

## GRUP DİNAMIĞI SEMİNERLERİNİN GEREĞİ VE UYGULANMASI ÜZERİNE NOTLAR(\*)

M.Kemal ÖKTEM(\*\*)

### GİRİŞ

Endüstrileşme ile birlikte, günümüz insanının yaşamında git-tikçe ağırlık kazanan örgütler ve "kitleleşme" eğilimi; "Kitleleşmenin türevi" olarak "aşırı bireyselleşmeye" yol açmıştır. Bir yandan kitleleşme ve örgütle topluma yabancılaşma, diğer yan-dan bireyselleşme, örgüt amaçlarıyla çatışma, demokratik toplum yapısı içinde siyasetten uzaklaşma sorunlarına çözüm, "grup dina-miği seminerleri" ile getirilmeye ve yetişkinlerin eğitilip bu sorun-ları aşmalarına yardımcı olmaya çalışılmaktadır.

"Atomize olmuş" insan grupları ve toplumu, grup dinamiği seminerleri yoluyla bütünleştirebilme koşullarını, sanayileşmekte olan Türkiye özelinde incelemeyi amaçlayan bu çalışmamızda, önce "bütünleştirme evresi insanı nasıldır?" sorusuna yanıt arayacağız. Daha sonra örgütlerde verimliliği artırmada ve toplumsal bütünleşmeyi sağlamada önemi yönünden grup dinamiği seminerle-rine değinip, Türkiye'de uygulanabilirliği konusunda görüşlerimizi dile getireceğiz.

### BÜTÜNLEŞTİRME EVRESİ İNSANI

"İnsanların bir amaca yönelik birlikte çalışmaları" olan örgütsel yapıda "iç ve dış etkenlerle" oluşan üç "idealtipik gelişme evresi"nin-"öncü, farklılaşma ve bütünleşme-üçüncü evresi bütünleştirme evresidir.

Bütünleştirme evresi, "insanı işletme ile bütünleştirici an-layışın yardımıyla, işletme amaçlarının bir zarara uğramasına ge-rek olmadan, insanın kapsamlı sosyal ilişkilere olan gereksinimle-rini ve onun kendini gerçekleştirme gereksinimini tatmin etmek üzere insanın bütünlüğünü dikkate almak"tır.

"Erginliğe, bağımsız ve sorumluluk bilinciyle çalışma ye-tenegine erişmiş olan insan, ayrıca işletmede etkinlikleri gözlenebilen (mal akımı, bilgi akımı) somut süreçleri kayrama ye-tenegine sahiptir. Bu süreçler "açık ayarlama çemberleri" olarak kavranmaktadır. Her sürecin daha kapsamlı bir diğer sürecin alt sistemi olması ve üst sürecin hizmetinde bulunması söz konusudur.

(\*) H.Ü.İkt. ve İd. B. Fak. Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi İY.Doç.Dr. Ahmet Külebi'nin anısına..

(\*\*) Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Asistanı.

Bütünleşme evresinde katı önderlik unsurlarının yer almadığı bir örgütlenme düzenine ulaşılmaktadır.

Gerçek amaçların bulunduğu özerk birimler oluşturulup, kazançta ayrı bir payla, daha serbest birleşik ilişki ortaya çıkarılmaktadır. Katılanların oldukça "olgunlaşmış bağımsızlık anlayışı" göstermesi beklenirken, erginleşme isteği de canlandırılmaktadır.

Bir dizi eşgüdümleyici görev dağılımına ilişkin, işlevin gerçekleştirilmesinden sorumlu "yatay gruplaşmalar" oluşturularak, "örgütün kenarları" bastırılmaktadır.

Yönetenle yönetilenin birleştiği "kendi kendini ayarlayan" önderlik sistemiyle, insanlar veya grupların çalışmalarını planlayıp uygulayarak, değerlendirmeleri mümkün olmaktadır. Böylece insanın erginliğe erişmesi gerçekleşmektedir.

Sorumluluk yüklenen, sosyal ilişkiler kuran, işindeki başarıyla kendi öz gerçekleştirimi için yaratıcı olma isteği duyan insan, bu evrenin insanıdır. Kendi geleceğini belirlemekte, kendi gereksinimleriyle, diğer örgüt üyesi bireylerin ve örgütün gereksinimlerini bir araya getirip bütünleştirmektedir. Bu süreçte, örgüt yönetimindekilerin "kavramsal düşünme yeteneğine" ulaşmaları da yer almaktadır. Bu sayede, diğer örgüt üyesi bireylerin kavramsal düşünme yetenekleri, bireysellikleri ve toplumsallıkları geliştirilmektedir. Bunun nedeni, toplumsal ilişkilerde ve özgerçekleştirim sırasında, insanın gerek grup içinde gerekse büyüyen gelişen örgütte "yeni yapılar oluşturma" yeteneğini geliştirme zorunluluğudur. Toplumsallık eğitimiyle insanların örgütlerde iletişim ve işbirliğini artırabilmelerine çalışılmaktadır (1).

### **Grup Dinamiği Kuramının Temel Görüngülerine İlişkin Kavrayışlar ve Araştırma Konuları:**

Grup süreçleriyle ilgili incelemeler, bir ölçüde gruptaki bağlılık ilişkisi hakkında bilgiler vermektedir. Gruptaki bağlılık ilişkisi ile doğrudan incelemelerde deney yönetimi ve "alan" da deney yapma yolu seçilmektedir(2).

"Çok boyutlu bir kavram" olan gruptaki bağlılık ilişkisini tanımlamada farklı göstergeler benimsenmektedir:

- Küçük gruplarda dostluk ilişkileri: "dostluk endeksi" ölçümü (Dimock, 1960),
- Grup üyelerince grup normlarına uyulmasının yoğunluğu (Coch ve French, 1960),

(1) Bu bölüm için bkz. Ahmet Külebi, "Sosyal Örgütler İçin Bir Sosyal Pedagojik Önderlik Modeli", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler F. Dergisi, C.1, sayı 1, Ankara: Haziran 1983, s.92-96.

(2) Ahmet Külebi, **Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı: Sosyal Psikolojide Kuram, Yöntem ve Uygulama**, Ankara: Bilim Yay., 1986.

- Katılanların grupta kalmaları için katılanlar üzerinde etkili olan güçler alanının bütüncü: "Sosyometrik Sempati Tercihleri" ölçümü (Olmsted, 1969),
- Gruplar arasında **yapay** çalışmalar, gerilimler, sosyometrik tercihler, yarışma koşulları oluşturulmasıyla grup içi ve grup dışı ilişkilerin incelenmesi (Sherif, 1969),

Ölçümde kullanılan gösterge türüne bağlı olarak, grupta bağlılık ilişkisinin derecesi değişmektedir.

Değişim ve Değişime Karşı Direnç Olgularına İlişkin Kavrayışlar ve Araştırma Konuları

Grup normlarının oluşmasıyla, grup üyelerinin aynı tür davranışta bulunmaları ve gruptaki yenilik gelişimlerine direnç göstermeleri gündeme gelmektedir. Değişimin zorlayıcı niteliği de insanları direnç göstermeye yönlendirmektedir. "Değişime karşı direnç olgusu"nda sosyal psikolojik etmenler incelenip direnci yumuşatma" araçları araştırılmaktadır.

II. Dünya Savaşı sırasında, Lewin'in yaptığı doğal grupların tüketim alışkanlıklarını değiştirme konulu araştırmada konferans ve tartışma yolları denenmiştir. Maisonneuve<sup>(3)</sup> göre, deneylerin sonucu; değişime karşı direnç olgusunun bir önemli etmeni "grup normlarından kopma korkusu"dur. Grubun alışkanlıklarını değiştirmek bir kişinin alışkanlıklarını değiştirmekten daha kolaydır.

Diğer bazı araştırmacıların (Lewine, Butler, Bavelas, Mann, Coch-French) ulaştıkları sonuç da, "grup tartışmalarının ve katılımın bir yeniliğin başlatılmasına ilişkin yararın alınmasını olumlu yönde etkilediği"dir<sup>(4)</sup>.

Ancak, Maisonneuve<sup>(5)</sup> "ortak katılım" olgusunun daha karmaşık olduğunu, kurumsal model ve yapıların değiştirilmesinde daha iyi çözümlenme gerekliliğini vurgulamaktadır: Yöneticiler yetki kaybı endişesi ile bunu her zaman istemeyebilir; çalışanlar her zaman "katılım çağrısına" bağımsızlık kaybı korkusuyla uymayabilir, yönlendirildikleri kanısı olursa<sup>(6)</sup> katılım yerine: Geri çekilme (örgüte çalışmaya en az ilgi), Ritualizm(değişim yerine yerleşik düzene sarılmak), Karşı gelme (sistemden kuşku duyma-ör. grev) gibi tepkiler gösterebilir.

### Örgüt Geliştirme

"Bütünleşmiş bir eğitim' yoluyla "örgüt kültürü" üzerinde, planlı bir biçimde değişim sağlamada grup süreçlerinin kullanılması, 1960'lı yıllarda "örgüt geliştirme" yöntemlerinin gelişimiyle gündeme gelmiştir.

(3) Ibid. içinde s.59'da Maisonneuve, J., **La Dynamique des Groupes**, Paris: Presses Universitaires des France, 1969, s.42-44.

(4) Ibid. içinde s.62'de Anzieu, D. ve J.-Y.Martin, **La Dynamique des Groupes Restrreints**, Paris; Presser Universitaires des France, 1971, s.183-192.

(5) Külebi, op.cit. içinde s.63 Maisonneuve, op. cit., s.48-50.

(6) Ibid., s.50.

Örgütsel ortamda eğitimin gerçekleşmesi için örgütü değiştirme çabası, hızlı değişim, deneyle öğrenmenin yeğlenmesi gibi nedenler örgüt geliştirmeye temel olmaktadır. Hızlı değişime ayak uydurabilmek; gelişmiş ve etkin işleyen örgüt yapılarında mümkündür. İyi iletişim ve "grup dinamiğinin", "sorun-çözme yeteneği" özelliklerinin geliştirilmesi, insanların "daha tepkili olması" için örgütsel kültürel-yapı, süreç işleyiş, biçim, doğal örgüt vb. etkide bulunur.

"Sisteme yönelik" olan, sistemlerarası etkileşimi dikkate alan, kişiler ve gruplararası ilişkilerle, tutumlarla, yapı ve süreçlerin birlikte işleyişini araştıran ve sorun çözmeyi amaçlayan örgüt geliştirme; davranışlar yönünden "grup süreçleri"ni kullanmaktadır. "Grup tartışması, gruplararası çatışma, yüzleşme, takım oluşturma, bireyler arasındaki ilişkileri geliştirme, iletişim kanalları açma, güven sağlama, başkalarına tepkili olmaya yöneltme (ve destekleme), eğitime katılanlara ileride verecekleri kararlarda kullanabilecekleri somut verileri geri besleme (veya geribildirim) yoluyla sağlama, deneyerek öğrenmeye olanak tanıma, "burada ve şimdi"ye (durumsallığa) önem vererek sorun çözme yöntemi konusunda esnekliğe açık oluşuyla "pragmatik" ve belirli gereksinimlere yönelmiş hareketleri içermesi, örgüt geliştirmenin özelliklerindedir." Eğitime katılan grupta "değişim ajanı" (veya danışman) bulunur. Grubu daha etkili süreçlere yöneltir, grup içi süreçlerle sorunları çözmede, gruba yardımcı olurlar.

Örgütsel işbaşarımını artırmak için; insan, yapı teknoloji, toplumsal sistem unsurlarını "etkili bir birim" oluşturmak üzere bütünleştirmek amaçlanmaktadır.

Deneyssel eğitimi sağlamak için örgüt geliştirmede rol oynama, oyun oynama ve duyarlılık eğitimi türünden laboratuvar yöntemleri kullanılmaktadır. Bu şekilde, eğitime katılanlar insan ilişkileri konusunda deneyim ve yetenek kazanırlar.

### **Duyarlılık Eğitimi-Grup Dinamiği Seminerleri**

Grup dinamiği ve güdümsüz danışmanlık alanlarında çalışmalar sonucu duyarlılık eğitimi yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemde; katılanlar ilk başlarda gergin, kızgın, huzursuz, rahatsız, kararsız olmaktadırlar. Gerginlik altındaki küçük bir grupta, bireyler anlamlı bir grup çalışması yapabilmek için diğer bireylerin duygularına duyarlı olmanın "yapılanmamış bir yüzleşme grubunda" gerekliliğini etkileşim yoluyla öğrenmektedirler.

Bu eğitim türünde katılanlar kendi "gerçek" rollerindedirler. Ancak çevrelerinin yapaylığı, normal toplumsal düzen ve gerçek yaşamın buldukları ortamda geçerli olmadığını anlamalarına neden olur. Kendi benliklerini "-ben düzeyi", gruptaki davranışları ve onların sonuçlarının diğerlerine etkisini; başkalarını anlamayı "-ötekiler düzeyi"; gruptaki diğer üyelerin davranışları ve sonuçlarının gruba etkisini; grup sürecini sezmeyi "-grup düzeyi",

grubun işleyişini ve kültürün etkisini, anlayıp, işleyişi iyileştirme yollarını kavramayı; davranış konusunda yetenek geliştirmeyi - "eğitim süreci", deneyim yoluyla öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme alanında gelişme sağlamayı başarırlar.

Etkin bir duyarlılık eğitimi gerçekleştirilmesi, içerikten çok sürece yönelmekte, bireylerin anlatılanları dinlemek yerine uygulayıp hissederek öğrenmeleriyle gerçekleşebilmektedir. Yapılanmamış olan grubun, işleyiş süreçleri üyelerce geliştirilir. Başlangıçtaki huzursuz ortamda, bireylerin "öz-çözümleme" yapımları mümkünleşmektedir. Az sayıda üyesi olan küçük bir grup biçiminde uygulama, katılım oranını yükseltmektedir. Üyelerin, konuşmakta sıkıntı çekmeyecekleri, özgür ve hoşgörülü bir ortam hazırlanmaya çalışılır.

Bazı katılımcılar edindikleri "psikolojik" deneyimden zarar görmekte ve olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Sınırlı bir kişiliğe sahip ve gergin ortama dayanıklı olmayan kimselere bu yöntemin uygulanması uygun düşmemektedir.

"Örgüt üyelerinin istekleri dışında bu eğitime katılmaları ve duygularını açıklamaları için baskı yapılması söz konusu ise, özel yaşama saygısızlık edilmesi durumu ortaya çıkabilir"<sup>(7)</sup>.

Duygu ve düşüncelerini tamamiyle açığa vurmaya, "rencide olmak" biçiminde yorumlayanlar, algılayanlar olabilir. Böyle durumlarda da, bu konuda olumlu deneyime sahip bireylerden oluşan bir grupla olumsuz yargılar taşıyanların tartışması ve düşüncelerini olumlu yönde değiştirmeleri sağlanabilir.

T- Gruplarında (Training grup: eğitim grubu), grup üyelerinin düşünceleri "burada ve şimdi durumu" oluşturularak, "ortak güncel deneyimlerin sonucu niteliğindeki grupta, gözlenebilen davranışlar üzerinde" yoğunlaştırılmaktadır. "Grup üyelerinin gelişen düşünceleri kendi üzerlerinde yoğunlaştırılmaları" amaçlanmakta; kişisel deneyim yoluyla bilgi kazanma ve kavramlaştırma öğretilmekte; "gerçek-kavramsal-ideal-düşünsel-sanısal" arasındaki fark gösterilmekte; "geri bildirim süreçlerinin önemi" kavratılmaktadır.

Genel kurulda danışma oturumlarında, "duygulanım-iletişim" sorunları, "karar alma süreçleri", grup üyelerinin öteki grup üyelerine ilişkin imgelemeleri", "T-gruplarındaki deneyimlerin" desteklenmesi, "antrenör" (mediator) ile grup arasında ortaya çıkabilecek "karşılıklı bağımlılık" sorunu türünden konular görüşülmektedir.

Alıştırmalar, değişik T-grupları üyelerinin yaptığı, "gözlem", "geri bildirimsiz iletişim" alıştırmaları, rol oyunları gibi "somut sosyal psikolojik" deneyleri içermektedir.

(7) Bu bölüm için bkz. Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, 5.B., Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, 2.B., İstanbul: İ.Ü. Yayın, 1984, s.233-244. Ayrıca, bkz. Doğan Canman, "Yönetimde Duyarlılık Eğitimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.2, S.1, Mart 1969, s. 125-133; İ. Atilla Dicle-Ülkü Dicle, "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlılık Eğitimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.3, S.4, Aralık 1970, s.109-135.

Grup üyesi her bireyin özgeçmişinde veya yaşam öyküsünde farklı özellikler taşıması söz konusudur. Toplumsal kurumlar bu özellikleri aynılaştıramamıştır. Bu farklılıklar sonucu sorunlar oluşmakta, bunun farkedilmemesi, sorunlara neden olarak "bireysel psikolojik" güçlüklerin gösterilmesine yol açmaktadır. "Sorun psikolojikleştirme", "kurumsal ve sosyolojik" sorunsalın ihmalinin getirmektir.

T-gruplarında uygulanan "burada ve şimdi durumu", "bütünsel toplumsal" sorunları psikolojikleştirmektedir. Bu yöntem, katılımcıların, kendi ve diğerlerinin "gerçek benlikleri"ni tanımalarını zorlaştırmaktadır.

Grupta güçlü bağlılık ilişkisi "bireylerin erginleşmesiyle" gerçekleşmektedir. Katılanların "benliklerinin güçlenmesi", "kişisel olgunluk düzeyinin yükseltilmesi" oranında grup dinamiği seminerleri başarılı olacaktır. Grup üyeleri, "yaşam öyküleri" ve toplumsal-kurumsal yapı ilişkilerinin sorunları konusunda bilinçlendirilmeli; "duygusal durum" ve "çıkarların uyumu"nun gerektiği ölçüde sınırlı bağlılık aşılmalı; üyeler arası anlaşmazlıklarla grubun çözülmesi önlenmelidir. "İnsanların benlik yapısı" ve "toplumsal kurumlar" arasındaki ilişkiler açıklanıp bireyler T-grup çalışma yöntemiyle erginleştirilmelidir.

Bu çalışmalar grup bağlılığı ve bütünleşmeyi sağlamada ancak bir evre oluşturmaktadır. "Erginleşme sürecinin sürekliliği" ve yaşama geçmesi sağlanmalıdır.

### TÜRKİYE'DE GRUP DİNAMİĞİ SEMİNERLERİ

"Örgütsel verimlilik" ve "toplumsal bütünleşme" yönünden ülkemiz için önemli olan grup dinamiği seminerleri, yeterince işlenmemiş bir konudur. "Grupla psikolojik tedavi- (therapy)" çalışmaları, psikolojik boyuta ağırlık vermekte ve hasta tedavisinde kullanılmaktadır; grup çalışmalarının bu yönü ülkemizde bilinmemektedir. Birkaç özel kesim uygulaması ve TODAİE'de yapılan seminerler dışında, bu konuda pek veri bulunmamaktadır: Örneğin, TODAİE'de 16-19 Kasım 1981'de yapılan "Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu" sırasında, üç akşamlik oturum süresinde "dış grup"un (45-50 kişilik gözlem grubu) hazır bulunduğu bir ortamda, "iç grup" (8-10 kişilik katılım grubu ve bir antrenör), bu yönde çalışmak istemiş ancak tartışmalar daha önce sözü edilen sakıncaya, "psikolojikleştirme"ye kaymış ve sonucu herkesin yararlı ve memnun edici bulmasına rağmen, yöntemde ve uygulamada eksikler olmuştur<sup>(8)</sup>.

Özel kesimde kuruluşlar arasında örnek olarak birinin bu konudaki programı verilebilir; grup ve seminer çalışmalarında "Etkin Gençlik", "Stresle Başa Çıkma", "Etkin Davranış" konuları in-

(8) Turga Ergun (Ed), *Yönetim Psikolojisi II, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-tartışmalar 16-19 Kasım 1981, Ankara: TODAİE.*

celenmektedir<sup>(9)</sup>. Etkin Dvranış Semineri"; kendini tanıma ve bilinçlenme, toplum içinde düşünceleri ifade edebilme, istemediği durumlarda "hayır" diyebilme, kişiliğini geliştirme, güven kazanma, kişiler arası iletişimde daha etkin olma yöntemlerinin tartışılıp uygulandığı bir grup çalışması olmaktadır.

### **Grup Dinamiği Seminerlerinin Yapılabilirliği Yönünden Türkiye'de Koşullar**

"Açık sistem" durumundaki örgütler, çevrelerinden etkilenmekte ve çevrelerini etkilemektedir. Kendi alt-sistemleri vardır. Kendisi de sistemler sıra üzeninde bir alt-sistemdir. Örgütsel yapıyı, örgüt üyesi insanı anlamak, doğru tanımlamak, bu sistemleri ve aralarındaki ilişkileri bir bütün olarak incelemek ve değerlendirmekle mümkün olabilir. Toplumsal, ekonomik, siyasal, kültürel, eğitsel,... sistemlere değinmek bu nedenle gerekli olmaktadır.

Sanayileşme ve hızlı gelişmenin etkisi altındaki insanların sürekli koşuşturması, "içinde yaşadıkları anı" izleyebilmelerine neden olup, "öz-benliklerini geliştirmemektedir." Günümüzün bürokratik-katı kuralcı, işgörelere insiyatif tanımayan- yapısında bir engel oluşturmaktadır. "Anlamalı bir yaşam" için "aranılan düzeni özgürce" yaşama ve "içsel kaynaklara dönme"nin gerekliliği, "gerçek iletişim" in varsayımdan çok duyumsamayı zorunlu kılması, kaygusuz geribildirim yapabilmenin gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu saydıklarımız grup dinamiği seminerleriyle sağlanabilir, yönetimde bu süreçten yararlanılabilir<sup>(10)</sup>.

Ancak, grup dinamiği seminerlerinin başarısı, katılanların sosyal-psikolojik kültürel özelliklerine de bağlıdır. "İyi antrenör, uygun seminer çevresi koşulları, yeterli uzunlukta süre"nin yansısı, acaba Türk insanı en yüksek düzeyde "koşullanmadan ayrılmış" mıdır? Gönüllü olarak katılıma karşın koşullandırılmışlık aşılabilir bir engel midir?

Seminerlerde oluşturulan T-gruplarına katılanlar;

- "Burada ve şimdi durumu",
- Olayları grup içinde yaşama, grup yoluyla deneyim kazanma (otorite sorunları: uyum sağlama veya direnç gösterme olgusu; değişim sorunları: diğer grup üyelerine katılabilme ve onları kabul edebilme; sempati gösterebilme; suskunluk),
- Duyguları dile getirme ve iletebilme,
- Diğer grup üyelerinin duygularını dikkate alabilme,
- Kendi yaşam öyküsünün sınırlarını aşabilme.
- Özgürce kişisel girişimlerde bulunabilme,

(9) Tanıtım, Sayı 42-43, Ekim-Kasım 1987, s.56.  
(10) Ergun, op.cit.

- Saldırgan davranışların lokomotif işlevini yerine getirmesi,
- Grubun "hava"sının önemli ölçüde istikrarsızlığı,
- Önemli duygusal girişimler beklentisi;
- Gruptaki olaylar karşısında kişisel tavır alma nedeniyle özgül gerilim ilişkisi,
- Duygusal gerilimleri ussal olarak değerlendirme,
- Otoritelerle çekinmeden tartışma olanağının algılanması (11) konularında, ne ölçüde başarılı olabilecektir?

Bu noktada grup dinamiği seminerlerinden, "bireyin kendisini ve başkalarını daha iyi anlamasına yardımcı olması, takmış olduğu maskeyi çıkarabilmesini sağlaması, olgunluk düzeyinin yükseltilmesi, daha iyi anlamayı öğretmesi, daha açık konuşabilmeyi desteklemesi, kişinin tutuk davranışlarını aşmasına olanak tanınması, küçük grupların daha yetenekli çalışabilmesi için etkide bulunması, ekip çalışması yeteneğini geliştirmesi beklenmektedir"(12).

Ancak ülkemizde kamu kesiminde düzenlenecek bir seminerde şu olası sorunlarla karşılaşılabilir:

- Birey kendisini ve başkalarını daha iyi anlamak, tanımak istemeyebilir,
- "Maskesini çıkartmak"tan kaçınabilir, gruba karşı yeterince güven duymayabilir; kişisel özelliklerinin bilinmesini, aleyhinde kullanılacak bir "koz" olabileceği yargısıyla istemeyebilir,
- Olgunluk düzeyinin yükseltilmesine önem vermez, hevesli değildir veya bu konuda sabırlı olmayabilir,
- Daha iyi anlamayı öğrenmenin gerekliliğinin farkında olmayabilir, bu konuda kendisinin yeterli olduğunu düşünüp üzerinde durmaya değer bulmayabilir,
- Daha açık konuşmaktan kaçınabilir, "yasak" veya "siyasal" yöne kaymaktan endişelenebilir,
- Aldığı "yoğun otoriter" eğitim, tutuk davranışlarını aşmasını engelleyebilir,
- Bu nedenlerle daha iyi iletişim kurmada ve işbirliği yapmada kendisini geliştiremeyip, küçük gruplarla etkin çalışma yeteneği kazanamayabilir, ekip çalışması yapmada başarılı olmayabilir.

Bu sorunlar varsayımsal niteliklidir. Ülkemiz insanının genel özelliklerine değinerek konuya biraz daha açıklık getirmek gerekmektedir.

(11) Külebi, 1986, op. cit., s.109-110.

(12) İbid., s.138.

TÜSİAD'ın "Türkiye'de Girişimcilik ile ilgili sorunlar ve çözümleri" adlı raporuna göre:<sup>(13)</sup>

"Aile içinde maddi imkansızlıkların yarattığı etki veya ailedeki bireylerin tarım üreticisi olarak geçimlerini sağlamaları, çocuğun girişimci olmasını önlemektedir... Aile normları tarıma dayalı kültürel yapıda olduğu için horlanması, onda tek başına başarabilme arzusunun köreltiği belirtilmektedir.

Türkiye'deki tarımsal yapı, otoriteye dayalı aile düzeni girişimciliği etkilemektedir.

"Türkiye'de kırsal kesim insanların kendilerine sürekli olarak 'güvence arama' içgüdüleriyle hareket etmeleri ve böylece 'devlet kapısında' çalışmak istemeleri, bu kesimin çocukları üzerinde girişimcilik olgusunu yerleştirmelerini engellemektedir."

"Ailede alınan eğitim yapısı, çocuğun girişken olmasından çok, çekingen olmasına yol açmaktadır. Bu durum, bölgeler arasında farklılık göstermektedir."

"Türkiye'de genellikle otoriter aile yapısı hakimdir. Aile büyükleri, dediklerini yaptırmak için güç kullanmaktadır. Çocuklar iki temel eğilime yönlendirilmektedir: İlki fırsat bulunca saldırganlıkla otoritenin acısını çıkartmak, suç kabul etmemek ve ilk fırsatta suçu başkalarının sırtına yıkmak, zayıf olana kötü davranmak, eleştiri kabul etmemektir.

Diğer eğilimde ise; otoriteye karşı sürekli korunma arayışında olmak, boyun eğmeye razı durumda bulunmak, yaratıcılıktan yoksunluk, yenilikten korku, girişim başlatmaktan uzaklık" belirgin özelliklerdendir.

"Aile ve toplumda egemen ve geçerli olan eğitim sisteminin 'farklılığa prim vermeyerek' sorunda 'standart insan' yetiştirmesi; yaratıcı, kendine güvenen, risk göze alan ve girişimci insan sayısının çok az olmasına neden olmaktadır.

Bireyin beklentilerinin davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Birey, örgütün sağladığı karşılığa göre ya örgüte katılmayı ya da örgütle çatışma yolunu seçer. Çağdaş yönetim anlayışına göre, "bireyin örgütteki işbirlikçi davranışına ödül verilmesi, çatışmacı davranışına ise belli bir hoşgörülle bakılması" gerekirken, bunun Türk kamu ve özel kesim örgütlerinde yaygın ve geçerli olduğunu söyleyebilir miyiz?

Üstlerini, yönetim biçimlerini olağan koşul ve zamanlarda "çekinmeden eleştirebilen, eziklik duymadan görüş bildirebilen işgörenlerin, zor ve kriz dönemlerinde yönetime destek olacağı" bildirilmektedir. Ancak, özellikle Türk kamu kurum ve kuruluşlarında üstlerin üstlerine görüş bildirme ve bir de eleştiri yapabilmesi oldukça güçleşmekte, sıradüzen içerisinde aşağıdan

(13) **Nokta**, 29 Kasım 1987, s.64.

yukarıya bilgi iletişimi "süzgeçten" geçirilip, olumlu ve iyi haber biçimine getirilmekte, üstlerin olası olumsuz tepki ve kızgınlıklarında (deneyimleriyle emin oldukları) kaçınılmaktadır.

"Varolanla yetinme felsefesiyle yaşamaya alışmış (gittikçe bu felsefe değişmekte, tüketim eğiliminin artmakta olmasına karşın) ve özgürce seçim yapmayı öğrenmemiş bireyler, alışlagelmişin dışında bir durumla karşılaştıklarında paniğe kapılmakta, otoriter (yetkeci) düzene, geleneklere eskiden olduğundan daha çok bağlanıp toplumsal değişimin getirdiği yabancılığa karşı korunma yolları aramaktadır. Yabancılığın, öz-gerçekleştirmenin engellenmesinin sonucu oluşan kızgınlık, bazı insanlarda varolan kurumlara karşı bir başkaldırıya dönüşebilir."

Bürokratik örgüt yapısının zorlamaları bireylerde "çatışma, engellenme, düşüklüğü, ilgisizlik, hoşnutsuzluk, gerginlik" yaratabilir. Varolmak yönelimli bir toplum oluşturmada, "tüm bireylerin toplumsal işlevlere katılması" zorunludur.

"Geleneksel toplum yapısı içinde karşılanmamış çocukluk istekleri ya da yaşanmamış çocukluk, bireyin otorite durumuna geldiğinde maskelenmiş olarak yaşamaya başlar, bu istekler otoriteye bağımlı olan kişilere" yöneltir.

Hızlı toplumsal değişim, "bireylerin kolektif ego savunma mekanizmalarından yoksun kalması, abartılmış ego savunma mekanizmalarına daha çok başvurma ve dolayısıyla mevroitik belirtilerin daha sık görülmesine" yol açmaktadır.

Kimlik bunalımına karşı başvuru çözümlerinden biri, "politik öğretilerde kimlik bulmaya çalışmaktır." Bu tür soyut kavramlara tutunma eğilimi, bireylerin savunma sistemlerinin sarsılmasının bir sonucudur.

"Varoluş sorumluluğunu yüklenememiş kişiler sorumluluğu dışlaştırmakta", kendi dışında aramaktadır. Bu durum, bürokraside karar verme sorumluluğunu sürekli "mevzuata" veya "bir üst otoriteye-yetkiliye aktarma" biçiminde gözlemlenir.

Ülke içinde yöreler arası gelişmişlik düzeyindeki farklılık ve dengesizlik, bireylerde "öz-gerçekleştirmeye engel olmaktadır."

Ücret, iş garantisi (özellikle özel kesimde), sosyal güvence yetersizliği, daha üst düzey gereksinim ve güdülerden önce gelmekte, ağırlık taşımaktadır.

Ülkedeki refah düzeyi ve gelir bölüşümü dengesi, bireysel güdülenmenin güven gereksinimlerini belirlemektedir. Ancak, "psikososyal gerekler, gelir artsa da karşılanamamaktadır."

Türkiye'de küçük aile işletmeciliğinin başat olması, Cumhuriyet döneminde var olan merkezizminin güçlendirilmesi, "taşra insanının bilgi ve katkısı dışında, kendine yeterli bir ortamda yaşamın taşranın merkezle ilişki kurmasına gerek duymaması nedeniyle" sürekli bir eğilim olmuştur. Ekonomik gerekler, teknolojik gelişmeler, daha ussal ve verimli olma da merkezizmi gerektiren ve haklı kılmış, kolaylaştırmıştır.

"Küçük aile işletmeciliğinin azalmasına, toplumda etkisini daha az hisselirmesine karşın, yönetim yapısında etkisini sürdürmektedir."

"Başkalarına güven duygusunun gelişmemesi" de aşırı merkezî yönetici yönetim biçimine neden olmaktadır.

Türk kamu yönetiminde, "yöneticinin kendini insanlardan soyutlama eğilimi" olumsuz bir durum yaratmaktadır. "Yönetimin asıl işlevinin insanlara karışmak olduğu varsayıldığında, yöneticinin yönetilene katılan insan olması gerekliliği" ortaya çıkmaktadır. Fakat yöneticiler, statü, sıradüzendeki düzey ve kademeye önem vermekte, astlarla bir arada olmayı, doğrudan görüş alış-verişi yapıp örgütsel sorunları tartışmayı pek yeğlememekte, ancak bir alt düzey yetkiliyle doğrudan temasta bulunup, sıradüzeni izleyen iletişimi benimsemektedir. Astlarla doğrudan iletişim, otorite kaybı, zedelenmesi olarak görülebilmekte, "üst bunu kendine yakıştıramamaktadır."(\*)

Ailede, (otoriter büyük-söz hakkı olmayan küçük) okulda, (otoriter öğretici, pasif öğrenci) iş yaşamında (usta yönetici-çırak işgören) otoriter ve geleneksel ilişkiler ağı hep aynı kaymamaktadır. Sanayileşme, nüfus artışı, teknolojik yenilikler, köyden kende göç, hızlı kentleşme, ataerkil çok nüfuslu aile tipinden çekidek aileye geçiş, ailede bir büyüğün-babanın- çalışıp diğer üyelerin ona yardımcı olması modelinden uzaklaşma, diğer üyelerin de aynı işte çalışıp ekonomik özgürlük kazanmaları, otoriter aile yapısının yumuşaması gibi niteliksel değişmelere karşılık, eğitim yapısının bu değişim hızına ve kendisine ayak uyduramadığı belirtilmektedir. Bu durumda otoriter ve geleneksel ilişkilerin yaygınlığının asıl ve belirleyici sorumlusu "eğitim sistemi" olmaktadır.

"Çok partili yaşamın ülkemizde güç işleme ve demokrasinin rayına oturmaması nedeniyle zaman zaman okul içi ve dışı eğitim faaliyetlerinde özgür tartışma ve düşünceye az yer verilmektedir.<sup>(14)</sup>

"Bir ulusun karakterinin en iyi anlaşıldığı yer dershanedir" deyimi Amerikan eğitim sistemindeki demokrasiyi anlatmak için kullanılmıştır ve "bir Amerikan dershanesine gelen ziyaretçinin, çocukların davranışlarına bakıp kendini genç Cumhuriyetçilerin toplantısında sanması", "Amerikan yaşantı ve toplum kurallarının okula yansımalarının sonucudur" biçiminde düşünülmüştür; fakat, toplumsal yapı ve eğitim sistemi arasında karşılıklı etkileşim olduğu dikkate alınmalıdır.

Grup içinde, insan ilişkilerine ilişkin kurallara uymanın ilk öğretildiği yerlerden birisi de anaokullarıdır. Yurdumuzda 1960'lı yıllarda ilk kez görülmeye başlanmıştır, günümüzde özellikle büyük kentlerde-çekirdek aile yapısının başat, her iki eşin de

(\*) Bu konular için bkz. TODİE, **Yönetim Psikolojisi 1**, Ankara, 1979 ve **Yönetim Psikolojisi 2**, Ed. Turgay Ergun, Ankara, 1981.

(14) Adil Türkoğlu, **Milliyet**, 20.11.1987.

çalışmasının mümkün olduğu yerlerde yaygınlaşmıştır. İşbirliği, yardımlaşma, diğer bireylerle iyi ilişkiler kurma yeteneklerinin gelişmesi ortamı hazırlanmaktadır, yine de "yaratıcı olma eğitimi konusunda yeterince duruluyormu, yoksa yalnızca kurallara uyma mı öğretiliyor" sorusu yanıtız kalmaktadır.

"1960 yılından sonra özgür tartışma ve düşüncenin önce üniversitelere sonra liselere girmesiyle politika okullarımıza girmiştir. Ama toplumun istediği-özgür düşünceli ve hoşgörülü- vatan- daşlar yetişmemiş; gençler fikir çatışmalarından kurtulama- mıştır."

"Sanayileşme ve hızlı kentleşmenin toplumda yarattığı karmaşık sorunlar genç kuşakları da etkilemiştir. Genç kuşak sorun- larının çözümün zor yaptırımlarda aramıştır."

### **Neler Yapılabilir?**

Hızlı kentleşmenin bir sonucu da hızlı gecekondulaşmadır. Kültürel çatışmalar, kent yaşamına uyum, alt yapı ekiklikleri sıkıntısı kırsal kesimden şehre yerleşmek üzere gelen insanların başlıca sorunlarıdır. Bu nedenle öncelikle büyük kentlerde ve gece- konu bölgelerinde, aile büyüklerinin ve gençlerin yararlanacak- ları "toplum merkezleri"nin kurulması; boş zamanları değerlendirme, kişisel sorunları çözmeye ve toplumun ortak sorun- larına yönelen çalışmaları örgütleme işlevinin bu merkezlerce ye- rine getirilmesi, toplumsal sorunları çözmeye yardımcı güç olması önerilmektedir<sup>(15)</sup>.

Ailede, okulda demokratik bir ortam olmalı, çocuğa söz hakkı verilip, ona herkesin düşüncesine saygı göstermesi öğretilmelidir. Demokratik davranış geliştirmesi için, sorumluluk verilmeli, eleştirici ve girişimci olması sağlanmalıdır. Doğru ve yanlışları tartışarak saptama öğretilmeli, hata yapıldığında kabul etme ve yanlış düzeltme yolları gösterilmelidir. "Eğiticilerin kişilik eğitiminden geçmeleri" önem kazanmaktadır.

Önceki bölümde sözüedilen sorunları aşmada, toplumsal yapıyla ilgili sayılan önerilerden başka; ekonomik koşulların iyileştirilmesi, çağdaş olanakların ve refahın minimum standartta yaygınlaştırılıp, artırılması, sosyal güvencenin geliştirilmesi belir- tilebilir.

"Bürokratik örgütlerin katı, kuralcı, insiyatif tanımayanı tek boyutlu, yaratıcılığı azaltan ve hatta körelten yapılarına" karşılık; örgüt üyelerinin yaratıcılığın yaşama ve gelişmesinde temel olan "sanatsal uğraşlara" girmesi sağlanabilir. İşyerlerinde boş zaman- ları değerlendirme çalışmaları olarak "sanat" ve "spor"un türlü dal- larıyla- hem grup hem bireysel olarak- ilgilenmeleri için işgörenlere olanak tanıyıp, "tek boyutluluğu" aşmaları, "çok boyut- luluğa" ulaşmaları gerçekleştirilebilir.

(15) Birsen Gökçe, **Cumhuriyet Döneminde Çocuk ve Gençlere Ait Yasal Düzenlemeler, Yayınlar**, T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ankara: 1983, s. 21-22.

Bireylere yaratıcı bir biçimde birlikte çalışma olanağı verip, birşeyler öğrenebilmeleri yoluyla, "yeterince değerlendirilmemiş yaratıcı düşünce ve olanakların kaynağı" olan insanların, kararlara katılması ve "çalıştıkları kuruluşun tümüne yararlı olmaları" sağlanabilir<sup>(16)</sup>.

Başlangıçta grup dinamiği seminerleri; çekingen, katılımcı olmayan, duygu ve düşüncelerini açıklamaya hevesli olmayan, otoritelerle tartışmadan kaçınan biçimde genel olarak betimleyebileceğimiz insanımızın bu eksiklerini gidermek için daha farklı koşullarda düzenlenebilir:

Birbirleriyle bir süredir tanışan, ilk karşılaşmanın "resmiyetini" atmış, sıradüzendeki düzeyleri birbirine yakın olan bireylerin oluşturduğu T-gruplar düzenlenebilir. Birlikte yemek yeme, geziye çıkma, kültürel-sanatsal etkinlikleri izleme gibi yöntemlerle grubun içtenliği artırılabilir. Duygu ve düşünceleri açıklamanın olağan oluşu ve gerekliliğinden söz ederek, üyeler desteklenebilir. "Kişisel psikolojik" boyuttan çok, "toplumsal-kurumsal" boyut üzerinde durulmasının önemi ve bu seminerler içindeki gerekliliği anımsatılabilir.

## SONUÇ

Bu açıklama ve önerilerin dikkate alınması, grup dinamiği seminerlerinin Türkiye'de düzenlenebilmesinde başarıyı artıracaktır. Ayrıca başka görüş ve önerilerin de dile getirilip, belirleneceği ortamın hazırlanması- konu üzerinde tartışma, seminer vb. çalışmalar yapılması gerekmektedir. Böylece, özellikle daha önce belirtilen sorunlara sahip ülkemiz açısından yararlı ve gerekli olan grup dinamiği seminerleri için yöntem ve uygulama geliştirilebilir.

Sanayileşmekte olan ülkemizde, "örgütsel verimlilik" ve "toplumsal bütünleme"ye ulaşmada, grupta çalışma, karar alma, uygulama aşamalarında iletişim ve eşgüdümleme işlevlerini geliştirmede ve dolayısıyla mal ve hizmet üretiminde maliyeti düşürüp, gecikmeyi önleyerek, ülke ekonomisinde kazanç elde etmede, grup dinamiği seminerleri önemli katkıda bulunacaktır.

"Öğrenmeye öğrenmeyi öğrenmeye dayalı grup çalışmaları, kişilerin birbirlerinin düşüncelerini dinlemeleri ve katılımın desteklenmesini" birlikte getirecektir. "Demokratik davranışların kavranması için verilecek eğitim, iş verimliliğini artırabilecek, demokrasinin toplumsal yaşamda yerleşmesine hizmet ederek"<sup>(17)</sup>, ülkemize yararlı olacaktır.

(16) Külebi, op.cit., s.161-162.

(17) Ibid., s.9-10.