

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

GRUP DÜŞÜNCEİ, KONSENSÜS VE MUZAFFER ŞERİF (MUZAFFER SHERIF) DENEYİ*

Muzaffer ÇINAR¹

Uzman Eğitimci ve Denetimci

İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü

E-mail: muzaffercinarofficial@gmail.com

ORCID ID: 0009-0009-0706-5150

Hayrettin ÖZER

Müdür

Hakimiyet-i Milliye İlkokulu

E-mail: ozerhayrettin@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-3107-6107

Murat DİLEK

Müdür Yardımcısı

Hakimiyet-i Milliye İlkokulu

E-mail: muratdilek02@hotmail.com

ORCID ID: 0009-0001-7527-3367

Nuran AKILLI

Müdür Yardımcısı

Hakimiyet-i Milliye İlkokulu

E-mail: nuranturkoglu@hotmail.com

ORCID ID: 0009-0007-2258-0084

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ Sorumlu Yazar: muzaffercinarofficial@gmail.com

Atf (APA): Çınar, M., Özer, H., Dilek, M., Akilli, N. & Başer, A. A., (2025), Grup Düşüncesi, Konsensüs ve Muzaffer Şerif (Muzaffer Sherif) Deneyi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 17 (2): 218-245.

Asiye Alise BAŞER

Müdür Yardımcısı

Hakimiyet-i Milliye Anaokulu

E-mail: alise1905@gmail.com

ORCID ID: 0009-0005-9778-3738

Öz

Grup düşüncesinin temelinde, grup üyelerinin farklı görüşleri bastırma, alternatifleri göz ardı etme ve grup liderinin fikirlerini sorgulamaktan kaçınma eğilimi yatmaktadır. Bu durum, özellikle yüksek riskli ve belirsiz durumlarda, yanlış ve hatta felaketle sonuçlanabilecek kararların alınmasına zemin hazırlamaktadır. Makale, tarihsel vakalardan ve deneysel çalışmalardan örnekler sunarak, grup düşüncesinin gerçek dünya senaryolarındaki etkilerini gözler önüne sermektedir.

Bu kapsamlı inceleme, grup düşüncesi olgusunun karmaşık yapısını ve grup dinamikleri üzerindeki derin etkilerini aydınlatmayı amaçlamaktadır. Irving L. Janis'in 1970'lerde ortaya attığı ve o zamandan beri sosyal psikoloji alanında önemli bir yere sahip olan grup düşüncesi teorisi, grup üyelerinin uyum ve fikir birliği arayışının, rasyonel ve eleştirel düşünme yeteneklerini nasıl zayıflatıldığını detaylı bir şekilde ele almaktadır. Makale, bu teorinin evrimini, farklı araştırmacıların katkılarıyla nasıl şekillendiğini ve günümüzdeki uygulamalarını derinlemesine incelemektedir.

Anahtar Kelimeler: Konsensüs, Grup Düşüncesi, Muzaffer Şerif Deneyi

Alan Tanımı: Yönetim Bilimleri

GROUPTHINK, CONSENSUS AND MUZAFFER SHERIF EXPERIMENT

At the heart of groupthink is the tendency of group members to suppress different views, ignore alternatives and avoid questioning the group leader's ideas. This can lead to wrong and even disastrous decisions, especially in high-risk and uncertain situations. By providing examples from historical cases and empirical studies, the paper illustrates the effects of groupthink in real-world scenarios.

This comprehensive review aims to illuminate the complex nature of the phenomenon of groupthink and its profound effects on group dynamics. Irving L. Janis's theory of groupthink, which was introduced in the 1970s and has since become an important part of social psychology, details how group members' search for harmony and consensus undermines their ability to think rationally and

critically. The article explores in depth the evolution of this theory, how it has been shaped by the contributions of different researchers, and its current applications.

Key Words: *Consensus, Groupthink, Muzafer Sherif*

JEL Code: J59

1.GİRİŞ

Makalede, grup düşüncesinin olumsuz etkilerini azaltmak için önerilen çeşitli stratejiler ve müdahaleler de detaylı olarak ele alınmaktadır. Bunlar arasında, grup içinde farklı görüşlerin teşvik edilmesi, dışarıdan uzmanların katılımının sağlanması, anonim oylama yöntemlerinin kullanılması ve "şeytanın avukatı" rolünün atanması gibi teknikler bulunmaktadır. Ayrıca, grup düşüncesinin altında yatan psikolojik mekanizmalar, özellikle Muzafer Şerif'in çığır açan deneyleri bağlamında, derinlemesine incelenmektedir. Şerif'in deneyleri, gruplar arası çatışmanın ve uyum arayışının, bireylerin algılarını ve yargılarını nasıl çarpıtabileceğini ve grup normlarına nasıl boyun eğdiklerini göstermektedir.

Makale, sadece teorik bir çerçeve sunmakla kalmayıp, aynı zamanda grup karar verme süreçlerini iyileştirmek için pratik öneriler de sunmaktadır. Grup liderlerinin ve üyelerinin, grup düşüncesinin belirtilerini tanıma ve bu belirtilere karşı koyma konusunda bilinçlendirilmesi, daha sağlıklı ve etkili kararlar alınmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle, makale, sosyal psikoloji, yönetim, siyaset ve diğer ilgili alanlarda çalışan araştırmacılar, uygulayıcılar ve öğrenciler için değerli bir kaynak niteliğindedir.

2.GRUP DÜŞÜNCESİ: EVRİMİ, ETKİLERİ VE ELEŞTİRİLER

Grup düşüncesi kavramı, ilk olarak 1972 yılında Irving L. Janis tarafından ortaya atılmıştır. Janis, bu kavramı, uyumlu karar verme gruplarında muhalefetin bastırıldığı ve alternatiflerin yeterince değerlendirilmediği, her ne pahasına olursa olsun konsensüs arayışı olarak tanımlamıştır. "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes" adlı eserinde, Amerikan dış politikası karar verme süreçlerini analiz ederek grup düşüncesinin olumsuz etkilerini ve önleme stratejilerini ele almıştır (Janis, 1972).

Ancak, grup düşüncesi teorisi zaman içinde çeşitli araştırmacılar tarafından yeniden değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir. Glen Whyte, "Groupthink Reconsidered" makalesinde, Janis'in tanımladığı fenomene "prospect polarization" adını vererek

yeni bir bakış açısı sunmuştur (Whyte, 1989). Turner ve Pratkanis, teorinin 25 yıllık evrimini ve etkilerini değerlendiren bir çalışma yayınlamışlardır (Turner & Pratkanis, 1989). Wonwoo Park ve James K. Esser ise, ampirik çalışmaları özetleyerek metodolojik sorunları ve teorinin uygulanabilirliğini tartışmışlardır (Park, 1990 & Esser, 1998).

Clark McCauley, grup düşüncesinde sosyal etkinin rolünü inceleyerek uyum ve içselleştirmenin önemini vurgulamıştır (McCauley, 1982). Janis'in "Victims of Groupthink" makalesi, politika yapma süreçlerinde grup düşüncesinin etkilerini araştırmıştır (Janis, 1972). Moorhead, Ference ve Neck, Space Shuttle Challenger felaketini grup düşüncesi hipoteziyle açıklamışlardır (Moorhead vd., 1986). Robert S. Baron, teorinin iddialı tahminlerini ve kanıtların yetersizliğini eleştirmiştir (Baron, 2005). Kramer ve Cook ise, organizasyonlarda güven ve güvensizliğin rolünü incelemişlerdir (Kramer & Cook, 1999).

Janis'in teorisi, grup dinamiklerinin karar verme süreçlerini nasıl etkilediğine dair önemli bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, teori zaman içinde çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikle, Robert S. Baron, grup düşüncesi modelinin iddialı tahminlerinin ve bu tahminlerin belirli öncül koşullarla grup düşüncesi fenomenlerini bağlayan kanıtların başarısızlığını gözden geçirmiştir (Baron, 2005). Bu eleştiriler, teorinin daha rafine edilmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

3.MUZAFFER ŞERİF DENEYİ

Gurup düşüncesinin etkilerine dair Muzaffer Şerif tarafından 1953 yılında yapılan klasik bir çalışma, konuyla ilgili şaşırtıcı bulgular ortaya koymuştur (Sherif & Sherif, 1953):

- Çalışmaya katılanlar, beyaz, orta sınıf, Protestan Amerikalı 12 yaşındaki erkek çocuklardı; yaz kampına davet edildikleri için denek olduklarının farkında değillerdi ve deneycilerden biri kamp müdürü, diğerleri rehber, biri de personel olarak kendilerini tanıtmıştı: farklı okul ve mahallelerden gelmişlerdi, yani birbirlerini tanımıyorlardı.
- Başlangıçta hepsi büyük bir ranzalı barakada beraber kalıyorlardı. Üç gün sonra arkadaş edinmeye başladılar ve kimleri daha çok sevdikleri soruldu. Daha sonra çocuklar iki ayrı kampa ayrıldılar ve arkadaş olanlar, olabildiğince farklı kamplara dağıtıldı. Hâlâ yemeklerini birlikte yeseler de, iki grup kendi geleneklerini oluşturmaya başladı. Bir grup kendine

“Kartallar”, diğeri de “Çıngıraklı Yılanlar” adını verdi. Bu isimleri tişörtlerine yazdılar, yüzmek için farklı yerleri tercih etmeye başladılar ve her grup kendi jargonunu geliştirdi. Dört gün sonra, çocuklara resmi olmayan bir şekilde en çok kimleri sevdikleri tekrar soruldu. Önceki arkadaşlarını unutmuşlardı; çünkü on çocuktan dokuzunun arkadaş olarak gördüğü çocuklar, kendi gruplarındandı.

- Bir sonraki aşamada, deneyci iki grup arasında, softbol ve futbol gibi rekabetçi oyunlar düzenledi. Oyunları kazanan takımın üyelerine ödül olarak kamp bıçağı alacaklardı. Oyunlar ilk başta sakın geçse de, kısa sürede iki takım da gözle görülür şekilde agresifleşti. Fair play yapmama suçlamaları ve hileler yaygınlaştı. İki grubun üyeleri yemek sırasında da diğer gruptakilere çarpmaya, itip kakmaya çalışıyordu. Herkesin oyunlardaki performansını ayrı ayrı değerlendirmeleri istendiğinde, iki gruptakiler de kendi gruplarındakilere daha yüksek puanlar verdi.
- Bir grup, gece diğer grubun kampına baskın düzenleyip, yatakları dağıtarak eşyaları karıştırdı. Sonunda aynı yemek salonunu paylaşmak istemediklerini söylediler. Bu deneyler hem Şerif hem de başka araştırmacılar tarafından birçok kez tekrarlandı ve sonuç hep aynı çıktı. Şerif’in çalışmaları, farklı gruplar arasında ne kadar kolayca nefretin oluşabileceğini göstermektedir. Sonuçta tüm çocuklar Amerikalı’ydı, hepsi beyazdı, dinleri de aynıydı. Üstelik, arkadaşlar farklı gruplara yerleştirilmişti, bu da gruplar arası rekabeti azaltması gerektiği anlamına geliyordu.
- Deney, birini sadece başka bir grupta olduğu için sevmemeye yönelik irrasyonelliği mükemmel bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu tür bir düşmanlığın bir sebebi, nadir bir şey (bu durumda kamp bıçağı) için mücadele etmek olabilir. Fakat Şerif’in deneylerinde düşmanlık, oyunlar başlamadan önce baş göstermiş olduğu için, bu açıklama yeterli değildir. Diğer grupları küçümsemeden kişinin kendi grubuyla gurur duyması muhtemelen zordur.
- Deneyin son aşamasında Şerif, gruplar arasındaki düşmanlığı azaltmayı başardı. Bunu yapmak için çocuklara birlikte çalışmaları gereken görevler verdi. Gruplar herkesin izlemek istediği Define Adası filmini almak için paralarını bir araya getirdiler; yiyecek getiren kamyonlardan biri çamura saplanmıştı (tabii ki önceden planlanmış) ve gruplar aracı çıkarmak için işbirliği yaptılar; kampın su tankında “kazara” bir çatlak meydana gelmişti

ve herkes tamirine yardım etti. Böyle ortak işlerde çalışmak düşmanlığı önemli ölçüde azalttı ve diğer gruptakilerle arkadaşlıklar oluşmaya başladı.

4.SONUÇ

Grup etkisinin organizasyonların her kademesine nüfuz ettiği ve potansiyel olarak farklı yönelimleri güçlü bir şekilde tek bir konsensüse doğru çektiği gerçeği, yönetim ve organizasyon teorilerinde kritik bir öneme sahiptir. Muzaffer Şerif'in çığır açan deneylerinde de gözlemlendiği gibi, bireylerin grup normlarına uyma ve grup içinde kabul görme arzusu, onların bilişsel süreçlerini ve karar verme mekanizmalarını derinden etkileyebilir. Bu durum, organizasyonların ve yönetimlerin, rasyonel olmayan durumlar ve sonuçlarla karşılaşmamak için bu bilişsel yatkınlığı ve yaygın kabulü dikkatle incelemesi gerektiğini vurgular.

Grup düşüncesi, sadece bireylerin fikirlerini bastırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların potansiyelini de sınırlar. Farklı bakış açılarının ve alternatif fikirlerin bastırılması, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engeller, bu da organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini zayıflatır. Bu nedenle, organizasyonlar, grup etkisinin olumsuz sonuçlarıyla mücadele etmek için bilinçli ve proaktif stratejiler geliştirmelidir.

Bu stratejiler, öncelikle, farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik eden bir kültür yaratmayı içermelidir. Grup liderleri, üyelerin fikirlerini açıkça ifade etmelerini ve farklı bakış açılarını değerlendirmelerini teşvik etmelidir. "Şeytanın avukatı" rolünün atanması veya anonim geri bildirim mekanizmalarının kullanılması gibi teknikler, grup içindeki uyum baskısını azaltmaya ve farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamaya yardımcı olabilir.

Ayrıca, organizasyonlar, dışarıdan uzmanların katılımını sağlayarak veya farklı gruplar arasında çapraz fonksiyonel ekipler oluşturarak, grup düşüncesinin etkilerini azaltabilir. Bu tür yaklaşımlar, organizasyonlara farklı bakış açıları sunar ve grup içi homojenliği kırarak daha sağlıklı kararlar alınmasına katkıda bulunur.

Sonuç olarak, grup etkisinin organizasyonlar üzerindeki derin etkileri, yönetimlerin ve liderlerin bu konuda bilinçli ve dikkatli olmalarını gerektirir. Farklı düşüncelerin teşvik edildiği, eleştirel düşünmenin desteklendiği ve grup içi uyum baskısının azaltıldığı bir ortam yaratmak, organizasyonların potansiyelini en üst düzeye çıkarmalarına ve başarılı olmalarına yardımcı olacaktır.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya ortak katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Baron, R. S. (2005). So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making.

Esser, J. K. (1998). Alive and Well after 25 Years: A Review of Groupthink Research

Janis, I. L. (1972). Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos.

Janis, I. L. (1972). Victims of Groupthink.

Kramer, R. M., & Cook, K. S. (1999). Trust and Distrust in Organizations.

McCauley, C. (1982). The Nature of Social Influence in Groupthink: Compliance and Internalization.

Moorhead, G., Ference, R., & Neck, C. P. (1986). Group Decision Fiascos Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework.

Park, W. (1990). A Review of Research on Groupthink.

Sherif, M., & Sherif, C. W. (1953). Groups in harmony and tension; an integration of studies of intergroup relations. Harper & Brothers.)

Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1998). Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory.

Whyte, G. (1989). Groupthink Reconsidered. The Academy of Management Review, 14(1), 40–56