

GRUP DİNAMİĞİ EĞİTİMİ

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÜLEBİ

1. GİRİŞ - KURAM ve YÖNTEM

Örgüt geliştirmenin etkili araçlarından biri olan "grup dinamiği eğitimi" ("duyarlılık eğitimi"), grup dinamiği seminerlerinin "antrenman grupları", "taban grupları", "eğitim grupları" ve "tanı grupları" kavramları⁽¹⁾ ile eşanlamlıdır. Bu nedenle, grup dinamiği eğitimi insanların grup halinde birlikte çalışmaları yoluyla kendilerini, gruplarını ve örgütsel davranışlarını geliştirerek biçimsel örgüt sisteminin aksamalarını aşabilmeyi ve optimal üretim sonuçlarına ulaşılabilmesini öğrenmelerini içermektedir.

Klasik anlamıyla grup dinamiği eğitimi seminerleri, çoğunlukla "mesleki çerçevenin dışında ve hatta kentsel çerçevenin dışında da düzenlenmektedir; bu seminerler belli bir yerde yatılı olarak gerçekleştirilmekte ve katılanlar ilke olarak birbirlerini önceden tanımamakta ya da en azından aralarında bir bağımlılık ilişkisi ya da yakınlık ilişkisi bulunmamaktadır. Böylelikle kişiler, fiilen davranışlar ve ilişkiler alanında çeşitli gelişmelere potansiyel açıdan yararlı olabilecek bir 'parantez durumunda' bulunmaktadırlar. Bu seminerlerin büyük bölümü belli bir gündeme bağlı kalınmadan, özgül bir problemin çözülmesine gerek olmadan grup üyelerinin serbestçe konuşabilecekleri ve tartışabilecekleri oturumlara hasredilmiştir. Berrak olarak saptanmış olan amaç, bu oturumlarda ortaya çıkan süreçleri, bu süreçlerin güçlüklerini ve çözüm yollarını aydınlığa kavuşturmak için çaba göstererek bir iletişim deneyimi yaşamaktır"⁽²⁾.

Grup dinamiği eğitiminde, yukarıda vurgulanmış olan serbest tartışmaların yanı sıra önceden programlanmış bulunan çalışmalar (alıştırmalar) da çoğunlukla uygulanmaktadır. Bu çalışmalar (alıştırmaları) "gözlem alıştırmaları", "pro-contra tartışma alıştırmaları", "rol oyunları", "geri bildirimsiz iletişim alıştırmaları" ve "mülakat teknikleri" olarak belirtebiliriz. Bu çalışma teknikleri, işletme sistemlerinde işgörenlerin daha iyi işbirliği ve eşgüdümleme yapabilmelerinin sağlanmasına yöneliktir.

Grup dinamiği eğitimi seminerlerinin amaçları "T-grubu" ("training - group - antrenman grubu" ya da "eğitim grubu") oturum-

- (1) Bu kavramlar için bkz. Krege, W., "Netz über die Trainingsruppe", Gruppensymposium, Heft 2, Stuttgart, April 1970, s. 107.
- (2) Maisonneuve, J., bkz. Külebi, A., **Grup Dinamiğinde İnsan Davranışı - Sosyal Psikolojide Kuram, Yöntem ve Uygulama**, Ankara 1986, s. 83 - 84.

larında gerçekleştirilmek istenmektedir. Grup dinamiği eğitimi seminerlerinin ya da duyarlılık eğitimi seminerlerinin amaçlarını genel olarak şöyle ifade edebiliriz.⁽³⁾ : "Grup dinamiği eğitimi, kişiye kendini ve başkalarını daha iyi algılamada yardımcı olmalıdır; grup dinamiği eğitimi yoluyla kişi, takmış olduğu maskeyi çıkarabilmelidir; kişinin olgunluk düzeyi yükseltilmelidir; kişi daha iyi anlamayı öğrenmelidir; kişi daha açık konuşabilmelidir; kişi tutuk davranışlarını aşabilmelidir; grup dinamiği ya da duyarlılık eğitimi, küçük grupların daha etkili çalışabilmesi için katkıda bulunmalıdır; grup dinamiği eğitimi, takım çalışması yeteneğinin geliştirilmesinde yardımcı olmalıdır".

Gelişmekte olan bir ülke durumundaki Türkiyemizin işletme örgütleri ve işletme yöneticileri açısından GRUP DİNAMİĞİ SEMİNERLERİNİN AMAÇLARINI şöyle saptayabiliriz:

- a. Müşterilerle ve halkla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını sağlamak.
- b. Müşterileri psikolojik ve sosyal psikolojik düzeylerde yönetim ve üretim süreçlerinin gereklerine ve bu süreçlerdeki güçlüklerin zaman israfı olmadan çözümlenmelerine hazırlayabilmek.
- c. İşletme örgütlerindeki birimlerin görevlilerinin sorunları çözmeye güçlükleri duyarlı ve titiz bir biçimde aşabilmeleri için etkili iletişim yöntemlerinin oluşturulabilmesi.
- d. Müşterilerin yönetsel süreçlere ilişkin olarak etkili bir biçimde oriyantasyonunun sağlanabilmesi için işletme yönetim birimleri görevlilerinin psikolojik ve sosyal psikolojik düzeylerde görev başında eğitilebilmeleri.
- e. İşletme içi yönetim süreçlerinin optimizasyonunda, işbirliği, iş akımı ve maliyetlerin minimizasyonu açısından işgörenlerin katkıda bulunmasını sağlayabilmek.
- f. Üst-ast ilişkilerinde mesleki ve insani duyarlılığın geliştirilmesi, hiyerarşik katılık nedeniyle insan kaynaklarının israfının önlenmesi.

Grup dinamiği seminerlerinde çalışma yöntemi olarak "burada ve şimdi" ("hic, et nunc") yöntemi benimsenmiştir. "Burada ve şimdi durumu", grup üyelerinin düşüncelerinin, ortak güncel deneyimlerin bir sonucu niteliğindeki grupta gözlenebilen somut davranışların üzerinde yoğunlaşmasını amaçlamaktadır. "Burada ve şimdi durumu"nda, grup üyelerinden dış dünyadaki günlük yaşamlarından kaynaklanan içeriklere ilişkin düşünce alışkanlıklarını unutmaları istenmektedir. Bunun amacı ise, grup üyelerinin "burada ve şimdi durumu"nda gelişen düşünceleri kendi üzerlerinde yoğunlaştırabilmelerini sağlamaktır. Böylelikle

(3) Sader, M., bkz. Külebi, A., *op. cit.*, s. 138.

kişiler, bilgiyi kişisel deneyimle kazanarak kavramsallaştırabilecekler ve geribildirim süreçlerinin önemini de kavramış olacaklardır⁽⁴⁾. Bunların yanı sıra, "from home durumu", grubun "burada ve şimdi durumu"na ulaşabildiğini, "back home durumu" ise grubun seminer çalışmasının sonunda dış dünya koşullarına dönebilme hazırlıklarını belirlemektedir.

Grup dinamiği eğitimi seminerlerindeki çalışmalar, katılanların dört düzeyde eğitim almalarını amaçlamaktadır. Bu dört düzeyi şöyle vurgulayabiliriz⁽⁵⁾:

- a. **"Ben düzeyi"**: Grup yaşamında kendi kişisel davranış biçimlerim nelerdir ve bunların doğurduğu sonuçlar öteki grup üyeleri üzerinde nasıl etki yapmaktadır?
- b. **"Ötekiler düzeyi"**: Öteki grup üyelerinin davranış biçimlerinin niteliği nedir ve bunların doğurduğu sonuçlar grup üzerinde nasıl etkide bulunmaktadır?
- c. **"Grup düzeyi"**: Gruplar nasıl işlemektedir ve grupların iyi işlemesi için ne gereklidir?
- d. **"Eğitim süreci"**: Kişisel deneyimlere dayanarak nasıl öğrenilebilir, öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir?

Yukarıda vurguladığımız dört evre ve düzey, kişilerin kendi benliklerini ve grup süreçlerini kavramalarında büyük önem taşımaktadır. Özellikle "öğrenmeyi öğrenmek", etnosantrist ve narsistik davranış özelliklerinin aşılabilmesinde yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla grup dinamiği eğitimi bu yönleriyle de işletmelerin yönetiminde üretimin ve verimliliğin artırılması açısından otoriter şablonlardan demokratik kategorilere ulaşılmasında büyük yararlar sağlamaktadır.

2. UYGULAMALI GRUP DİNAMIĞI

Bu bölümde, tarafımızdan gerçekleştirilmiş bulunan iki grup dinamiği seminerinin (Seminer A ve Seminer B) karşılaştırmalı paralel analizini yaparak, grup dinamiği çalışmalarının işletme yöneticileri açısından daha iyi kavranmasına yardımcı olmak istiyoruz.

2.1. Seminerlere Katılanlar

2.1.1. *Seminer A (tüm katılımcılar aynı işletmenin genel müdürlüğünde orta kademe yöneticisi olarak görev yapmaktaydılar)*

(4) Muchielli, R., bkz. Külebi, A., *op. cit.*, s. 87

(5) Mucchielli, R., *ibid.*, s. 85.

Katılımcı No.	Yaşı	Görevi	Öğrenim Branşı
1	(bayan) 35	Md. Yrd.	İşletme - Maliye
2	43	Md. Yrd.	Elektrik Müh.
3	(bayan) 40	Md. Yrd.	Kimya Müh.
4	51	Md. Yrd.	İktisat (Dış Ticaret)
5	46	Md. Yrd.	İktisat - Maliye
6	54	Md. Yrd.	Kimya Yük. Müh.
7	(bayan) 37	Md. Yrd.	Kimya Yük. Müh.
8	56	Md. Yrd.	Maliye - İşletme
9	40	Md. Yrd.	İktisat - Maliye
10	38	Md. Yrd.	Kimya Yük. Müh.
11	39	Md. Yrd.	Kamu Sevk ve İdare
12	35	Md. Yrd.	Makine Yük. Müh.
13	(bayan) 44	Md. Yrd.	Psikoloji - Sosyoloji

2.1.2. *Seminer B (katılımcılar çeşitli işletme ve kurumlarda üst kademe ve orta kademe yöneticisi olarak görev yapmaktaydılar)*

Katılımcı No.	Yaşı	Görevi	Öğrenim Branşı
1	(bayan) 35	Yazı İşl. Kararl. Md.	Gazetecilik
2	36	Md. Yrd.	Matematik
3	(bayan) 36	Eğitim Müdürü	Eğitim Fak.
4	39	Baş Jeolog	Jeoloji Müh.
5	33	Baş Jeolog	Jeoloji Müh.
6	38	Uzman Jeolog	Jeoloji Müh.
7	39	Baş Mühendis	Petrol Müh.
8	42	Baş Mühendis	Petrol Müh.
9	42	Baş Mühendis	Kimya Müh.
10	(bayan) 40	Şef, Per. İd. İşl.	Ticari Bilimler
11	40	APK Daire Başk.	İlahiyat Fak.
12	(bayan) 32	Planlama Şefi	Endüstri Müh.
13	32	Şef (Huk. Müş.)	İktisat
14	38	Uzman Denetçi	İktisat - Maliye

2.2. A VE B Seminerlerinin Ortak Programı

BİRİNCİ GÜN:

Saat 14.00 - 15.30: Katılanların öğretim üyesi tarafından oriyantasyonu.

Saat 15.30 - 15.45: Ara.

Saat 5.45 - 17.00: Seminer grubu A: T - grubu oturumu.

Seminer grubu B: "Pro -contra tartışması."

İKİNCİ GÜN:

Saat 14.00 - 15.30: Rol oyunu, mülakat teknikleri, geribildirimsiz iletişim alıştırmaları, karar alıştırmaları.

Saat 15.30 - 15.45: Ara

Saat 15.45 - 17.00: T - grubu oturumu (gözlem alıştırmaları)

ÜÇÜNCÜ GÜN:

Saat 14.00 - 15.30: Grup halinde karar alma alıştırmaları.

Saat 15.30 - 15.45: Ara.

Saat 15.45 - 17.00: T - grubu oturumu (gözlem ve değerlendirme alıştırmaları).

DÖRDÜNCÜ GÜN:

Saat 14.00 - 15.30: T - grubu oturumu (örnek olay.)

Saat 15.30 - 15.45: Ara.

Saat 15.45 - 17.00: T - grubu oturumu (örnek olay çalışmasının değerlendirilmesi).

BEŞİNCİ GÜN:

Saat 14.00 - 15.30: Seminer grubu A: T- grubu oturumu ("pro-contra tartışması).

Seminer grubu B: Yaratıcılık eğitimi - "brainstorming".

Saat 15.30 - 15.45: Ara.

Saat 15.45 - 17.00: Seminerin bütününün katılımcılar ve öğretim üyesi tarafından değerlendirilmesi.

2.3. A ve B seminerlerinin karşılaştırmalı paralel Analizi**BİRİNCİ GÜN:**

Seminer A: Eğitici (öğretim üyesi) oturumu açar ve katılımcılardan kendilerini tanıtmalarını rica eder. Katılımcılar (grup üyeleri) birbirlerinin yüzlerine bakarlar ve sadece susarlar. Bunun üzerine eğitici, grup üyelerine işletme organizasyonu, işletme yönetimi ve grup dinamiği seminerlerinin amaçları ve ilkeleri konularında bilgiler verir. Bunların yanı sıra eğitici, grup üyelerine olanaklar el verdiği ölçüde tartışmalara müdahale etmeyeceğini ve semineri geleneksel - otoriter biçimde yönetmeyeceğini duyurur.

Seminerin birinci gününün bu aşamasında şirketin "satın alma müdür yardımcısı" (56 yaşında) "bu türden seminerlerin şimdiye kadar hiçbir şeyi değiştiremediği ve düzeltilmediği" görüşünü bildirir. Eğitici, bu sırada, katılımcıların gönüllü olarak değil, fakat işletme üst yönetiminin isteği üzerine grup dinamiği seminerine katıldıklarını öğrenir. No. 13 (eğitim ve yayın müdür yardımcısı) ise "herkesin aynı düzeyde görevli olması nedeniyle çalışmaların verimli geçeceğine" inanmaktadır. No. 8 (satın alma

müdür yardımcısı), "personelin, mevzuatı daha iyi bilecek biçimde eğitilmesi" üzerinde ısrar etmektedir. Bunun üzerine grupta ikili tartışmalar ve gülüşmeler oluşur.

Tartışmaların bu aşamasında, eğitici, grubun bir aradeğerlendirme yapmasını önerir. Grup üyeleri, grup dinamiğini tanımaya başladıklarını, ancak ilerleyemediklerini bildirirler. Grup üyeleri, aynı zamanda, grup dinamiğinin çalışma teknikleri konusunda önceden bilgilendirilmenin daha yararlı olacağını söylerler (eğitici, bu sırada, grup dinamiği konusunda kendi yazdığı bir kitabı katılımcıların ellerinde görür. Kitap, seminerden önce şirket yönetimi tarafından katılımcılara dağıtılmıştı. Katılımcılar ise sadece kitabın sayfalarını karıştırmışlardı).

Verilen aradan sonra, eğitici, grup üyelerinden üzerinde serbestçe tartışabilecekleri bir konu saptamalarını ister. Amaç, grupta varolan işbirliği (kooperasyon) ve eşgüdümleme (koordinasyon) derecelerini ölçebilmektir. Grubun, bir tartışma konusu saptayabilmesinin başlı başına bir sorun oluşturduğu bu örnekte de ortaya çıkar. Uzun ve sıkıcı tartışmalardan sonra grup, "enflasyon" konusunu tartışma konusu olarak saptar. No. 8 (satın alma müdür yardımcısı) tartışmalara tümüyle egemen olur. Öteki grup üyeleri, özellikle bayan katılımcılar, söz hakkına sahip olamazlar. No. 6 (deri ve kimya endüstrisi müdür yardımcısı) bu ve bundan sonraki tartışmalar sırasında tek bir sözcük söylemez. 54 yaşındaki No. 6 yılgın ve bıkkın bir izlenim uyandırmaktadır. Yönetici kademeler için pek yaşlı sayılmayacak olan No. 6'nın bu yılgınlığı ve bıkkınlığı eğitime göre, No. 6'nın sorunların temelini daha çok makro düzeyde ve genel yönetim açısından görmesinden kaynaklanmaktadır.

Seminerin birinci gününün genel değerlendirmesinde dile getirilen istekler ve duygular "eğitcinin daha çok yönetmesi, daha çok müdahale etmesi ve daha çok yönlendirmesi" niteliğindedir. Grupta bir "boşlukta yüzme duygusu" egemen olmuştur. Grup üyelerini, bu duygudan kurtulma gereksinmesi motive etmektedir.

Seminer B: Seminerin birinci gününün ilk oturumunda seminer grubu B de, aynen seminer grubu A da olduğu gibi, ilk önce eğiticiden işletme organizasyonu, işletme yönetimi ve grup dinamiği seminerlerinin amaçları ve ilkeleri konularında bilgiler alır. Seminer grubu B, daha seminerin başında "katılım" konusunda bir tartışmaya girmesi nedeniyle, seminer grubu A'ya göre daha angajmanlı ve daha bilgili bir görünüm sergilemektedir. Ancak eğitici, bu tartışmaları sırasında grup B'yi grup A'ya göre daha çok yönetmiş ve gelişmelere daha çok müdahale etmiştir. Bu nedenle de eğitici, seminer grubu B'nin birinci gününde hemen bir "pro-contra tartışma alıştırmasını" gündeme koyar. Grup, tartışma konusu olarak kısa sürede (oylama yöntemiyle) "kadınların üst düzey görevler için uygun olup olmadıkları" konusunu saptar. Tartışma konusunun saptanması sırasında eğitici bilinçli olarak grup üyelerini uzun sürecek

bir tartışmaya zorlamaz. Çünkü en üst düzeyin altındaki yöneticiler memurlaşma eğilimleri nedeniyle çabuklukla amaçların, buyrukların, düzenlemelerin, kuralların önlerine konmasını tercih etmektedirler. Bu, kendilerini psikolojik düzeyde rahatlatmaktadır, sonuçlara daha kolay ulaşabileceklerini düşünmektedirler.

Birinci günün ikinci oturumunda seminer grubu B iki alt grup oluşturur. Birinci alt grup "kadınların üst düzey görevler yapabileceklerini" savunacak ("pro" olarak , yani "olurlayarak" tartışacak), ikinci alt grup ise "kadınların üst düzey görevler yapamayacaklarını" savunacak, böylelikle de "contra" olarak, yani "karşıt tezde tartışacaktır". Eğitici, tartışmaları berrak bir biçimde organize etmenin katılımcılara daha verimli çalışma olanağı sağladığını görmektedir.

"Pro - contra" tartışmaları sırasında "contra - alt grubu" ısrarla "kadınların mücadele ederek ve yarışarak üst kademelere ulaşmaları gerektiğini" savunur. "Pro - alt grubu" ise "dağlık bölgelerde ebelerin at sırtında ve yürüyerek görev yaptıklarını, dolayısıyla her türlü üst düzey görevi de yerine getirebileceklerini" vurgular. Bu tartışmalar sırasında, eğitcinin uyarısı üzerine, grup üyeleri birçok kez aradeğerlendirmeler yaparlar. A seminerinde ise, eğitcinin bu amaçtaki uyarıları grup üyeleri tarafından dikkate alınmamıştı.

Günün genel değerlendirmesinde, katılımcıların isteği üzerine ve tüm grup üyelerinin olurlaması ile, uzun seminer masasında yan yana oturan ve aynı kuruluştan gelmiş bulunan yedi kişinin yerlerinin gelecek oturumdan itibaren değiştirilmesine karar verilir. Genel değerlendirmede bundan başka, No. 9, "öteki grup üyelerine göre daha çok konuşmuş olduğunu" bildirir. Ancak, No. 9'a göre, "tüm katılımcılar konuşabilmişlerdir". No. 9, "daha çok katılımın gerçekleşmesini" talep etmektedir. No. 11, kuruluşunun araştırma-planlama-koordinasyon (APK) daire başkanı, "tartışmaların olumlu olarak ve uygar çerçevede gerçekleştirilmiş olduğunu " bildirir. No. 11'e göre, "grupta daha aktif ve daha pasif üyelerin bulunması normal karşılanmalıdır". Gruptaki genel kaniya göre, gruptaki üyelerin birbirlerini yeni tanımaya başladıkları göz önüne alındığında, seminerin birinci günü memnuniyet verici olarak gerçekleşmiştir.

İKİNCİ GÜN:

Seminer A: Seminerin ikinci gününde eğitici, grup yaşamına daha çok müdahale etmek ve daha çok yönetmek kararı alıyor ve bunu da gerçekleştiriyor. Seminerin bu ikinci gününde iki rol oyunu, mülakat teknikleri uygulaması ve bir geribildirimsiz gözlem alıştırması gündemde bulunuyor. Birinci rol oyununda bir tekstil firmasına bir bay veya bayan halkla ilişkiler uzmanı alınacaktır. Söz konusu firmanın "personel müdürü"nü canlandıracak olan bir katılımcı, adayları canlandıracak olan bir bay ve bir bayan katılımcı arasında mülakat uygulamaları sonucunda istihdam et-

mek üzere tercih ve karar bildirecektir. İkinci rol oyununda ise, firmanın "personel müdürü" "geribildirimsiz mülakat" uygulayacak ve firmanın genel müdürünün makam arabası için bir şoför seçecektir. Bu kez adayların ikisi de erkektir. İkinci rol oyununda grubun öteki üyeleri bir gözlem alıştırmaları gerçekleştireceklerdir. Bu grup üyelerinin ödevi, rol oyunundaki iletişim süreçlerini ve bu süreçlerin güçlüklerini eleştirel bir bakış açısıyla gözlemlemek ve firmanın "personel müdürü"nü kararlarını değerlendirmektir. İkinci rol oyununda firmanın "personel müdürü" "şoför adayları"nın eğitim ve kültür düzeyleri düşük olduğu için bu adaylardan mülakat sırasında geribildirim isteyemeyecektir.

Eğitici, her iki rol oyununda senaryoların oluşturulmasını ve "adaylar"ın ("aktörlerin") rol özelliklerinin belirlenmesini tümüyle grup üyelerine (katılımcılara) bırakır. Ancak, bu sırada eğiticinin önerilerde bulunması ve yol gösterici olması gerekli olur. Bu alıştırmalarda aktörlerin ve tekstil firmasının özelliklerini belirlemek, senaryolar oluşturmak grup üyeleri tarafından sevinçle karşılanır. Buna bağlı olarak da grubun morali önemli ölçüde yükselir.

Rol oyunlarının uygulanmasında ise, gerek "personel müdürü" ve gerekse "adaylar" ("aktörler") saptanmış bulunan rol özelliklerinden çok, kendi öz kişiliklerini canlandırır. İkinci rol oyununda "personel müdürü", "adaylardan birçok kez geribildirim ister. Dolayısıyla, aktörler, fiktif durumdan çok reel durumla ilgilenirler. Bundan çıkarılacak sonuç, kendi asıl firmalarında orta kademe yöneticileri olan katılımcıların, kendilerini firmanın öteki çalışanlarının durumlarına adapte edememeleridir. Bu olgu, grup üyelerinin "problem bilinci"ne sahip olmaktan uzak olduklarını göstermektedir.

Rol oyunlarından sonra yapılan gözlem alıştırmalarında, birçok grup üyesi, ikinci rol oyununda "personel müdürü"nü "adaylar"dan geribildirim istediğini vurgularlar. "Personel müdürü"nü istihdam edilecek adaylar ile ilgili kararlarını, yani tercihlerini genelde olurlar. Ancak, burada da yine, "şimdiye kadar erkek işi sayılan görevlerin kadınlar tarafından yapılmasının doğru olup olmadığı" tartışma konusu yapılır. No. 8, "satın alma müdür yardımcısı", tekrar erkeklerin "üstünlüğü" konusunu ileri sürer ve "memurlaşma" nedeniyle kendilerinin "değişen durumlara hazırlıklı olmadıklarını" ifade eder. Bunun üzerine eğitici kendisine, "gruptaki diğer gelişmeleri beklemesini ve önceden kötümser olmamasını" tavsiye eder. No. 12, "Grup dinamiği eğitimi çalışmaları ile şimdiye kadarki eğitim sisteminin yetersiz olduğu görüşü ortaya konmak istenmektedir" der ve "Eleştiri nereye kadar gider, beşeri ve fen bilimlerinde şu ana kadar dünyada yapılan şeyler yanlış mıdır, değer yargısı olmayan insanlar mı yetiştireceğiz, insanlar dinsel konuları da mı tartışacaklar? Bu konularda tartışılmaz, eleştiri vakit kaybetmektedir" görüşünü

bildirir. Bunun üzerine No.8, No. 12'ye, "metafizik olayların, duyarlılık eğitiminin konusu olmadığı" yanıtını verir. Eğitici de No. 12'ye, "grup dinamiği eğitiminde, yani duyarlılık eğitiminde, dinsel konuların hiçbir zaman ele alınmadığını ve ele alınmasının amaçlandığını" bildirir. "Amaç, önyargılı olmamaktır". No. 13 de, "Düne göre daha ümitvarım. Dün, grup çok homojendi. Kurumsal olarak toplandık. Bugün 'from home durumu'na daha çok yaklaştık. Kadın - erkek ilişkileri konusunda yapıcı tartışma oldu" diyerek günün genel değerlendirmesini yapar.

Günün sonunda, grup üyelerine grup dinamiği eğitimi çalışmalarının "somut yönü"nü gösterebilmek için, eğitici, uzun açıklamalarla örgüt geliştirme yöntemlerini ve bir enstrüman olarak grup dinamiği eğitiminin rolünü anlatır. Sonuçta, grupta bir tatminlik ve doyum duygusunun egemen olduğu gözlemlenir.

Seminer B: B seminerinin ikinci gününde, A seminerinde gerçekleştirilen alıştırmalar uygulanır. Bu kez de, A seminerinde olduğu gibi, grup üyeleri her iki rol oyununun senaryolarını ve aktörlerin özelliklerini serbestçe saptarlar. Ancak, bu kez de eğitcinin önerilerde bulunması ve yol göstermesi gerekli olur. Rol oyunlarının uygulanmasından sonra, eğitici, aktörlerin bu seminerde rollerine çok iyi uyum sağlayabildiklerini gözlemler. Bu seminerde dikkat edilmesi gereken nokta, katılımcıların (rol oyunlarını gerçekleştiren aktörlerin), A seminerindeki katılımcılara göre daha eğitilmiş, daha deneyimli ve daha üst düzeydeki yöneticiler olmalarıdır. Rollerin gerçekleştirilmesi sırasında oluşan ilginç iletişim ve davranış biçimleri grubun moralini ve ilgi yoğunluğunu daha da yükseltmiştir. Ancak, bu seminerde de, ikinci rol oyununda, "personel müdürü" A seminerinde olduğu gibi "aday"lardan mülakatlar sırasında geribildirim istemiştir.

Grup üyeleri, günün genel değerlendirmesinde "şimdi kendilerini homojen bir grup olarak gördüklerini ve memnuniyet verici bir doyuma ulaştıklarını" bildirirler. No. 1, "mülakat tekniklerinin kendilerini daha çok düşünmeye ve daha çok verimli olmaya yönelttiğini" söyler.

Her iki seminerin ikinci gününden doğan sonuç şöyledir: A seminerindeki katılımcılara göre daha üst düzeyde yöneticilik yapan B seminerindeki katılımcılar daha sağlıklı ve daha yoğun işbirliği (kooperasyon) ve eşgüdümleme (koordinasyon) yetenekleri ortaya koyabilmişlerdir. Orta kademe yöneticileri olan A seminerindeki katılımcılar daha çok narsisizme yönelmişler, kendi öz benliklerindeki özellikleri grubun bütünlüğünün zararına bir boyutta ortaya koymak istemişlerdir. Bu nedenle de otoriter ve kalıplara dayalı katı davranışlar göstermişlerdir. Bundan doğan sonuç da, A seminerindeki katılımcıların, işbirliği ve eşgüdümleme olgularını bir "zaaf" ve bir "taviz" olarak görmeleridir. İşletme sistemlerinde "örgüt geliştirme" ise, grup üyelerinin işbirliği ve eşgüdümleme yeteneklerini geliştirmeye istekli ve hazır olmalarına bağlı bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ GÜN:

Seminer A: Seminerin üçüncü gününde, grup olarak karar alma alıştırmaları çerçevesinde, ünlü "uzay oyunu"⁽⁶⁾ gerçekleştirilecektir. Bu oyunda, grup üyeleri, ay yüzeyinde araştırmalar yapıp, ana uzay gemisiyle dünyaya geri dönecek bir uzay araştırma grubunun üyesi durumundadırlar. Ancak, mekanik problemler nedeniyle araştırma grubu, ana uzay gemisiyle buluşacağı yerden 300 km. uzakta zorunlu iniş yapmış bulunmaktadır. İniş sırasında, yardımcı uzay gemisinin araç ve gereçlerinin büyük bir bölümü hasar görmüş durumdadır. Araştırma grubunun yaşaması, 300 km. lik yürüyüş sonunda ana uzay gemisine ulaşmasına bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla, grup üyelerinin aşağıda belirtilen 15 sağlam madde, araç ve gereçten en gerekli olanları seçip yanına alması büyük önem taşımaktadır. Grup üyelerinin ödevi, bu 15 maddeyi ve araç-gereci ana uzay gemisine ulaşmak için, taşıdıkları öneme göre sıralamaktır.

Eğitim grubumuzun üyeleri ilk olarak bir bireysel sıralama yapacaklardır (15 dakika). Daha sonra grup olarak bir sıralama yapılacak, dolayısıyla grup kararı alınacaktır. Sırlanması istenen 15 madde, araç ve gereç şöyledir:

- 10 paket kibrit.
- Gıda hülasası.
- 20 metrelik naylon halat.
- 8 metrekarelik Amerikan bezi.
- Taşınabilir ısıtma ünitesi.
- İki 45'lik tabanca.
- Bir kutu süt tozu.
- 10 tüp oksijen.
- Yıldız haritası.
- Şişirilebilen sandal.
- Manyetik pusula.
- 10 şişe su.
- Sinyal lambaları.
- İlk yardım malzemesi.
- FM alıcı - verici

Eğitici, kendilerinin üzerinde tartışabilmeleri için, ana uzay gemisine olan 300 km. lik uzaklığı ve ortak karar almada oylamaya başvurulmaması gerektiğini grup üyelerine bildirmez. No. 11 ise raporör olarak grup tarafından belirlenir. No. 6 ve No. 1 gözlemcilik görevini üstlenirler. İlk olarak, grup üyeleri 15 dakika içinde birey-

(6) Bkz. Dilber, M., "Küme Kararlarının Etkililiği", **Yönetim Psikolojisi II** (Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler - Yorumlar - Tartışmalar, 16 - 19 Kasım 1981), Ankara, TODAİE yayınları No: 201 (Ed. Turgay Ergün), s. 412 - 414.

sel sıralamalarını yaparlar. Daha sonra, grup olarak tercih sıralamasına geçilir. Grup kararı sırasında raportörün (No. 11) yönetimi ele aldığı gözlemlenir. No. 11, karar alınması için her maddeyi kısa tartışmalardan sonra oylatmaya başlar. Böylelikle çoğunluğun aldığı karar en ussal karar sayılıyordu. Zorunlu iniş yapılan nokta ile ana uzay gemisi arasındaki uzaklığın üzerinde durulmaz. Oylama yoluyla ve raportörün grubu yönetmesiyle kararlar hızla alınır. Üyeler, bir sonuca ulaşabildikleri için ve sürtüşmeler en az düzeyde tutulduğu için çalışmalarından memnun görünmektedirler. Grup üyeleri, şirkette kendilerine verilmiş bir ödevi çözümlenmiş oldukları duygusundadırlar.

Günün ikinci oturumunda, birinci oturumda yapılan çalışma değerlendirilir. Gözlemciler, "kararların memnuniyet verici bir biçimde çabuklukla alındığını ve grup üyelerinin uyumlu davrandıklarını" vurgularlar. Grup çalışmasının ancak bu aşamasında No. 8 "İki uzay gemisi arasındaki uzaklığın ne kadar olduğu" sorusunu sorar. Bunun üzerine eğitici, grup üyelerinden daha çok kişisel angajmanda bulunmalarını talep eder ve sürekli olarak "üçüncü kişiler tarafından saptanmış bulunan 'somut olarak adlandırdıkları' önceden belirlenmiş ödevler ve görevler beklememelerini" belirtir. Eğitici, grup üyelerinin daha çok "bağımsız" çalışabilmelerinin gereğini vurgular. No. 12 ise bu arada, "grup dinamiği olgusunun sonu olmayan bir film olup olmadığı" sorusunu yöneltir. Eğitici, "grup dinamiği eğitimi açısından filmin mutlaka bir sonu olması gerekmediğini, ancak filmin kopmamasının önemli olduğunu" söyler ve A seminerinde üçüncü günü kapatır.

Seminer B: Seminer B de de, üçüncü günde, "uzay oyunu" uygulanır. Eğitici, bu kez, grup üyelerine yardımcı gemi ile ana gemi arasındaki uzaklığı bildirir. Amaç, grup üyelerinin düşüncelerini işbirliği üzerinde yoğunlaşturmalarını baştan itibaren sağlamaktır. Ancak, eğitici, bu kez de grup üyelerine araç-gerecin önemlilik derecesi üzerine oylama yapılamayacağını bildirmez.

Seminer grubu B, bir grup kararına varabilmek için uzun tartışmalar ve müzakereler yolunu seçer. Ancak, katılımcılar, "uzay teknolojisi ile ilgili bilgilerinin eksikliğini" duyumsamaktadırlar. Bu nedenle, araç-gerecin önemlilik derecesinin sıralamasında 1 den 15'e kadar doğrudan sıralama yapmak yerine beşli gruplamalar yaparak bir sıralama yaparlar ve bu yolla da optimal çözüme oldukça yaklaşırlar.

Günün genel değerlendirmesinde, grup üyeleri, "fikirler üretilebildiğinin bugün gözlemlendiğini", "her bir grup üyesinin düşüncesini savunabildiğini", "from home durumuna ulaşılabilirdiğini" ve "genel olarak günün verimliliği açısından bir doyum sağlanabildiğini" vurgularlar. Ancak, aynı şirketten gelen 7 katılımcının zaman zaman birbirlerini desteklediklerini de belirtirler.

DÖRDÜNCÜ GÜN:

Seminer A: Dördüncü günün birinci oturumunda bir "örnek olay" tartışılacaktır. Bu örnek olay şöyledir(7): "Mary Sorrel bir kadın giysileri imalatçısının yanında yöneticidir. Bu şirket tüm yöneticilerinin katılmasını istediği bir ÖG (Örgüt Geliştirme) programı düzenlemiştir. Kullanılacak temel eğitim yöntemi duyarlılık (grup dinamiği) eğitimidir. Mary, duyarlılık eğitimi dışında ÖG programının tüm evrelerine katılmaya gönüllü olduğunu söyler. Böyle bir program sonucunda 'duygusal olarak zedelenen' bir arkadaşı olduğunu ileri sürer ve bunu mahremiyete tecavüz olarak düşündüğünden, katılmayacağını ifade eder. Bütün diğer yöneticiler programın tümüne katılmayı kabul etmişlerdir. -Soru: Şirkette programı yürüten başkan yardımcısı olduğunuzu farzedin. Nasıl bir yol önerirsiniz ve neden?"

Bizim grubumuzun üyeleri, tümüyle, kendi çalışmalarında "mahremiyete zaten girilmediği" düşüncesinde birleşirler. Mary Sorrel'in duyarlılık eğitimine katılmasının sağlanmasında ise, grup üyelerinin büyük çoğunluğu ikna etme, güven ve güvence vermek yolunu seçeceklerini belirtirler. Bazı grup üyeleri, bayan giysileri söz konusu olduğunda, Mary'nin rencide olabileceğini, öteki bazı grup üyeleri de arkadaşının Mary'yi olumsuz yönde etkilemiş olabileceğini belirtirler. Bu arada, Mary'nin ÖG programına katılmadığı takdirde işten çıkarılıp çıkarılamayacağı konusu da tartışılır. No. 2, "Mary'nin etki altında kalan biri olması nedeniyle iyi bir yönetici olamayacağını" vurgular. Sonuçta, grup üyeleri, Mary Sorrel için "ikna etme", "ceza verme" ve "işten çıkarma" önlemleri üzerinde dururlar. No. 5, bu durumda çok ilginç bir öneri getirir ve "şirketin, ÖG programının duyarlılık eğitimi evresinde Mary Sorrel'i izimli sayabileceğini ortaya koyar. No. 3 ve öteki grup üyeleri ise, "programın herkes için yararlı olacağını" vurgularlar ve Mary Sorrel'in ikna edilmesi kararına tüm grup üyeleri katılırlar.

Günün genel değerlendirmesinde, grubun daha olgunlaştığı ve ilerlemeler kaydettiği gözlemlenebilmektedir: No.11'e göre "örnek olayda grup kararı alınabilmiş ve hedeflere ulaşılabilmiştir". No.7 de, "birlikte bir karara varabilmenin önemine" işaret eder. No. 6, "grup dinamiği eğitiminin amacını kavradığını" ifade eder. No. 5, "çalışmaların amacının bugünkü birinci oturumda anlaşıldığını, ikinci oturumda da hedefe ulaşıldığını" vurgular. No. 4, "grubun başlangıçta algılamada zayıf ve çekimser kaldığını, çatışmaların hocayla olduğunu, daha sonra ise daha girişimci ve duyarlı bir düzeye ulaşıldığını" belirtir. No.3, "seminerin, amacına ulaştığını ve memnunluk duygusu içinde olduğunu" ifade eder. No. 2, "örnek olayı Mary Sorrel'in kişilik özelliklerine inmeden tartıştıklarını, fakat iyi sonuçlara ulaşıldığı" kanısında olduğunu belirtir. No. 4, "rahat

(7) Bkz. Davis, K., *İşletmede İnsan Davranışı - Örgütsel davranış* (İng. 5. baskıdan çev. Tosun, K. ve diğ.), İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 57, İstanbul 1982, s. 251.

konuşmaya alıştıklarını", No. 1'de, "seminerin amacını kavramaya başladığını, grup olarak daha iyi iletişim kurabildiklerini ve birbirlerini daha iyi anlamaya başladıklarını" vurgularlar.

Dördüncü günün sonunda grup üyeleri, böylelikle, göreceli olarak da olsa, "from home" evresinin özelliklerine erişmiş bulunmaktaydılar. Genel değerlendirmenin sonunda, dördüncü günün oturumlarının her ikisine de katılmış olan grup üyeleri, duyarlılık eğitimi konusunda seminerden önce aydınlatılmamış olmanın mutlu ve coşkulu üzüntüsü içindeydiler. Çünkü, grup, bir bütün olarak gücünü ve işlerliğini ortaya koyabilmişti.

Seminer B: Dördüncü günde B seminerinde de "örnek olay Mary Sorrel - (ya da yerelleştirilmiş olarak Ayşe Gül)" uygulanır. Grup, raportör olarak no. 14'ü belirler. Raportörün görevi, tartışmalar sırasında ortaya çıkan ortak ve çelişkili görüşleri kaydetmek olarak eğitici tarafından saptanır. Ussal olarak gerçekleştirilen tartışmalarda "Ayşe Gül'ün ikna edilmesi olgusu" tüm grup üyelerince benimsenir ve ortak nokta olarak kaydedilir. Çatışma noktalarını ise, Ayşe Gül'ün ikna edilememesi durumunda ne yapılabileceği konusu oluşturmaktadır. Öneriler çeşitlilik göstermektedir: Bir grup katılımcı Ayşe Gül'ün görevden alınmasını istemekte, öteki bir grup katılımcı ise, ÖG programı duyarlılık içeren bir doğaya sahip olduğu için, Ayşe Gül'ün cezalandırılmasını istememektedir.

Günün genel değerlendirmesinde tartışmaların demokratik karakteri tüm katılımcılar tarafından vurgulanır. No. 3 ve No. 9, tüm grup üyelerinin tartışmalar sırasında mesleki sorunlarını dile getirebilmiş olduklarını ve grubu da yaşayan bir sistem olarak algılayabildiklerini söylerler. No. 9 (kurumunun araştırma, planlama, koordinasyon daire başkanı), "bugünkü oturumlarda önyarguların aşılabilmesini ve tüm katılımcıların bu seminere gelmeden önceki benlikleriyle bu seminerden ayrıldıkları zamandaki benlikleri arasındaki farkı memnuniyetle kaydedeceklerini "vurgular".

BEŞİNCİ GÜN:

Seminer A: Seminerin beşinci ve son gününde seminer grubu A için bir "pro-contra tartışma alıştırması" gündemde bulunmaktadır. Grup üyeleri iki alt grup oluştururlar. Tartışmalarda, birinci alt grup "olurlayarak ('pro')", ikinci alt grup "karşıt olarak ('contra') etkileşimde ve iletişimde bulunacaklardır. Grup üyeleri, bunun için en önce bir tartışma konusu saptayacaklardır. Raportör olarak No. 1 grup tarafından belirlenir. Raportörün görevi, pro-contra tartışması sırasında ortaya çıkacak olan ortak noktaları ve çatışma konularını kaydetmektir.

Grup, göreceli olarak kısa bir sürede "ekonomik öncelik açısından turizm ve endüstri ikilemi"ni tartışma konusu olarak belirler. Bu iki alternatifli durumda, alt grup X, endüstriye öncelik

vererek, alt grup Z ise turizme öncelik vererek tartışacaktır. Tartışmanın başlamasıyla birlikte, alt grup Z'den No. 8 insifiyati hemen tümüyle ele geçirir ve sürekli söze girerek uzun konuşmalar yapar. Alt grup X'den No. 2 ve No. 3 sadece kısa cümlelerle müdahale edebilmeye çalışırlar. No. 8 ise, alt grup X'in bu üyelerinin girişimlerini her defasında başarıyla bloke edebilmektedir. No. 3, sonuçta No. 8'i "kimseye konuşma hakkı tanımamakla" suçlar ve "No. 4'ün yöneltmeye çalıştığı soruya No. 8'in yanıt vermediğini" bildirir. No. 4, sorusunu yineler. No. 8, alt grup X'in üyelerini "laf oyunları yapmakla" suçlar. Alt grup Z'den No. 7 de, "zaten söyleyecek bir şey kalmadı" diyerek, kendi alt grubundan No. 8'i eleştirir. No. 8 ise, konuşmalarına kesintisiz devam etmektedir. Bu aşamada artık alt grup X'in üyeleri No.8'e ancak birkaç sözcükle müdahale edebilmektedirler. İyi yürekli olan, ancak yaşı oldukça ilerlemiş bulunan No. 8'in, bilgi ve otoriter yapısını tüm eğitim grubuna kanıtlamak amacıyla olduğunu gözlemlemek olanaklı olmaktadır. No. 8, "ben düzeyi"nden, "ötekiler düzeyi"ne ve "grup düzeyi"ne geçememekte, gruptaki işbirliği ve eşgüdümleme çabalarını kararlılıkla engellemektedir. Seminerin son gününün birinci oturumu No. 5'in, No. 8'i protesto etmesiyle son bulur. Seminer grubu B'nin, No. 8'e karşı tümüyle birleşmesi ise, grupta dayanışma duygusunun gerçekleşebildiğini göstermektedir.

Seminerin ve günün son oturumunda, vakit darlığı nedeniyle raportörün notları değerlendirilemez. Günün ve seminerin genel değerlendirilmesinde, tüm grup üyeleri, No. 8 ile yaşanan grup sürecinin seminerin başında yaşanmasının çok yararlı olacağını bildirirler. Böylelikle grup dinamiği çalışmalarında grup üyeleri daha çok "yol alma, ilerleme" olanağına kavuşmuş olacaktı. Eğitici, yanıt olarak gruba, "ilk günkü oturumda, enflasyon konusunun tartışılması sırasında üyelere, aralarındaki arkadaşlık ilişkileri ve rutin çalışma ikliminin egemenliği nedeniyle, güçlü bir angajman gelmediğini, grup üyelerinin grup yaşamına ve işbirliğine ciddi bir biçimde özen göstermediklerini" bildirir.

En son olarak eğitici, grup üyelerinden seminer bütününü değerlendirmelerini rica eder. No. 8, "bu seminerde dinamik düzeye geçilebildiğini ve grup üyeleri arasında oluşan çatışmaların normal sayılması gerektiğini" bildirir. No. 9, "her gün karşılaşılan olayları burada da yaşadıklarını, kendisinin hatalarını görebildiğini" söyler. No. 5, "seminerde, grup çalışmaları sırasında ortaya çıkan problemlerin çözüm yollarının araştırıldığını" bildirir. No. 5'e göre, "bu seminerlerde başlangıçtan itibaren kesin kurallar koymak" gerekmektedir. No. 7, "İlk iki gün konuya yabancıydık, belirsizlik duyguları yaşadık. Sonraki günler konunun içeriğine uygun tartışmalara girdik, karar alabildik. Sizin (eğiticinin) açıklamalarınız yararlı oldu" sözleriyle görüş bildirir. Öteki grup üyeleri de, şimdi gruplardaki davranışları ve problemleri daha iyi kavrayabildiklerini, ancak, duygusal problemleri çözemediklerini dile getirirler.

Bu değerlendirmelerden sonra, eğitici, grup üyelerine, grubun geçtiği aşamaları, katılımcıların kaydettikleri ilerlemeleri ve ulaştıkları gelişme noktalarını anlatır, seminer süresinin kısılğını da vurgular.

Seminerin kapanışında, "back home durumu"na geçişte grup üyelerine yardımcı olacak açıklamalar için yeterli süre kalmaz. Kapanışta, eğitici ve grup üyeleri tokalaşarak da birbirlerine içtenlikle teşekkür ederler. No. 8, eğiticiye özellikle sevgi gösterir.

Seminer B: Seminerin son gününde, eğitici, seminer grubu B için bir yaratıcılık eğitimini gündeme koyar. Bu yaratıcılık eğitimi (alıştırması), "brainstorming tekniği" ("beyin fırtınası tekniği") ile ilintili olarak saptanmıştır. Bu çalışmada, grup üyelerinden beşi "insanlığın 2500 yılındaki durumu" ile ilgili olarak fantastik düşünceler oluşturacaklardır. Öteki grup üyeleri ise, bu fantastik düşünceleri eleştirel bir bakış açısıyla inceleyeceklerdir. No. 12, No. 1, No. 8 No. 6, No. 13 ve bir de (kendi isteği üzerine) No. 9 "fantastik yaratıcılar" olarak saptanırlar. No. 10, raportör olarak grup tarafından belirlenir. "Fantastik yaratıcılar"ın bu alıştırmada belli bir problemi çözmelerine gerek bulunmamaktadır. Dolayısıyla, önceden saptanmış bulunan özgül bir problemin varlığı söz konusu değildir. Katılımcılar, tartışmada bulunmadan, düşünceler geliştirip yaratıcı olmaya çalışacaklardır, görüş bildireceklerdir.

"Fantastik yaratıcılar", "alfa, beta, gama ışınları", "parapsikoloji", "telepati ile iletişim", "Atlantik okyanusunun çöküşü" ve "gen teknolojisi" gibi konularda düşünceler oluştururlar. Öteki grup üyeleri, "fantastik yaratıcılara" sorular yöneltirler ve daha ayrıntılı bilgiler isterler. bu sırada, üretken irdelemelerin oluşmasına karşın, özgül bir problemin çözülmesi istenmediği için katılımcılarda bazı rahatsızlık duyguları gözlemlenir. Bunun bir diğer nedeni, ortada "somut ve normlanmış" bir ödevin bulunmaması idi.

Bu çalışmadan sonra, seminerin genel değerlendirmesine geçilir. Katılımcıların tümü, bu seminer çalışmasıyla monoton yaşamlarının yeni boyutlar kazandığını bildirirler. Grup üyeleri, "elde ettikleri grup dinamiği deneyimlerinin olumlu ve coşku verici olduğunu" söylerler. No. 3 (bayan), "bu seminerden sonra kendini daha genç duyumsamaktadır". "Pro-contra alıştırması" ve "grup olarak karar ama alıştırması", "en değerli alıştırmalar" olarak değerlendirilirler. Katılımcılar, "başkalarının düşüncelerini ve değerlendirmelerini şimdi artık daha iyi anlayabildiklerini ve ölçebildiklerini" belirtirler? No. 14, "şimdiye kadar kurumunda 'megaloman' ve 'ukala' olarak tanındığımı, bundan sonra ise meslektaşlarıyla daha olumlu ve yapıcı ilişkiler kurabileceğimi" dürüstlük ve açıklıkla bildirir. No. 6, mülakat tekniklerinin yararını ve seminer süresinin kısa olduğunu vurgular. No. 11, "daire başkanı olarak her defasında kendi dairesinden bir yöneticiyi grup dinamiği seminerine göndereceğimi, bunda yarar gördüğümü" bildi-

rir. Son olarak da No. 1, "başarılı grup kararı alıştırmısından sonra, demokrasinin kararsızlık olmadığını anladığını" ortaya koyar.

A ve B seminerlerinin karşılaştırmalı paralel analizinden şu sonuç doğmaktadır: Grup dinamiği seminerlerinin daha çok üst düzey yöneticileri için yapılmasında yarar bulunmaktadır. Bu yöneticiler daha eğitilmiş ve kültürlü oldukları için daha etkili sonuçlar alınabilmekte ve bu yöneticilerin de işbaşında, hiyerarşik yetkilerine dayanarak (paradoks bir durum da olsa) astlarını grup dinamiğinin olanaklarına dayanarak daha iyi eğitebileceklerini düşünebilmek doğru olmaktadır.

3. GRUP DİNAMIĞI SEMİNERLERİNİN UYGULANMASINDAN DOĞAN METODOLOJİYE VE ÖRGÜTLEMeye İLİŞKİN SONUÇLAR

- a. Bu seminerlere katılanlar, "yukarıdan" emirle değil, gönüllü olarak katılmalıdırlar.
- b. Fen bilimcileri (özellikle mühendisler) bu seminerlere önceden teorik temeller açısından hazırlanıp gelmelidirler.
- c. Katılımcılar, olanaklar elverdiğince, önceden birbirlerini tanımamalıdırlar. Katılımcılar önceden birbirlerini tanıdıkları takdirde daha seminerin başlangıcında duygusal bağımlılıklar ortaya çıkmakta ya da "meslektaşlar arası dayanışma" oluşmakta, seminerin ağır aksak bir tempoda geçirilmesi eğilimi doğmaktadır.
- d. Bu seminerler, yatılı olarak kent dışında 6 günlük bir sürede gerçekleştirilmelidir. Sabah kahvaltısı ve yemekler grup üyeleri tarafından birlikte alınabilmelidir. Akşamları film ya da video gösterimleri düzenlenebilir.
- e. Katılımcıları korkutmamak ve incitmekle koşuluyla, T-grubu çalışmaları ses ya da video bandına alınabilmelidir. Eğitici, bu araçların kullanılabilmesi ve değerlendirmelerde yararlı olabilmesi için, T-gruplarında gerekli güven ortamını oluşturabilmelidir.
- f. İşletme yöneticilerinin, gerek yatay ilişkilerinin, gerek dikey ilişkilerinin ve gerekse müşterileriyle ilişkilerinin optimize edilebilmesi için, grup dinamiği eğitimi seminerlerinde, rol oyunlarına, gözlem ve iletişim alıştırmalarına ve bunların değerlendirilmesi süreçlerine özellikle ağırlık verilmelidir.
- g. İşletme yöneticilerinin, geleneksel - hiyerarşik yapı ve bağımlılık alışkanlıklarından arındırılabilmesi için "brainstorming" ("beyin fırtınası") tekniğine önem verilmesi, böylelikle yaratıcı yönlerinin ve yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olunması gerekmektedir.

- h. "Burada ve şimdi" ("hic et nunc") yönteminin uygulanabilmesi ve "from home durumu"na erişilebilmesi, işletme yöneticileri için düzenlenen grup dinamiği eğitimi seminerlerinin mutlaka işyeri dışında bir mekânda yapılmasını gerekli kılmaktadır.
- i. İşletme yöneticisi olan katılımcılar arasında büyük bir yaş farkı olmamalıdır. Önemli yaş farklılıkları, eğitim ve uygulamada sorunlar doğurmaktadır.
- j. Bayan işletme yöneticilerinin katılımı, seminerlerde duyarlılığın yoğunluk derecesine özen gösterilmesi bakımından da teşvik edilmelidir.

Grup dinamiği eğitimi almış işletme yöneticilerimizin, çalıştıkları birimlerde işbirliğini geliştirebileceklerini, çalışmalarını daha özenli ve bununla birlikte daha çabuk gerçekleştirebileceklerini, müşterilerin sorunlarına daha dikkatle eğilebileceklerini, tasarrufa ve iletişime önemli ölçüde dikkat gösterebileceklerini ve işletmelerinin büyümesine daha verimli olarak hizmet edebileceklerini sonuçta vurgulamak isteriz.