

TARTIŞMANIN ETKİNLİĞİNDE GRUP VE LİDERİN ROLÜ

Fatma GEÇİKLİ*

The Role of Group and Leader in The Effectiveness of Discussion

Discussion has a wide range of usage field involving the individual's ability development in information research and problem analysis. As discussion is a means of reaching a decision on common problems through verbal communication, it necessitates a group. Each member of the group should participate the discussion avoiding conflicts, contributing to the common goals and reaching to an appropriate decision through consensus or voting after the interpretation of all ideas.

As groups have more sources than individuals, they will be more encouraging and create better decisions. However, group's efficiency depends on the knowledge and ability of each member and the features of the leader. The leader should have the abilities of communication, listening, fast and careful thinking, getting information about the problems and group process and sensitivity towards the ideas and behaviours of the members while handling the matters, guiding the group, addressing questions, encouraging the members and summing up the matters. All these together will contribute to reach a high quality decision.

Giriş

Bu konuda temel amaç özellikle küçük grup ortamlarındaki karar verme tartışmalarında etkili bir iletişimdir. Oldukça geniş bir iletişim ağında yer aldığımızı göre özellikle grup içerisinde kendimiz

* Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

için oluşturduğumuz amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmak, gruplara ve örgütlere yardımcı olabilmek için etkin bir tartışma lideri ve iyi bir katılımcı olmak gerekir. İhtiyaçlarımızı tek başımıza karşılayamadığımızdan veya karşılamaya yeterli olamadığımızdan çevremizle karmaşık bir ilişki içerisine gireriz. Bu durumda, kapsamlı konuşmayı yanlış anlama ve anlaşılma ihtimallerini beraberinde getirir. Tartışma gruplarında hem katılımcı hem de dinleyici olarak yer almakla bu ihtimaller en aza indirilebilir. Gruplar, kişilerin ferdi yeteneklerini bir araya getirerek sezgi, düşünme ve karar verme gibi konularda sözlü iletişimle bir tartışma ortamı yaratır.

Demokrasilerin ayırt edici özelliği, çoğunluğun çıkarına grup üyelerinin karar verme sürecine katılımıdır. Şüphesiz, geniş demokratik toplumlarda bütün grup üyelerinin karar verme sürecine katılması söz konusu değildir. Gerçekte güçlü bir baskı grubu yani bütün vatandaşların mensubu olmadığı gruplar kararları etkilerler. Ancak, bu demek değildir ki her bir grup üyesi karara katılma hakkına sahip olmasın. Fertler haklarını kullanmada başarısız olurlarsa ihtiraslı ve açığöz kişilerin bunların yarattığı boşlukları doldurması kaçınılmazdır. Dolayısıyla kararlar toplu olarak alınır, ve vatandaşların bu topluluğun bir parçası olup olmamaları kendi seçimlerine bağlıdır. Karar vermede grup katılımı sadece siyasi hükümetlerde görülmez. İş dünyası, endüstri, eğitim, din ve sosyal refah gibi alanlarda da demokratik gruplar işlev yaparlar.

Bu çalışmada, tartışmanın önemi ve gelişimi, tartışmanın tanımı ve grup tartışmasının sınırları, tartışmada grup ve liderin rolü incelenmiştir.

Tartışmanın Önemi ve Gelişimi

Tartışma konusu bireyin bilgi araştırma ve problemleri analiz etme gibi kabiliyetlerini geliştirmede geniş bir kullanım alanına sahiptir. Diğer taraftan tartışma muhakeme kabiliyetini yarırsız genelleştirmelerden sakınmayı, mantıki karşı beyanlarda bulunmayı sağlar. (Smith, Peterson; 1999; 56-57) Değişime açık olmak tartışmacıyı münazaracıdan veya tavsiyede bulunan kişiden ayırır. Tartışmacı, karar verme tartışmasına katıldığında genellikle henüz kararını vermemiştir. O ana kadar ileri sürülmüş olan daha mantıklı bir kararı araştırır. Halbuki tavsiyede bulunan bir kişi kendi düşüncesinin en akıllıca olduğuna karar vermiştir. Amacı, inandırıcı konuşmayla önerisinin kabul edilmesini sağlamaktır.

Tartışma, kişinin bir iletişimci olarak eğitimini geliştirir. Örgütler, giderek karmaşık bir hale geldikçe kişilerin tek başlarına değil ama bir takım veya grupların parçası olarak çalışmalarını söz konusu olmuştur. Bu durumda iletişimde becerisi olan kişinin grup içindeki etkinliği de artacaktır.

Tartışmayı etkileyen üç önemli gelişme vardır. Bunlardan en eskisi güzel konuşma sanatı (retorik) diyalektiktir. Güzel konuşma sanatı, Aristo ve Plato ile başlayan Sokrates tarafından önemi vurgulanan ikna kabiliyeti, iletişimciler arasında kompleks mesajların verilmesi ve alıcıların bunlara gösterdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. XIX. YY'a kadar yavaş yavaş önemini kaybeden güzel konuşma sanatı son zamanlarda İngiltere'de tekrar önem kazanmaya başlamıştır. Diyalektik ise, Aristo tarafından soru sorma ve soruları cevaplamada mantıklama, muhakeme etme ve tanımlama becerilerini geliştirme olarak tanımlanmıştır. Grup tartışmalarına bugünkü ilginin temelinde diyalektik yatmaktadır. Çünkü, diyalektik düşünce safhalarını yani tanımların oluşturulması, önyargılar veya sonuçlar ışığında hipotezlerin incelenmesi, sonuçlar ve kanıtların formüle edilmesi ve düşüncedeki karşıtlardan ikilemleri çözümüleme sürecidir. (Gulley; 1990; 8)

Tartışmayı etkileyen ikinci önemli gelişme veya etkileşim demokratik karar vermenin yayılmış olmasıdır. (Gulley; 1990; 8) Politik meselelerde katılım küçük toplumsal grupların karar vermede merkezi yönetime katılmasıyla başlar. Politik demokrasinin birçok özelliği etkili küçük grup tartışmalarının gerekleri ile uyumludur. Küçük gruplardaki karar verme ile demokratik bir milletin vatandaşlarının karar verme serbestisinde önemli benzerlik vardır. Küçük gruplarda bütün üyelerin katılımı, üyelerin kendilerini diğerleriyle eşit şekilde kabul etmesi ve bütün görüşlerin muhakeme edilmesinden sonra konsensüs veya oylama yoluyla bir karara varılır. Çoğunluğa hitap eden görüş azınlık tarafından da kabul görek en akılcı çıktı olarak düşünülür. Grup içerisinde kolektif yeteneklerin maksimum kullanımı ve uyum yaratması demokratik tartışmanın politika dışında iş dünyası, eğitim, iş gören sendikaları gibi insanların birlikte çalıştığı kurumlarda yaygın hale gelmesine sebep olmuştur.

Tartışmayı etkileyen üçüncü önemli gelişme, küçük grup teorisisidir. (Gulley; 1990; 9) II. Dünya savaşı sonrasında iletişim sürecine artan ilgi psikologlar, sosyologlar ve dil adamları tarafından küçük gruplar üzerindeki deneysel araştırmaları hızlandırmıştır. Bu geniş bilgi

kümesi daha sonra tartışma konusunun öğretilmesinde uygulama imkanı bularak bir iletişim teorisi haline gelmiştir.

Tartışmanın Tanımı, Özellikleri, Kullanım Alanları ve Sınırları

Burada tartışmadan kastedilen sözlü iletişimdir. Ancak, gruplar içerisindeki bütün konuşmalarda tartışma değildir. Tartışma, bir grup insanın yüz yüze bir ortamda toplandığı sözlü iletişimle bilgi değişiminde bulunduğu ve ortak sorunlar üzerinde bir karara ulaşma çabasıdır. (Gulley; 1990; 5)

Tartışma grup gerektirir, dolayısıyla beş veya yedi kişilik küçük gruplardaki karar verme süreci gerçek tartışma demektir. Sonuç bir karar olacaksa, söz konusu olan üyeler problemi tanımlar, analiz eder ve muhtemel çözümleri değerlendirerek çoğunluğun icra edeceği yüksek nitelikli bir karar üzerinde anlaşmaya varırlar. Tartışma sözlüdür. Grup üyelerinin birbirleriyle direkt ve sözlü olarak iletişimde bulunmaları gerekir. İstisnai hallerde yazılı da olabilir. Örneğin, sağır ve dilsizlerde olduğu gibi. Tartışma etkileşim ve ilişki gerektirir. Tartışmaya katılan kişilerin üyeler üzerinde bir etkisi olmalı ve serbest katılımı karşılıklı olarak konuşup tepkide bulunmaları gerekir. Tek bir kişinin konuşup diğerlerinin dinlediği durum tartışma değildir. (Gulley; 1990; 5-6) Kısacası, tartışmada kişiler birbirleriyle serbestçe ilişkide bulunabilmelidir. Tartışma belli bir amaca yönelik olmalı ve genellikle düzenli bir gelişim sürecini takip etmeli yani aşama aşama gitmelidir. Tartışmada üyeler genellikle problemde bir çıkarı paylaşırlar ya da bazı ortak amaçları kabullenirler. Asıl amaç üyelerin tamamının ya da çoğunun çıkarlarına göre tartışmaya katılanların katkıda bulunmalarıdır.

Karar verme tartışmasında üyeler genellikle çoğunluk veya herkes için en iyi çözümü araştırma arzusunu paylaşırlar. Dolayısıyla tartışmaya katılanlar başkalarının görüşlerini dikkatlice dinleme eğilimindedirler. Bu karşılıklı uygulamalar, üyelerin birbirlerine karşı saygılı olmaları dolayısıyla daha toleranslı bir atmosferin yaratılmasında fonksiyon bir birim olarak grup içerisinde uyumluluğu sağlar.

Küçük grup ilişkilerinde üç önemli tartışma unsuru vardır. Birincisi, üyelerin her birinin tanıma ve sayılma isteği, ikincisi, üyelerin çoğunun hemen her zaman görevlerinin önemli olduğunu kabullenmeleri ve derhal yerine getirmek istemeleridir. Üçüncüsü ise; sosyalliktir, bir başka deyişle, katılımcıların birbirleriyle uyumlu ilişkiler içerisinde

çatışmadan kaçınarak insanca reaksiyonlarda bulunma isteğidir. Tartışmanın etkinliği için bütün bu ortamlarda liderlik ve katılımcılar bir başka deyişle grubun gücü büyük önem kazanır.

Tartışmanın çağdaş kullanım alanları oldukça geniştir. Aileden başlayarak, iş dünyası, organizasyonlar ve sendikalar gibi kuruluşlardan parlamentoya kadar her türlü grup ortamında tartışma vardır.

Tartışmanın kullanım alanının genişlemesinde iki önemli sebep vardır. Birincisi, çağlar boyunca bir toplumdaki güç ve kontrol grup ve organizasyon tek bir yöneticiden veya kliklerden ulusu, toplumu veya organizasyonu meydana getiren daha geniş grup yöneticilerine dönmüştür. Bu durumda, karar verme sürecinde daha çok kişinin katılımı söz konusu olmuştur. Böylece konuşma ile tartışma temel unsur haline gelmiştir. İkincisi ise, insanların karara şiddet veya savaş yoluyla değil konuşarak varmak istemesidir.

Grup Tartışmasının Etkinliği Sınırlama ve İstisnalar

Beşeri faaliyetlerin olduğu her yerde grup ve grup tartışması söz konusudur. Diğer taraftan gruplar güçleri harekete geçirirler. Çoğu zaman ferdi önemli hale getiren gruplardır. (Wendell, Cecil; 1990; 126-127) Bu durumda grup tartışması, motive edilmiş üyeler topluluğunda olacak ve toplulukta en iyi kararlar ortaya çıkacaktır. (Wilson, Hanna; 1990; 6-7) Ancak şu duruma dikkat çekmek gerekir. Karar alma sürecine katılanların hepsi ilke olarak makul insanlardır. Belirli bir sorun karşısında en iyi çözümü seçebilme kabiliyeti ve becerisine sahiptir. Ama, çoğu zaman bu kişilerin ortaklaşa aldıkları kararlar tek başlarına aldıkları kararlardan kötü olmaktadır. Son derece mantıklı olan bu kişiler bir araya geldiklerinde mantıksız kararlar alabilmektedirler. (Arkonaç;1993,103) Buna rağmen, grup iyi organize edilmişse, tartışmanın etkinliğinde grubun gücü önemli rol oynayacaktır. Tartışmanın etkin olması için en önemli unsurlardan bir tanesi grubun gücüdür. (Gulley; 1990; 30-31-32) Grup tartışmasının gücü aşağıdaki özelliklere dayanır:

- Gruplar daha iyi kararlar üretebilirler.
- Grupların bireylerin sahip olduğundan fazla kaynağı vardır.
- Gruplar iş bölümüne imkan verdikleri zaman daha üretken olurlar.

- Üyeler başkalarının varlığı ile daha kolay teşvik edilir ve faaliyete geçirilirler.

Grup tartışmasının bu gücüne rağmen grup verimliliği, tek tek üyelerin kabiliyet ve bilgilerine, aynı zaman da liderin niteliğine göre değişebilir. Ayrıca, grup tartışmasının kullanımını sınırlandıran bazı durumlar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Tartışma bazı kurallara uygun değildir. (Kişisel zevk ve tercihler)
- Tartışma zaman alır. (Zaman kaybına tahammülü olmayan kararlar)
- Tartışma zamansız veya işe yaramıyor olabilir. (Katılımcıların ifade yetersizliği anlaşmazlıklara ve sonuçsuz tartışmalara yol açabilir.)
- Tartışma ifadelerin bastırılmasına sebep olabilir. (Sosyal baskı ve dışlanma korkusu, suçlama, geçerli itiraz ve yararlı eleştirilerin bastırılmasına dolayısıyla sonuçsuzluğa yol açabilir.)
- Tartışma iş yapmak yerine konuşmayı ön plana çıkarır. (Konuşmak çoğu kişi için zevkli bir alışkanlık olduğundan faaliyetleri azaltır ve verimsizlik ile nihai karar vermeye kadar geçen sürede boşuna beklemeye yol açar.)
- Tartışma büyük gruplarda etkisiz olabilir. (Gruplar bir anlamda bireylerdir. Grup üyeleri tek tek bireylerden oluştuğuna göre, farklı reaksiyonlar ve farklı katkılar söz konusu olabilir. Üyelerin yapamadığını, grubun yapması söz konusu değildir. Gruplar üyelerinin istemediği veya yapmaya utandığı hiç bir şeyi yapmazlar.) (Tannenbaum; 1966; 57)
- Tartışma gruplarında kutuplaşma olabilir. Tartışılan konunun ikna edici olmadığı veya grup üyelerinin birbirlerinin görüşlerini anlayamadıkları durumlarda bile kutuplaşma olabilir. (Arkonaç; 1993; 99)

Bu sınırlamalara rağmen grup süreci ve tartışması anlayışına sahip olarak katılımda ve liderlikte eğitilmiş beceriler kazanacak bireyler seçilmiş görevlerinde ve üyesi olmaktan gurur duydukları demokratik toplumda sayılamayacak kadar çok katkıda bulunabilirler.

Tartışmada Liderin Etkinliği

Genel olarak liderlik belirli bir durum veya sosyal yapı içinde bulunan kişileri etkileme anlamına gelmektedir. Tartışmada kullanılan liderlik tipinin birçok faktöre dayandığı bilinmektedir. Örneğin; tartışmanın türü, tartışmanın ortaya çıktığı durum, grubun amaçları, katılımcıların girişkenliği, istekleri ve tutumları, üyelerin atanmış liderin kullanmasını istediği kontrolün derecesi ve aynı zamanda atanmış liderin müzakerede bir katılımcı olma derecesi gibi.

Tartışmayı yönlendiren liderin şu niteliklerinin olması gerekir: (Gulley; 1990; 184-185-186)

•**Karşılıklılık:** Liderden tartışma anında faaliyetlerinde ve sosyal ilişkilerinde ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu olması istenmelidir.

•**İletişim yeteneği:** Tartışma lideri başarılı bir iletişimci olmalıdır. Dili doğru, tam ve mükemmel bir şekilde kullanmalıdır. Konuştuıkları kolaylıkla dinlenmeli ve anlaşılmalıdır. Kendisi için en önemli konuşma becerisi karmaşık fikirleri açık bir şekilde gerektiği gibi, objektif veya hızlı bir şekilde ifade etme yeteneğidir. Belirsiz bir görüşü açık bir hale getirebilmeli yapılan katkıları birkaç dakika içinde özetleyebilmelidir. Liderin konuşmaları açıklamasına ilaveten yaptığı özet gözden geçirilen görüşlerin toplamını temsil etmelidir.

•**Dinleme:** Atanmış bir lider aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalıdır. Bu dinlemekten daha fazla bir anlam taşımaktadır. Lider konuşmacıyı bölünmez bir dikkatle dinlemeli veya dikkatini göstermelidir. Eğer lider gerçekten iyi bir dinleyici ise daha sonraki açıklamaların yapılmasına da teşvik edecektir. Önerilen bir düşüncüyü dikkate almayan, ya da öneriyi omuz silken bir yöneticinin veya liderin bırakacağı izlenim çok zor değiştirilir. Bu tür davranışlar liderin o tip fikir ve davranışlar sergilemesini istemediğini düşündürür ve grup üyeleri kendilerini sınırlamaya başlar. (Rawlinson; 1995; 67)

•**Hızlı düşünme:** Katılımcılar bir hususu tartışırken lider aynı zamanda düşünme sürecini ikiye ayırarak grup üyelerini meşgul etmek için zihni çabukluğa sahip olmalıdır. Lider, söylenen şeyleri yakından ve ayrıntı ile takip etmeli ve grubun ötesini düşünebilmeli, tartışmayı daha ileriye taşımak için sorması gereken soruyu söyleyebilmelidir. Bu nedenle lider

hızlı düşünme yeteneğine ihtiyaç duyar. Yanıltıcı katkıları ve karmaşık içeriği olanları açıklayabilmek, diğer üyelerin ileri sürdüğü fikirleri anında ifade edebilmek veya özetleme yapabilmek hızlı ve dikkatli düşünmeyi gerektirir. Düşüncelerinin yüksek nitelikte olması da gerekmektedir.

•**Problem bilgisi:** Lider grubun tartışmakta olduğu problem konusunda çok yönlü bir bilgiye sahip olmalıdır. Elbette ideal olan liderin problem hakkında katılımcılardan daha fazla bir bilgiye sahip olmasıdır. Problem bilgisi olmadan lider tartışmaya rehberlik edemeyecektir. Çünkü, gizli bir husus olduğunda onu tanıyamayacaktır.

•**Grup süreci bilgisi:** Atanmış bir lider tartışma grupları ve tartışma sürecinin kendisi hakkında ne kadar fazla bilgili olursa grubun amaçlarına ulaşmasında o kadar fazla yardım edebilecektir. Lider, haberleşme yapısının, güç ilişkilerinin, kişiler arası ilişkilerin, grup büyüklüğünün etkilerini, objektiflik, yaratıcı davranışları mümkün olan grup amaçları ve bu faktörleri dikkate almada kendi görevlerinin belirli ölçüde karşılıklı etkileşimi konusunda haberdar olmalıdır. Tartışmanın ana hatları hakkında ve onları nasıl kullanacağı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

•**Diğerleriyle ilgili hususlar:** İyi bir tartışma lideri, diğer insanlar için samimi bir duyguya sahip olmalı, fikirleri ve insan olmaları nedeniyle kendilerine saygı duymalıdır. Tartışma esnasında her üyenin görüşleri değerli olmayabilir, ancak lider her birine eşit şekilde hürmet etmelidir.

•**Sosyal duyarlılık:** Sosyal duyarlılık, diğer kişilere karşı saygılı davranma, diğer kişilere duyarlı bir şekilde tepki gösterme yeteneğidir. Sorumlu bir lider, "işler nasıl gidiyor", "üyeler tartışma hakkında neler hissediyor", bunların farkında olmalıdır. Tartışma esnasında katılımları sürekli olarak incelemeli, yüzlerindeki ifadeleri ve duruşlarını anlamalı, üyelerin ifade ettiği veya etmediği düşünce ve davranışlara duyarlı bir şekilde tepkide bulunmalıdır.

Liderin sosyal duyarlılığı, iyi bir ev sahibinin duyarlılığı ile aynıdır. Ev sahibi, konuklarının heyecanlandığı, memnun olduğu, canının sıkıldığı ya da ilgisiz olduğu zamanı bilmektedir. Ev sahibi, misafirlerini tek tek ya da topluca

incelemek suretiyle, anladığı işaretlere göre, oda içindeki konuşma grubunu yeniden düzenler.

•**Diğer nitelikler:** Arzu edilen yetenekler listesi muhtemelen daha uzatılabilir. Bunlar arasında şunları da sayabiliriz. Lider objektif olmalıdır, objektif olmayan bir lider zorluklarla karşılaşacaktır. Lider sabırlı olmalıdır. Üyeler liderin sabrının genellikle denenmesinden dolayı onun sabırlı ve tahammüllü olmasını ve öz kontrole sahip olmasını ister. Eğer lider hiddetlenirse, grup geçici bir süre de olsa güçlükler içinde olacaktır. Lider üyeleri daha fazla çalışmaya teşvik edebilmelidir. Lider olayların mizahi yönlerini iyi kullanmalıdır. Genellikle bir çalışma sonrasında sükunet ve sakinlik mizahla yeniden sağlanabilir.

Liderin bunlardan sonra süper bir kişi olduğunun beklenilmesi mantıksızlık olacaktır. Burada söz konusu olan her bir özellik ve yetenek, liderin grubu yönetiminde etkinliği artıracaktır. Eğer bir lider bunlardan bazılarını sahipse diğerlerini grubun tamamlaması istenilmeli, onun becerilerinin eğitim ve uygulama ile artacağı ümit edilmelidir.

Liderin Görev Fonksiyonları

Lider, görev fonksiyonlarına gerçekçi bir şekilde yaklaşmalıdır. Toplu bir kararın alınmasını sağlamak için neyin istenildiğini ve neyin gerekli olduğunu anlamalıdır. Liderin görev fonksiyonları aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Gulley; 1990; 198-199-200-201)

•**Problemi ortaya koyma:** Katılımcının probleme dikkatini çekme, tartışmanın yapılması için problemin açık bir şekilde ifade edilmesi anlamındadır. Atanmış lider, ifade edilen problemi açıklamalı ve üyeleri tartışmaya başlamak için teşvik etmelidir.

•**Problem hakkındaki tartışmaya rehberlik etme:** Atanmış bir liderin en önemli sorumluluğu, tartışmanın başından sonuna kadar ilerleyebilmesi için gruba rehberlik etmesidir. Liderin rehberliği dolaylı olmalıdır. Lider teklifler yapmalı fakat emretmemelidir, sınırlamalar getirmeli ancak azarlamamalıdır. Teşvik etmeli fakat zorlama yapmamalıdır. İşbirliği aramalı, korku veya diktatörlükle idare etmemelidir.

Tatmin edici bir plan olmadan etkili rehberlik yapmak hemen hemen imkansızdır. Başarılı bir rehberlik, dili kullanmada ve haberleşmede uzmanlığı gerektirir.

•**Konu ile ilgili ve konu ile ilgisiz hususları tespit etme:** Bir problemi tartışmada rehberlik etmek için atanan bir lider yapılan bir katkının verimli olmadığı zamanı bilmelidir. Lider tartışmakta olan belirli bir problemi çözümden uzaklaştıracak konuyla ilgili hususları iyi bilmelidir. Uyanık bir lider, konu ile ilgili görünmesine rağmen tartışılan probleme doğrudan katkısı olmayan hususların farkına varacak ve planlanan şekilde yürütülmesi için beceriyle konuya tekrar geriye dönecektir.

Diğer bir husus ise, konu ile ilişkili olmayan görüşlerdir. Atanmış bir lider ilgisiz olan hususları çok iyi bilmelidir.

•**Açıklama yapma ve yeniden ifade etme:** Eğer bir üyenin ifadesi açık değil ise, üyeden görüşlerini yeniden ifade etmesi, bir açıklama yapmasını veya onu tekrar etmesini istemek, liderin sorumluluklarından biridir. Lider, kelimelerini çok dikkatli bir şekilde seçmelidir.

Aynı zamanda bir grup kullandığı kelimeleri sık sık ve bütünüyle tanımlamalıdır. Eğer lider kullanılan kelimelerin karmaşık, yanlış yollara sevk edici veya sapmalara sebep olduğunu anlarsa, üyelerden durup onların ne anlama geldiğini açıklamalarını istemelidir.

•**Doğru sorular sorma:** Liderin rehberlik görevlerinin güç bir bölümü de doğru zamanda doğru soruyu sormaktır. Wendell Johnson'un ifadesiyle "Açık bir sonuca ulaşmanın en güvenli yolu, açık bir soru sormaktır.". Gerçekte lider esas olarak soru sormak yoluyla rehberlik eder. Fakat lider sorulması gereken sorunun zamanını, sorunun ne olması gerektiğini ve uygun bir şekilde nasıl ifade edileceğini düşünebilmelidir.

Muhtemelen tartışmada en yaygın hata, çok genel bir soru sormaktır. Böyle bir soruya çok sayıda verilecek cevap olduğu için bundan kaçınılmalıdır.

Lider ilave bilgi sağlamak, anlaşmayı kuvvetlendirmek, anlaşmazlıkları kontrol etmek veya kesin olarak boyutlarını belirlemek, açıklamaya çalışmak ve çatışmayı çözümlmek, vb.

gibi pek çok farklı amacı başarmak için soruların nasıl sorulabileceğine karar vermelidir.

•**Değişmelerle ilgili özetleme yapma:** Atanmış bir lider, tartışmadaki her safhanın sonucunda grubun önceki durumu, şimdiki yerini ve nereye ilerleyeceğini göstermek için varılan anlaşma noktalarını kısaca özetlemeli ve sonraki evrede açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Durumlarla ilgili değişmeler hakkında dikkatli özetlemeler yapmak, liderin, en etkili rehberlik teknikleri arasındadır.

•**Yaratıcı düşünceyi teşvik etme:** Bir liderin yaratıcı düşünceyi teşvik etmesini istemek, bu sürecin nasıl oluşturulduğunu açıklamak mümkün olmadığından dolayı imkansız gibi görünen bir görev olabilir. Bununla beraber yaratıcı olmak için grubun yeni yollar yanında bazı yeni alternatifleri düşünebilmesi önemlidir.

•**Güçlerin uygun bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak:** Lider güçleri tayin etmek ve grubun ileri sürdüğü önerileri, çözümleri uygun şekilde değerlendirmek için mevcut bütün kaynakların avantajlarını dikkate almaya çalışmalıdır.

•**Sonucu özetleme:** Tartışmanın sonucunda atanmış lider, söylenilen şeyleri özetlemeli, üzerinde anlaşma sağlanan sonucu ifade etmeli ve özetlediği açıklamalara katılanların kabul etmesi veya reddetmesi için fırsat vermelidir. Bu konu ise, problem çözme tartışmalarında daima çatışma yaratmıştır.

Ayrıca, özet açık olmalıdır. Belirsiz ifadeler, yanlış yorumlamalara neden olabilir ve grubun hedefi çarpıtılabilir.

Sonuç

Tartışma sonrasında ortaya çıkan bir karar, kararla tatmin, bağlılık yada grup dayanışması olabilir. Genelde tartışmanın etkinliği, haberleşmenin tam olduğu ve üyelerin iyi bilgilendirildiği, mantıki olarak sonuçların çıkarıldığı, dilin ve haberleşmenin başarılı bir şekilde kullanıldığı zaman daha yüksektir. Tüm bu faktörler ise, güçlü bir grup ve etkin bir lider ile gerçekleşebilir.

Verimli grupların, problem-çözme sürecinde düzenli bir şekilde adımları takip etmede daha etkili olduğu görülmektedir. Grup iyi organize edildiği zaman, üyeler verimli olmak için daha sıkı çalışabilirler. Çünkü; rol farklılaşmıştır, her bir üyeden beklenen sonuç açıktır. Alıcılardan konuşmacılara kadar geriye besleme akışı, esası

olmayan dönüşleri elimine etme ve daha iyi alternatifin seçimini sağlamak suretiyle mesajların ve grup yargılarının doğruluğunu sağlamaya çalışır. Böylece, muhakeme gücüyle grup, bir problem hakkında yüzeysel konuşmaktan ziyade daha etkin bir karar üretebilir.

Tartışma gruplarında kaliteli kararın ortaya çıkmasında, liderin rolü de oldukça fazla olmaktadır. Lider, yaratıcılığa teşvik ettiği ve problemin tam incelenmesini sağladığı ve çıktıya yada sonuca yönelik olarak düzenli bir şekilde hareket etmeye teşvik ettiği zaman daha yüksek nitelikte kararlara katkıda bulunabilir.

Kaynakça:

- 1- ARKONAÇ, Sibel; **Grup İlişkileri**; Alfa Basım Yayın Dağıtım; İstanbul; 1993.
- 2- GULLEY, Halberd E.; **Discussion, Conference, and Group Process**; Second Edition; Holt, Rinehart and Winston Inc.; London; 1990.
- 3- RAWLINSON, J. Geoffrey; **Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası**; Bireysel Yatırım Rota Yayın Yapım Dizisi Tanıtım Tic. Ltd. Şt.; (çev. Osman Değirmen); İstanbul; 1995.
- 4- SMITH, Peter B. and PETERSON, Mark F.; **Leadership, Organizations and Culture, An Event Management Model**; Sage Publications; Newdelhi; 1990.
- 5- TANNENBAUM, Arnold S.; **Social Psychology of the Work Organization**; (çev.: Nilüfer Sağtürk); Copyright by Wadsworth Publishing Co. Inc. Belmont; California; U.S.A.; 1966.
- 6- WENDELL, L. French; CECIL, H. Bell Jr.; **Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement)**; Fourth Edition; Prentice-hall Inc.; Englewood Cliffs; New Jersey; 1990.
- 7- WILSON, Gerald L. and S. HANNA, Michael; **Groups In Context (Leadership and Participation in Small Groups)**; McGraw-Hill Book Co.; Newyork; 1990.