

KÜÇÜK GRUP FAALİYETLERİNDE AÇIK VE KAPALI DAVRANIŞLAR

Doç. Dr. Vahdet AYDIN

I — Giriş

Küçük grup «çalışma grubu», «Küçük iş grubu», deyimleri ile nitelendirilen grup faaliyetleri geniş bir alanı kapsamaktadır. Bir makalede iş grubu konusunu bütün yönleri ile ele almak olanaksız. Amacımız Küçük grupların faaliyetleri çerçevesinde «açık ve kapalı davranışların» ne anlama geldikleri özellikle kapalı tutum ve davranışların nitelikleri ve doğuracakları sonuçlar üzerinde durmaktır. Hemen belirtelim ki insanlar arasında kurulup sürdürülen, bazan kesilen, sonra yeniden kurulan, çeşitli biçimler alan ilişkilere bakıldığında, «şu ilişkiler açık tutum ve davranışlara, bu ilişkiler de kapalı tutum ve davranışlara dayanmaktadır» gibi keskin bir ayırım yapılamaz. Gerek günlük yaşantımızda gerekse iş koşullarımızda içerisine girdiğimiz ilişkilerde kaçınılmaz olarak «açık» ve «kapalı» tutum unsurları birlikte bulunur. İnsanların eğilimlerine, kişiliklerine beklentilerine ve amaçlarına göre takınacakları tutum, bazan açık bazan da kapalı nitelik kazanır. Üzerinde durulan konunun özellikleri ve ilişkide bulunulan kişilerin ya da grupların çıkar ve beklentileri de takınılacak tutum ve davranış kalıplarında etkili olur. Çok değişik ve karmaşık saik ve nedenlere dayandırılan tutum biçimlerinin şekilsel ve dıştan görünümüleri ötesinde, temel nitelikleri ve gerçek içerikleri yönünden açık ya da kapalı simgeleri ile adlandırılmaları zor değildir. Ne var ki bu ayırımı yapılmadan yapabilmek asgari ölçüde gözlem yeteneğine ve sezgi gücüne ihtiyaç gösterir. Gözlem yeteneği ve sezgi gücünün en sağlam temellerini ise sistem temli öğretim ve eğitim süreçleri olduğu kadar değişik insan ilişkileri alanlarında kazanılan zengin deneyler meydana getirir.

Gerek açık gerekse kapalı tutum ve davranışlar, bireysel planda olsun grup faaliyetleri çerçevesinde olsun toplumsal varlık özelliği ile «insan» ın her türdeki ilişkilerinin kapsamına girer ve o iliş-

kilerin içeriğini oluşturur. Yine bu açık ve kapalı tutum ve davranışlar, insan yaşamının bütün kesitlerinde karşımıza çıkar. Bütün yaşantımız boyunca; arkadaşlık ve dostluk ilişkilerimizde, aile bağlantımızda, iş koşullarımızda, öğrenim sürecinde siyasal, toplumsal ve ekonomik girişimlerde, karşılıklı sevgi bağlarında, düşmanca çatışmalarda, birlikte sorun çözmede ya da duruma göre bunalım yaratmada ve bir takım girişimleri çıkmaza itip sorunları çözümsüz bırakma çabalarında insanlar yoğun ilişki içerisinde bulunur ve bu ilişkilerinde açık ya da kapalı tutumları ile hedeflerine yönelirler.

Amacımız konuyu daha dar bir çerçeveye ile sınırlayıp, açık ve kapalı tutum ve davranışların örgüt ve özellikle işletme örgütleri açısından görünümüne dikkat çekmek ve önemli gördüğümüz bu konunun örgüt ve grup dinamiği yönünden doğuracağı bazı sonuçları açıklamaktır.

Hemen değinmek istediğimiz bir husus da, özü bakımından sayut karakter gösteren bu konunun anlamlı bir şekilde belirlenebilmesi için gerek ve somut verilerle, örneklerle açıklamaya çalışılmasıdır.

II — İş Grubu ve Kişi

Grup ve kişi ilişkilerine çalışmamızın amacı yönünden ve bu amaca hizmeti ölçüsünde yer verilmiştir. Geniş kapsamı ile kişisel nitelikler, küçük grupların oluşum ve gelişimleri, türleri ve özellikleri, kuruluş ve var oluş nedenleri vb. gibi grup dinamiğinin çeşitli yönleri üzerlerinde amaç gereği dışında durulmamıştır.

Küçük grup; İster iş grubu olsun, isterse arkadaşlık grubu gibi iş grubu olmasın, kendisini oluşturan üyelerinin ortak duygu, düşünce, bekleme ve kendisini oluşturan üyelerinin ortak duygu, dütemdir. Grubun kurulup gelişebilmesi ve varlığını sürdürmede etkin olabilmesi üyelerinin bir ölçüde ortak değerlere sahip bulunmalarına ve üyelerin ya tamamının ya da çoğunluğunun «benim» diyebilecekleri grup hedeflerinin varlığına bağlıdır. Bu ortak görüş grup oluşumunda bir yapının tutucu, bağlayıcı harcı niteliğinde olmakla beraber, söz konusu oluşumda grup üyelerinden başka kişi, organ, ve güçlerin rollerinin bulunması da bir olgudur. Formal iş guruplarının meydana getirilmesi başlangıç olarak grup üyeleri ortak değerlerinin değil, örgüt yönetiminin ve o yönetime vücut veren güçlerin amaç ve beklemelerine göre gerçekleştirilir. Bu şekilde oluşturulan formal iş gurupları, üyelerinin çeşitli değer ve beklemelerini gerçekleştirebilme derecesinde, başka bir deyişle ortak çıkarılara üyeleri yöneltme oranında etkinlik kazanabilir. Örneğin iş

gurubunun homojen olup olmaması, işletme içi yerleşim ve iş-akım durumlarının yoğun ilişkilere müsait bulunup bulunmaması ve nihayet örgüt ve dolayısı ile yönetimin amaçları ile iş gurubunun bekleyişlerindeki paralellik derecesi iş gurubunun hüviyetini ve faaliyetlerindeki etkinlik derecesi hakkında fikir verebilir.

Gurup hüviyeti derken kesin yargılarda bulunmak yanıltıcı olabilir. Herşeyden önce üyelerin kişilik farkları, diğer etkenlerle birlikte gurup farklılıklarını ortaya koyar. Ne var ki, aileden, öğretim kuruluşlarından ve en geniş anlamda toplumdaki esinlenerek ve kazanılarak sahip olunan ortak değerler; bireysel planda kişilerde de ortak bekleyişler yaratır. Devreye sosyal bir yaratık olan insanın amaç gerçekleştirme hususunda ortak çaba gösterme temel özelliği de girince, iş gurupları aralarındaki farklılara rağmen benzerlik ve ortak özellikler de gösterirler.¹ Aslında küçük gurupların ortak yanları veya özellikleri bulunmasa idi, sistemli ve bilimsel incelemelerin konusuna da alınamazdılar.

Küçük gurupların birbirinden olan farklarını bir yana bırakıp; benzerlikleri ya da ortak noktalarını hatırlarsak diyebiliriz ki, bir iş gurubu ya da herhangi bir gurup, üyelerinin ortak amaç ve bekleyişlerine cevap verebilme derecesinde belli bir nitelik kazanır, ve belli bir hüviyete sahip olur. Örneğin bir iş gurubunun, üyeleri karşısında belirlenen niteliklerine göre üyeler gurubun kendilerine ne gibi yararlar sağlayabileceği, ve kendilerinden neler istediği hakkında açık görüş sahibi olurlar. Bu durum aynı zamanda gurup dinamiği yönünden uyulması gerekli kural ve normların da belirginleşmesini anlatır. Aynı şekilde gurup hüviyetine ve gurubun bekleyişlerine aşırı ters düşmemek için üyelerce sakınılması gereken davranış biçimlerini de belirler. Gurubun karakterine uygun bu anlatım ve bekleyiş sadece gurup üyeleri yönünden düşünülemez. Gurupla ilgilenen diğer kişi ve yöneticilerce de önem gösterir. Örgüt yöneticileri, diğer gurupların resmî ve doğal liderleri ile üyeleri, keza araştırmacılar bu arada anılabilir. Zira kişileri olduğu kadar belli normlara uygun faaliyetler düzenleyen küçük gurupları da belli ölçüde bilip tanımadan onlarla olumlu ilişki kurup olumlu sonuç alabilme olasılığı elbette zayıftır. Dolayısı ile gurup üyeleri kadar, üçüncü kişiler de (ki buraya başka guruplar da dahildir) bir gurupla ilişki ve işbirliği kurmak istediklerinde o gurubun; eşitlikçi mi, hiyerarşik mi,

1. A. Zaleznik, *Human Relations II Part I* (Boston, Harvard Business School, 1962) ss. 1-9.

Yazarın, *Group Behavior in Organisations* başlığını taşıyan eserine temel teşkil eden teksir edilmiş ders notları.

homojen mi, heterojen mi, devamlı mı, geçici mi, durgun mu, saldırgan mı vb. temel özelliklerini bilmek zorundadırlar.

Gurup hüviyetinin anlaşılması ilk ve temel aşama olmakla beraber yeterli değildir. Gurup hüviyetinin anlaşılması; guruplarla ilgili ikinci önemli aşamanın realist bir şekilde belirlenmesine götürür. Bu aşama küçük guruplarla ilgili durumun saptanması ya da bu durumun tanımlanması (definition of the situation) diye adlandırılacak aşamadır. Gurupla ilgili durum tanımlama, gurup hüviyetinin daha da belirginleşmesi bakımından ayrıca önem gösterir.

Durum tanımlama kavramı, kişilerin, eylemlerine temel olmak üzere realite ile veya gerçek durumla ilgili algılamalarının seçimlerini, sınıflandırmalarını ve bu algılamaları bir bütüne vardırma çabalarını içerir. Başka bir deyişle kişileri de kapsamına alan belli bir ortam ya da fiziksel çevrede fert ve gurupların eylemlerini ortak bir amaca yönlendiren değerler dizisi bu tutum biçimlerinin o ortamda görünüm kazanması ve söz konusu eylemlerin yine o ortamda sistemli bir şekilde sürdürülmesi ve sonuçların değerlemeğe tabi tutulması durum tanımlama kavramının içeriğini oluşturur.²

Anlaşılacağı üzere gerek gurup üyeleri gerekse gurup dışı kişi ve kategoriler yönünden dikkat edilmesi gereken üç özellik beliriyor:

a) Objektif koşullar: Belli bir zaman aralığında veya sürecinde ilgili kişi ve gurupların bilinçli tutumlarına doğrudan doğruya ya da dolaylı şekilde etkide bulunan teşhis edilebilir değerler bütünü ile içerisinde eylemde bulunulan ortam.

b) Önceden kazanılmış değerler ve benimsenen tutum biçimleri: kişilerin önceki tecrübe ve yaşam süreçlerinde edindikleri ve geliştirdikleri değerler sistemi ve onlara dayalı tutum biçimleri karşılaştıkları ya da üyesi oldukları yeni örgüt veya gurup normları bakımından kendilerini etkiler ve onları bir uyum sorunu ile karşı karşıya bırakır.

c) İstek ve bilinç düzeyi: Kişilerin gerek objektif koşullar gerekse değer yargıları sistemi ve alışlagelen tutum biçimleri yönünden kendilerini bilme ve anlama derecesi. Durum tanımlama ile ilgili bu özellik de kişi, a) ve b) şıklarındaki özelliklerin sentezine gidebilmekte ve bu sentezin başarısı oranında yeni ortamla uyum sağlayabilmektedir.

2. L. Festingen, "A Theory of Social Comparison Processes" **Small Groups: Studies in Social Interaction**, P. Hare, F. Borgatta, R. Bales eds. (New York, Alfred A. Knopf, 1955) s. 165.

Belli koşullarda ve belli tutum biçimlerinde, çok sayıda eylem biçimi gösterme olanağı vardır. Koşullar saptanır, önem derecelerine göre sınıflandırılır ve yorumlanırsa, aynı şekilde tutum biçimleri ile ilgili, bilinçli ve sistemli bir analizle görüş oluşturulabilirse, belli koşullarda takınılacak tutum sayısı azalır ve ancak o zaman gerekli eylem biçimi gösterilebilir. Yeni örgütlerde ve yeni oluşan guruplarda, tutum ve davranışlarda olduğu kadar girişilecek eylemin niteliği ve türünde de kişilerin koşkulu halleri, hatta bazan endişe duymaları yersiz değildir. Herşeyden önce gurup hüviyeti tam belirli olmadığı gibi, durum tanımlama ile ilgili ortak bir anlayış da ister istemez tam yerleşmemiştir. Demek ki, gurup faaliyetleri ile ilgili kurallar ve normal oluşum halinde, dolayısı ile tam belirlilik kazanmamışlar, rutine indirgenememişlerdir. Bu belirsizlik niteliği ağırlık kazandıkça kişi yönünden endişe verici olacak, oysa kurallara uyum rutinleştikçe yanılma payı azalacak ve kişi kendisini rahat, güvenli ve çelişkilerden uzak bir ortamda hissedecektir.

Durum tanımlama, gerçekçi bir şekilde saptanabilmiş ve ilgili-lerce bu tanımlama aynı şekilde anlaşılmış ise, gurup içerisinde oynanacak roller belirlenmiş ve bu rollerin aktörleri neyi, nerede, kim ile, nasıl, ve kim için yapacaklarını bilmede belli bir belirlilikten yararlanacaklardır.

Gurup dinamiği ile ilgili durum tanımlamanın yaratacağı rahatlığa bakıp onun her koşul altında yararlı sonuçlar doğuracağı sanılmamalıdır. Rutine aşırı bağlanmanın yaratıcılığı kısıtıldığı, öğrenmeği dahi önlediği ve insanları şekilci yaptığı bilinen bir gerçektir.

Başkalarının görüş ve fikirlerine kapalı, alışılmışı sonuna kadar savunan otokratik yöneticilerin kendileri de farkına varmadan nasıl yetersizleştikleri ve yetersizleştikçe de daha çok şekilci oldukları keza bilinen bir gerçektir. Yaratıcılık orijinal özelliklerden gelir. Orijinal özellikler orijinal fikirlerden doğar, orijinal fikirlerle de rutin nadiren bağdaşır.

Diğer yandan demokratik espri, ilerleme ve gelişme zorunlu olarak rutinin dışına çıkmayı gerektirebilir. Tarihî ve kültürel nedenlerle sosyal guruplar arasında ayrıcalık bulunduğu söz konusu ise, statusquo'yu ve alışlagelen rutin uygulamaları koruma çabaları çağımızın eşitlikçi, özgür ve demokratik gelişimine elbette ters düşecektir.

Guruplarla ilgili durum tanımlama, tutum ve davranışları belirleyici, dolayısı ile rahatlatıcı bir veridir. Ama durum tanımlama konusu özellikle hızlı bir tempoda değişimin kaçınılmazlığı karşısında

değişmez, esneklikten uzak, dokunulmaz bir rutinler bütünü olarak düşünülmemelidir. Aksi halde belirlilik ve rutine uyma tutkusu koşullara göre, belirsizlik kadar hatta ondan fazla bunalım ve endişe nedeni olabilir. Personel kategorilerinde bunalıma çare olmak üzere savunma yolları geliştirilerek yönetim organlarına karşı hasmane davranışlar görülmeğe ve eylem alanına girmeğe başlar.

Küçük iş gurubu durumlarının tanımlanması ve bu tanımlama ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bir bunalım nedenine daha değinmek doğrudur. Bu bunalım nedeni resmî örgütün mahiyetinden ileri gelir. Formal örgüt yapısı, kendi koşulları ve özü gereği normal ve yetişkin insan karakterine ters düşen işleyiş gösterir. Normal insan olgunlaştıkça ve kişiliğini geliştirdikçe pasiflikten aktif hale geçer. Tabii halden bağımsızlığa kayar. Tutum ve eylemlerinde kararlı ve bilinçli olur, çok yönlü davranış içerisine girer, geniş bir perspektif dahilinde ve uzun vadeli düşünme sürecine girme eğilimi ve özlemi gösterir, gerek kendisine gerekse olaylara yön verme ve denetlemede daha anlamlı ve bilinçli olur. Bu hususlar normal gelişim gösteren insan kişiliğinin doğal sonuçlarıdır. Oysa formal örgüt yapısı kendi özü ve işleyişi gereği yukarıdaki insan niteliklerine çok kere ters düşer. İş bölümü ve ihtisaslaşmayla, emir komuta durumunu belirleyen hiyerarşik yapı ile, kişileri rutine sokması vb. gibi hususlarla ters düşer. Bu ters düşüş personel kategorileri ve dolayısı ile iş gurupları için gerçek bir bunalım nedeni olur. Gayet genel ve kalın hatlarına değindiğimiz örgüt resmi yapısı ve bu yapı içerisindeki kişilerin durumu psikolojik bunalım kadar fizyolojik rahatsızlıkların da nedenini meydana getirir. Bu durumun doğal sonucu personel kategorilerinin savunma mekanizmaları geliştirmeleri ve telafi yolu aramalarıdır. Şimdiye kadar yapılan araştırma sonuçlarına göre özellikle psikolojik bunalımın telafisi çok zor olmaktadır. Bunu da anlamak pek zor olmasa gerek. Zira örgüt üst kademelerine çıkma olanağı sınırlı örgütü kişinin kendi paraleline getirme şansı ya hiç yok ya çok zayıf bir olasılık. Örgütü terk etmenin alternatif maliyeti ise herkesin ödeyemeyeceği kadar yüksek. Bu sayılan sınırlı sayıdaki koşullar bile gösteriyor ki, personel kategorileri için çıkış yolu olarak üst kademe ihtiyaçlarının tatminini aramaktan vazgeçmek gibi yıkıcı ve yozlaştırıcı bir yol kalıyor. Bu durum insanları ister istemez basit işlerle yetinmeğe, örgüte ve işe karşı ilgisizliğe sürüklüyor. Bu ilgisizlik zor işlerden, yeni işlerden kaçınma ve giderek zorunlu değişimlerin bile karşısına çıkmaya hazır bir şartlanma yaratıyor.

Formal yapıya bağımlılığı azaltma arzusu bu şekilde beliriyor ve filizleniyor, koşullara göre pasif dereniştan aşırı saldırganlığa

uzanan yelpazede söz konusu filizlenme meyvalarını veriyor. Bu oluşumla bağıntılı diğer bir telafi yolu da sosyal ihtiyaçların tatminine dönük mekanizmalar geliştirmek biçiminde belirlenir. İşte doğal yapının doğuşu, bu yapıyı oluşturan küçük gurupların birer hüviyet kazanmaları ve onlarla ilgili durum tanımlama konularının temelinde saklı itici güç formal yapının kendisinde saklı bulunuyor.

III — Açık ve Kapalı Davranışlar

Durum tanımlama konusuna ilişkin olarak iki önemli sorun karışımıza çıkar. Gurup hüviyetinin saptanmasında bu sorunların bilinmeleri, anlaşılmaları gerekir.

Bu sorunlar gurup hüviyetinin oluşum ve biçimleniş sürecinde tutum ve davranışların iki düzeyde anlaşılmaları ile ilgilidir. Birisi açık, görünen, görüldüğü gibi anlaşılan «açık davranışlar» diğeri ise gerçek anlamları adeta yanıltıcı bir kabuğun altında saklı, yüzeysel görünümün ötesinde gizli olan «kapalı davranışlar»dır.

Bir gurupla ilgili durumun tanımlanması söz konusu iki düzeyde birden ve özellikle biri diğeri ile çelişir şekilde yapılabildiği ölçüde duygusal gerginlik kendisini gösterir ve gurup içerisinde nasıl davranılması gerekeceği bilinmez olur.³

Açık ve kapalı davranışlar gurup faaliyetlerinde bazan birlikte bulunur, bazan da saklı amaçları gerçekleştirmek için açığa vurulan tutum ve davranışlar sadece vasıta olarak kullanılır. Bu durumları aşağıdaki kısa örnek olay yardımı ile açıklamak daha anlamlı olabilir.

«İşletme bütçeleri ve bütçe kontrolü üzerinde uzman olan Teyfik Akarsu. X. işletmesine danışman olarak atanmıştır. İşletme yönetimi, özellikle bütçe konusunda bazı zor problemleri bulunduğu inanmaktadır. Bay Akarsu yaptığı incelemeler sonucu örgütte «tam bütçe» programlarının uygulanması gereğine inanmıştır. T. Akarsu'nun da hazır bulunduğu X. İşletmesi üst kademe yöneticilerinin yaptığı bir toplantıda yaşlıca bir zat olan malî işler dairesi yöneticisi Mustafa Demir bütçe konusundaki görüşlerini şu şekilde belirtti: «Bütçe uygulamasının, bazı çok büyük işletmeler için yararlı olabileceği söylenebilir, fakat bizim için hayır. Bizim, örneğin satış tahmini gibi kendi özel sorunlarımız vardır. Zira memleketin her tarafına dağıtımı yapılan 5 ayrı türde mal çıkartmaktayız. Ayrıca,

3. A. Zalesnik, a. g. e., s. 12.

G. C. Homans, *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace, 1950, s. 122.

yıl içerisinde masraflarımızın ne kadar olacağı da söylenemez. Kal-
dı ki bütçe hazırlıyabilecek zamanım yok ve bunun için ihtiyacım
olan yardımı kimden göreceğim. Muhtemelen şu satış personeline
de nasıl olsa bütçeyi uygulatamam». Mustafa Demir'i dikkatle din-
leyen yöneticiler, bakışlarını Tefvik Akarsu'ya çevirdiler. Belli ki yu-
karıdaki konuşmayla ilgili olarak onun (Akarsu'nun) yorumunu öğ-
renmek istiyorlardı.»⁴

Bütçe konusu ile ilgili bazı çetin problemleri bulunduğu ina-
nan X. İşletmesinin isteği üzerine yaptığı incelemelerle «tam bütçe»
programlarının uygulanmasını öneren T. Akarsu nasıl bir sorunla
karşı karşıyadır?

Onun önerisi kabul edilirse işletme yönetimi ne gibi sorunlarla kar-
şılaşabilir? Örnekteki toplantının görünürdeki «açık» gündemi bütçe
konusu ve tam bütçe uygulamasına geçip geçmemektir. Fakat top-
lantının gerçek amacı bu mudur?

Tam bütçe uygulamasına geçmek bu işletme için radikal bir
değişikliğin kabul edilmesidir. Gelir ve gider konularındaki uygula-
malarda alışlagelen rutinin terk edilmesidir. Rutine uymanın ver-
diği rahatlığı terk etmenin ötesinde her değişim gibi bu kapsamda
bir değişimin de neler getireceği ve neler götüreceği belli değildir.
Örgüt içi ilişkilere etkisi ne olacaktır? Yetki ve statü durumu değişik-
liğe uğrayacak mıdır? Yeni uygulamanın yaratması mümkün te-
reddüt hatta bunalım anlarında ilgili personele gecikmeden yardım
ve uzmanlık hizmeti ulaştırabilecek midir? Böyle bir değişimde ce-
vaplandırılmaları gereken yukarıdaki ve benzeri sorular karşısında
X. işletmesi yönetimi öneriyi kabul ya da red etmeden önce açıklığa
kavuşmak ve adımını ona göre atmak istemiştir. Yönetim bize göre
zihinlerde düğümlenen sorulara cevap için öneriyi ileri süren Akar-
su'nun yeteneklerini teste tabi tutmak istemiştir.

Hiç bir organ, Akarsu gibi uzmanlara «siz bir öneride bulundu-
nuz. Ama biz sizin ne ölçüde isabetli bir öneride bulunduğunuzu ve
gerçek yeteneğinizi anlamak için sizi sınava tabi tutacağız. Başarır-
sanız önerinizi kabul ederiz ve siz de danışmanlık görevinize devam
edersiniz» diyemez. Fakat her organ birlikte çalışacağı elemanların
ve bu arada uzmanların çeşitli sahalardaki yeteneklerinden de emin

4. Bu örnek olay, G. A. Welsch'in **Budgeting: Profit-Planning and Control**
başlığını taşıyan (N. J. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 3. B. 1958)
eserinin 384 üncü sayfasında yer alan örnek olayın, konunun özü koruna-
rak isim eklemleri gibi bazı önemsiz değişiklikler yapılarak çevrilmiş ve
buraya alınmıştır.

olmak ister. Ve bu haklı bir istektir. İşte bu haklı istektir ki, X. İşletmesi yöneticileri T. Akarsu'yu kapalı bir gündemle sınava almıştır. Bay Demir kıdemli bir yönetici ve önemli bir mevki işgal etmekte. Böyle bir elemanın bütçe hakkında hiç bilgisi yokmuş gibi ve biri diğeri ile çelişkili ifadeleri nasıl anlaşılabilir? İlk bakışta oldukça tuhaf görülebilen ifadeler üzerine, hazır bulunan diğer yöneticilerin bakışlarını hep birden T. Akarsu'ya çevirmeleri elbette bir rastlantı değildir. T. Akarsu, kendi yorumunu, yöneticilerin gerçek niyetlerini teşhis edemeden yaparsa alacağı not ne olabilir? Yöneticilere göre o, belki bütçe konusunu bilen fakat insan ilişkilerinde gerçek durumlara nüfuz edemeyen bir kişi damgası alacaktır. T. Akarsu kapalı durumun ne olduğunu teşhis edebilir ise yorumunu nasıl yapacaktır? Simgeler altındaki özün ne olduğunu belirtmeli midir? «Beni sınava tabi tutmanız gülünçlü olmuyor mu beyler» mi demelidir? Ortada gerçekten bir bütçe konusu var, sorunlarla yüklü. Bu açık gündem, açık davranışları davet ediyor. Fakat Akarsu'yu deneme konusu, asıl ve kapalı neden. Ve kapalı davranışlarla öne sürülüyor. Teşhis edildiğinde, mukabil davranış açık da olabilir. kapalı da. Herhalde nazik bir durum ve duygusal gerginlik doğurucu nitelikte.

Kapalı davranışların gurup faaliyetleri etkinliğini azalttığı çok kere gerçektir. Fakat kapalı davranışların olumlu sonuçlara varmada uygun birer taktik olabilecekleri durumlar da az değildir. Bu gibi durumlara tipik bir örnek olabilir düşüncesi ile personel terfii ile ilgili bir gerçek olayı aşağıya alıyoruz:

«Coğrafik nedenlerle adem-i merkeziyetle yönetilen büyük bir müessesenin şubelerinden birisinin başında bulunan yöneticiye, genel müdürlüğün politika tesbiti ve karar alma görevleri ile yükümlü organına atandığı bildirilmişti. Yeni görevinde onun, müessesenin yüksek yönetim organında çok önemli bir mevki işgal edeceği öngörülmüştü. Atamayı (tayini) yapan organ, birçok aday üzerinde durup incelemede bulunmuş, neticede en isabetli seçimi yaptığına inanmıştı.

Terfien bu atanmayı öğrenen şube yöneticisi ilgili makama «yerinden memnun olduğunu, hat elemanları ile birlikte çalışmayı ve iyi bir şube yöneticisi olarak kalmayı tercih ettiğini» bildirerek, yüksek yönetim organına katılmayı arzulamadığını bildirdi. «Kendisi ve eşinin, genel müdürlük kadrolarının sosyal ilişkilerinden hoşlanmadıklarını, küçük şehir hayatını buna tercih ettiklerini» açıkça belirtti.

Tayini yapan makam, genel müdürlüğün bu elemana olan ihtiyacını da dikkate alarak, ayrıca şube müdürünün yeni görevine baş-

ladıktan sonra durumundan şikâyetçi olmayacağını düşünerek, kararında ısrar etti ve tayin işi gerçekleşti:⁵

Burada saklı, kapalı hiçbir durum yok. Gerek atamayı yapan, gerekse atanan taraf rollerini açıkça oynuyorlar. Ne var ki sonucun başarı şansı belki de bu açıklıktan ötürü çok zayıf görünüyor. Çeşitli yaklaşım biçimleri yanında örneğin ilgili elemanı geçici görevlendirme ile söz konusu posta ısındırmak ve o muhite sokup tanışıklık sağlamasını gerçekleştirmek düşünülebilirdi.

Yine o eleman da; açık davranışının erdemliliği takdire değer olmakla beraber, eski yerinde kalmayı ve terfiden yararlanmama-yı kuşkusuz ayrı bir yaklaşım biçimi ile sağlayabilirdi. Bu yaklaşım biçimi elbette açık olamaz. Zira sorunu açıkça ortaya koymak karşı tarafın tutumunu değiştirmeye yetecek gibi değil.

Kapalı tutum ve davranışların asıl nedenleri bilinçli olarak saklı örtülü tutulabildikleri gibi bu nedenler ilgili tarafların biri ya da hatta her ikisi için de bilinçle kavrama yeteneklerinin dışında bulunabilir. Duygusal ve psikolojik faktörlerin yarattığı bunalımlı kişisel ortam, çok kere iş gurubunu da etkisi altına alıp çözümü zor sorunlar yaratır. Örgütlerdeki danışmanlık hizmetlerinin başlıca nedeni bu gibi bunalım odaklarını teşhis edip ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Bilinçaltı etkenlere dayanan kapalı davranışlar, bilindiği gibi psikanalitik incelemelerin alanını meydana getirir. İç düzeyinde rastlanan bu karakterdeki kapalı durumlar uzmanlık hizmeti gerektirecek kadar yoğun ve ciddi görülmezse, örgüt içinden sağlanan danışmanlık yardımı ile giderilebilir ve günümüz iş hayatı bu durumun sayısız örnekleri ile doludur.

Taraflarca bilinçli olarak kavranması olanaksız görünen ve hiç olmazsa ilk ele alınışında bu kanıyı yaratan yine kısa ve gerçek bir olaya bakalım:

«Perakende ticaret yapan bir müessesenin daktilograflarından birisi işine geç kalıyordu. Ticarethaneye alınması bir yıl olmasına rağmen iş gurubunun en çalışkan ve verimi en yüksek bir üyesi idi. Kabiliyeti ve verim durumu ile amirlerinin takdirini kazanmıştı.

Son bir ay zarfında her sabah işine 10 ilâ 30 dakika geç kalarak başlayabiliyordu. Başlangıçta bu gecikmesi ulaşım aksamalarına bağ-

5. Bu örnek olay, D. Yoder'in, *Personnel Management and Industrial Relations* (N. J. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 5. B. 1962) adlı eserinin 437 inci sayfasındaki "The Unhappy Developee" başlığını taşıyan örnek olayın çevirisidir.

lanmıştı. Büro amiri kendisi ile konuşup geç kalmaması için dikkatini çekmişti. Zaman geçtikçe ne geçikmesi son buldu ne de kendisi bir gerekçe gösterdi. Geç kalmasının devamlılığına rağmen işlerini tamamlaması ve başarı derecesi mükemmeldi. Bununla beraber daktilografin bu sürekli geç kalır oluşu personel arasında huzursuzluk yaratmakta gecikmedi. Huzursuzluk dedikodu ve hatta şikayet konusu oldu. Daire içinde personel moralinin ve etkinliğinin düştüğü görülüyordu. Büro amiri kendisi ile bir konuşma daha yaptı. Konuşmalarının dikkat çeken kısımları şu şekilde idi :

- Buradaki işinizden memnun musunuz?
- Evet
- Dairenin diğer elemanları ile birlikte çalışmayı seviyor musunuz?
- Evet
- Ücretinizi tatminkâr buluyor musunuz?
- Şimdilik evet.
- İşe gelmede ulaşım sizin için zor bir sorun oluyor mu?
- Hayıf efendim.
- Sizi işinize zamanında gelmekten alıkoyan birisi ile mi karşılaşılıyorsunuz?
- Hayıf efendim.
- O halde neden devamlı geç kalıyorsunuz?
- Bilmiyorum; elimde olmadan geç kalıyorum»⁶

Görüldüğü gibi iki taraf da geç kalmanın gerçek nedenini kavrama durumundan uzaktır. Bir yanda bilinmeyen nedenlerden ötürü aslında çok çalışkan ve kabiliyetli bir elemanın göreve geç kalması, diğer taraftan bu geç kalmanın iş gurubu üzerindeki olumsuz etkileri yönetimi harekete getirmiştir. Fakat yönetim ne yapacaktır. Daktilografı çeşitli şekilde cezalandırmak mümkün. Fakat bu gerçek anlamda karşılaşılan sorunu çözmek sayılabilir mi? Böyle bir yönetim uygulaması, hastalığı tedavi yerine hastayı öldürmeğe benzemez mi?

İlgili yönetici ya da yönetimin bu olaya yaklaşım biçimini tartışmak ve değişik alternatifler üzerinde durmak çok ilginç olabilir. Ne var ki bizim yönümüzden önemli bulunan husus kapalı tutum ve davranışlar doğuran asıl nedenlerin gizliliği ve sezinlenememesi oranında karar vermenin zorlaşacağı ve bir karar verilse bile bu kararın isabet olasılığının zayıflığıdır. Çünkü yaratılan durumla ilgili

6. Bu örnek olay, M. J. Jucius'un *Personnel Management* başlığını taşıyan (Homewood III, Richard D. Irwin, Inc. 6. B. 1967) eserinin 565 nci sayfasındaki örnek olayın çevirisidir.

gerçek veriler bilinmemekte, görülmemekte, yüzeysel görünümle-
rin gerçek veriler yerine kabul edilmesi tehlikesi artmaktadır.

IV — Değerleme

Yukarıdaki gerçek durumları gösteren örneklerden anlaşılacağı üzere, kapalı tutum ve davranışlara özellikle geçici ya da oluşum halindeki iş guruplarında tanık olunmaktadır. Aslında bu durumu anlamak zor değildir. Oluşmuş, kuralları, normları belirlenmiş, üyeleri birbirini tanımış, faaliyetleri oldukça rutine indirgenmiş guruplarda belirlilik iklimi hakimdir. Gerek içden, hatta gerekse dıştan dikkatle yapılacak bir gözlem gurup hüviyetinin ve kişiliğinin ne olduğunu ya da ne olmadığını açıkça ortaya koyabilir. Oysa yeni gurup oluşumlarında, ya da belli amaçlar için geçici olarak meydana getirilen guruplarda kurallar, normlar henüz yerleşmemiştir. Doğal liderlik durumları, üyeler arası etkileşim çabaları, üyelerin guruba yapacakları katkılar ve kendi amaçlarını gerçekleştirmede gurubun sağlayacağı katkılar bazan merak, bazan umut, bazan da kaygı konusu olur. Belirlilikten gelen rutin rahatlığı elbette burada görülemez. Her yeni oluşum insan ilişkilerinde yeni bir deney yeni bir kişisel sınama forumu rolü oynar. Bu belirsizlik forumunda daha başlangıçta atılacak yanlış adımlar kişiye o çevrece ilk kötü notun verilmesine neden olur. İlk girişimlerin isabetsizliğinin riski ağır olabileceğinden kişi dikkatli hareket etme ihtiyacı duyar. Bu dikkatin aşırılığı ölçüsünde yine kişi kuşkulu bir tutum takınmaya ve kapalılığı tercih etmeğe sürüklenebilir. Üçüncü örnekte de görüldüğü gibi söz konusu kapalılık her zaman bilinçli de olmayabilir. Hemen işaret edelim ki kapalı tutum ve davranışlar elbette sadece guruplara özgü bir nitelik değildir. Gurup söz konusu olmadan kişiler arası ilişkilerde de kapalı tutum ve davranışlara sık sık rastlanır. Burada da guruplardakine benzer bir özellik, kapalılığın ekseriye ilk ilişkilerde kendisini göstermesidir.

Tekrar gurup faaliyetleri cümlesinden olarak kapalı tutum ve davranışlara dönersek dikkatlerin örgüt ve yönetim konuları üzerine çevrilmesi gereği anlaşılıyor. Zira günümüzün modern örgütleri eski geleneksel yapılarından, hatta klasik niteliklerinden giderek uzaklaşma doğrultusunda bir gelişim sürecine girmişlerdir. Teknoloji ve bilimse gereklere cevap verebilmek, daha üst düzeyde eğitim görmüş, daha üst düzeyde bekleyiş içerisinde bulunan personel kategorilerini tatmin edebilmek, seyyaliyeti gittikçe artan sosyo-ekonomik ortama uyum sağlamak örgüt yapılarının değişimini zorunlu kılmış, komite tipi örgüt yapıları ön plana çıkmıştır.

Çağdaş örgütlerin insana ve sosyal konulara ilişkin sorunlara eğilişi ve çözüm yaklaşımları, koşulların eskiye oranla değişmiş bulunmasından ötürü kuşkusuz farklı olacaktı. Kişi hak ve özgürlüklerine verilen değer artarken, insan kişiliğinin karmaşık niteliği ve bu karmaşık niteliğin yarattığı örgütsel ve yönetsel sorunlar belirginleşirken; örgütlerin değişim içerisinde büyümeleri, otomasyona geçişi hazırlayan ileri teknik uygulamaları da yönetim konusunu tek kişinin kavrayamayacağı bir sanat haline getirmiştir.

Bir görüşe göre günümüzün modern örgütlerinin de ötesinde, geleceğin örgütlerinin sosyal yapıları tamamen değişik bir karakter kazanacaktır. Bu karakter belki komite örgüt tipinin daha geliştirilmesi, hatta onu da aşan «geçici» lik karakteridir.

Söz konusu örgütler, koşullara ve ortama uyum sağlamak için sık sık değişen geçici sistemlere dönüşeceklerdir. Sorunlar etrafında örgütlenen görev kuvvetlerinin ya da görev guruplarının meydana getirilmeleri ve bu gurup üyelerinin birbirlerine oldukça yabancı olmaları, değişik meslek ve ehliyet sahibi bulunmaları gerekecektir. Yine bu guruplar mekanik bir modele göre değil, organik bir modele uygun şekilde oluşturulacaklardır. Önceden programlaştırılmış rollere göre değil, ortaya çıkan sorunları çözmeğe uygun kurulacak görev gurupları karşısında yönetici adeta bir «bağlama mili», bir eşgüdümücü görevi yapacaktır. Açıktır ki böyle bir iş ortamında kişiler buldukları kademelere göre değil, ehliyetlerine göre ve meslekî formasyonlarına bakılarak değerlendirileceklerdir. Örgüt şemaları alışlagelen hiyerarşik fonksiyonel bölümlerden değil, birtakım proje guruplarından meydana getirilecektir.⁷

Uzay ve inşaat endüstrisi kollarında olduğu gibi, danışmanlık örgütleri gibi mesleki kuruluşlarda da örnekleri şimdiden görülmeğe başlayan söz konusu örgütsel yapılar olumlu, güdüleyici, mutlu çalışma ortamları yaratıcı sonuçlar mı doğuracaktır? Biz bu soruya «belki» diye cevap vererek, bu yapılarla meydana gelecek bir özelliğe işaret etmek isteriz. Diğer nitelikler yanında konumuz yönünden dikkat çeken husus, «rutin» in verdiği belirginlik rahatlığının giderek kayboluşu, geçici iş ve görev guruplarının oluşması ve bu oluşumla gurubun davranışlarıyla ilgili kural ve normlar tam belirginleşmeden gurubun ya da gurupların dağılışı sorunudur. Burada gurup faaliyetleri yönünden gerçekten belirsizlik unsurları ağırlık kazanacağından kişi yönünden bir takım kuşku, hatta kaygı verici

7. W. G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects* Cal., Addison-Wesley Pub. Co. 1969, ss. 18-35.

haller, bugünkü iş koşullarından daha yoğun bir şekilde ön plana çıkacaktır. Kaygı verici de olsa, yaratıcı ve geliştirici özünden ötürü yarının bu özellikteki sosyal sistemlerine son tahlilde insan yaşamı için mutluluk araçları olarak bakılabilir. Ne var ki, sözünü ettiğimiz bu değişkenlik, geçicilik ve dolayısı ile belirsizlik ortamı iş grupları yönünden «durum tanımlamasına» olanak bırakmayacağı için kapalı tutum ve davranışlara daha sık ve daha yoğun bir şekilde tanık olunacaktır. O zaman esgüdümcü yöneticilerin görevleri de bu kapalı tutumların sıklık ve yoğunluğu oranında zorlaşacaktır. Yarının yöneticilerinin özellikle kişilerarası iletişim konusunda sahip olacakları ehliyet dereceleri, başarı derecelerini de belirleyecektir.