kural, tüm ortaklığı önlemekten çok belirli bazı sınırların konmasıdır.

2. Birçok iş grupları etkilerini azaltırlar, çünkü grup üyelerinin sarbestce ortaklık kurma fırsatlarını en azından, duygularını dile getirmede

reddederler. Ancak duygular karar verme sürecinde gerçekten kaçınılmaz olabilirler.

**3. Birçok iş grupları, tüm katılma için düşmanca tutumları desteklemeye hizmet eden, gizli konularla yaşamayı amaç edinmiş gruplardır. Bunların belirlenmiş davranışlarından bazıları şunlardır:**

- Ben uygun zaman istiyorum (ihtiyacım var).
- Aslında başkalarının fikir ve görüşlerini dinlemek beni ilgilendirmiyor.
- Diğerlerinin yetişmeleri beni ilgilendirmiyor.
- Ben bu yolu izlemekle yeteri derecede etkiliyim, bu konuda bana dokunmayın.

**4. Grup çalışmaları, başka bir deyişle ortaklaşa çalışma, şimdiki durumu bozamaz. Örgüte, akraba ve aile yetiştirme grupları biçiminde laboratuvar yetiştirme programlarını getirme, daha etkili, bağları sıkı iş gruplarına gidici bir yoldur. Çünkü, bu tür yetiştirme çabalarında üyeler, katılma sürecinde dikkate alınacak birçok «yeni» değerlerin olduğunu öğrenirler ki, bu değerler çalışma kültüründe genellikle yokumsanmaktadır.**