

PAPER DETAILS

TITLE: Küçük Grup Faaliyetlerinde Açık ve Kapalı Davranışlar

AUTHORS: Vahdet AYDIN

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/36799>

KÜÇÜK GRUP FAALİYETLERİNDE VE KAPALI DAVRANIŞLAR

Doç. Dr.

I — Giriş

Küçük grup «çalışma grubu», «Küçük iş grubu» nitelendirilen grup faaliyetleri geniş bir alanı kapamaktadır. Bu makalede iş grubu konusunu bütün yönleri ile ele alacağız. Amacımız Küçük grupların faaliyetleri çerçevesinde davranışların» ne anlama geldikleri özellikle kapalı davranışların nitelikleri ve doğuracakları sonuçlar üzerine Hemen belirtelim ki insanlar arasında kurulup süren ilişkiler kesilen, sonra yeniden kurulan, çeşitli biçimler alan ilişkilerdir. Bu ilişkilerde, «şu ilişkiler açık tutum ve davranışlara, bu tutum ve davranışlara dayanmaktadır» gibi kesin bir yapılamaz. Gerek günlük yaşantımızda gerekse iş hayatımızda içerisine girdiğimiz ilişkilerde kaçınılmaz olarak «açık tutum unsurları birlikte bulunur. İnsanların eğilimleri, beklentilerine ve amaçlarına göre takınılacak tutum ve davranışlar açık bazan da kapalı nitelik kazanır. Üzerinde durduğumuz özellikleri ve ilişkide bulunulan kişilerin ya da grupların beklentileri de takınılacak tutum ve davranışları belirler. Çok değişik ve karmaşık saik ve nedenlere day

kilerin içeriğini oluşturur. Yine bu açık ve kapalı gruplar, insan yaşamının bütün kesitlerinde karşımıza çıktıkça; arkadaşlık ve dostluk ilişkilerimizde, iş koşullarımızda, öğrenim sürecinde si-
ekonomik girişimlerde, karşılıklı sevgi bağlarında malarda, birlikte sorun çözmede ya da duruma göre mada ve bir takım girişimleri çıkmaza itip sorunların çözülmesi için çabalarında insanlar yoğun ilişki içerisinden ilişkilerinde açık ya da kapalı tutumları ile hedeflerini gerçekleştirirler.

Amacımız konuyu daha dar bir çerçeve ile açık ve kapalı tutum ve davranışların örgüt ve özellikle grup açısından görünümüne dikkat çekmek ve önemli grupların örgüt ve grup dinamiği yönünden doğrudan doğruya açıklamaktır.

Hemen değinmek istediğimiz bir husus da, örgüt karakter gösteren bu konunun anlamlı bir şekilde anlaşılması için gerek ve somut verilerle, örneklerle açıklanmasıdır.

II — İş Grubu ve Kişi

Grup ve kişi ilişkilerine çalışmamızın amacı, örgüt amaca hizmeti ölçüsünde yer verilmiştir. Geniş grup nitelikler, küçük grupların oluşum ve gelişimleri, grup türleri, kuruluş ve var oluş nedenleri vb. gibi grup yönleri üzerlerinde amaç gereği dışında durulmamıştır.

Küçük grup; İster iş grubu olsun, isterse arkadaşlık grubu olsun, kendisini oluşturan üyelerinin bir arada bulunması, beklemesi ve kendisini oluşturan üyelerinin

gurubunun homojen olup olmaması, işletme içi yerl durumlarının yoğun ilişkilere müsait bulunup bulunmayacağı, hayet örgüt ve dolayısı ile yönetimin amaçları ile bekleyişlerindeki paralellik derecesi iş gurubunun faaliyetlerindeki etkinlik derecesi hakkında fikir ve

Gurup hüviyeti derken kesin yargılarda bulunmabilir. Herşeyden önce üyelerin kişilik farkları, diğerlikte gurup farklılıklarını ortaya koyar. Ne var ki, kuruluşlarından ve en geniş anlamda toplumdan esinlanarak sahip olunan ortak değerler; bireysel plan ve ortak bekleyişler yaratır. Devreye sosyal bir yapıyla amaç gerçekleştirme hususunda ortak çaba gösterenler de girince, iş gurupları aralarındaki farklılara rağmen ve ortak özellikler de gösterirler.¹ Aslında küçük gurupları veya özellikleri bulunmasa idi, sistemli ve melerin konusuna da alınamazdılar.

Küçük grupların birbirinden olan farklarını birbirinden benzerlikleri ya da ortak noktalarını hatırla tutarsa bir iş gurubu ya da herhangi bir gurup, üyelerinin bekleyişlerine cevap verebilme derecesinde belli bir ve belli bir hüviyete sahip olur. Örneğin bir iş gurubu sırasında belirlenen niteliklerine göre üyeler gurubu gibi yararlar sağlayabileceği, ve kendilerinden neler i açık görüş sahibi olurlar. Bu durum aynı zamanda yönünden uyulması gerekli kural ve normların da anlatır. Aynı şekilde gurup hüviyetine ve gurubun aşırı ters düşmemek için üyelerce sakınılması gereimlerini de belirler. Gurubun karakterine uygun bir

homojen mi, heterojen mi, devamlı mı, geçici mi, dırgın mı vb. temel özelliklerini bilmek zorundadır.

Gurup hüviyetinin anlaşılması ilk ve temel aşamada yeterli değildir. Gurup hüviyetinin anlaşılması ikinci önemli aşamanın realist bir şekilde belirlenmesidir. Bu aşama küçük guruplarla ilgili durumun saptanması, durumun tanımlanması (definition of the situation) olarak adlandırılabilir. Gurupla ilgili durum tanımlama aşamasının daha da belirginleşmesi bakımından ayrıca ön

Durum tanımlama kavramı, kişilerin, eylemler üzerine realite ile veya gerçek durumla ilgili algılarını, sınıflandırmalarını ve bu algılamaları bir bütün olarak baalarını içerir. Başka bir deyişle kişileri de kapsayan ortam ya da fiziksel çevrede fert ve gurupların eylemlerine amaca yönlendiren değerler dizisi bu tutum biçiminde görünüm kazanması ve söz konusu eylemlerin yineleyici bir şekilde sürdürülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi durum tanımlama kavramının içeriğini oluşturur.

Anlaşılacağı üzere gerek gurup üyeleri gerekse ve kategoriler yönünden dikkat edilmesi gereken üç

a) Objektif koşullar: Belli bir zaman aralığında ilgili kişi ve gurupların bilinçli tutumlarına doğru ya da dolaylı şekilde etkide bulunan teşhis edilebilir nü ile içerisinde eylemde bulunulan ortam.

b) Önceden kazanılmış değerler ve benimsenen kişilerin önceki tecrübe ve yaşam süreçlerinde edindiği

Belli koşullarda ve belli tutum biçimlerinde, biçimi gösterme olanağı vardır. Koşullar saptanır, göre sınıflandırılır ve yorumlanırsa, aynı şekilde ilgili, bilinçli ve sistemli bir analizle görüş oluşturulur. Kořullarda takınılacak tutum sayısı azalır ve ancak o lem biçimi gösterilebilir. Yeni örgütlerde ve yeni o tutum ve davranışlarda olduğu kadar girişilecek e türünde de kişilerin koşukulu halleri, hatta bazan e yersiz değildir. Herşeyden önce gurup hüviyeti tan gibi, durum tanımlama ile ilgili ortak bir anlayış tam yerleşememiştir. Demek ki, gurup faaliyetleri ve normal oluşum halinde, dolayısı ile tam belirlili rutine indirgenememiştirlerdir. Bu belirsizlik niteliği a kişi yönünden endişe verici olacak, oysa kurallara uyanılma payı azalacak ve kişi kendisini rahat, güven uzak bir ortamda hissedecektir.

Durum tanımlama, gerçekçi bir şekilde saptanılınca bu tanımlama aynı şekilde anlaşılmış işlemlerde oynanacak roller belirlenmiş ve bu rollerin aktarılmasında, kim ile, nasıl, ve kim için yapacaklarını bilmece-likten yararlanacaklardır.

Gurup dinamiği ile ilgili durum tanımlamanın hatlığa bakıp onun her koşul altında yararlı sonuçlanmamalıdır. Rutine aşırı bağlanmanın yaratması, öğrenmeği dahi önlediği ve insanları şekilci yaptığı b tir.

Başkalarının görüş ve fikirlerine kapalı, alışkanlıktan cayınan otokratik yöneticilerin kendileri de

değişmez, esneklikten uzak, dokunulmaz bir rutinler düşünülmemelidir. Aksi halde belirlilik ve rutine uysulara göre, belirsizlik kadar hatta ondan fazla bu nedeni olabilir. Personel kategorilerinde bunalıma çasavunma yolları geliştirilerek yönetim organlarına davranışlar görülmeğe ve eylem alanına girmeğe baş

Küçük iş gurubu durumlarının tanımlanması ve ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bir bunalım neçinmek doğrudur. Bu bunalım nedeni resmî örgütleri gelir. Formal örgüt yapısı, kendi koşulları ve öz ve yetişkin insan karakterine ters düşen işleyiş gösterir. İnsan olgunlaştıkça ve kişiliğini geliştirdikçe pasiflikten geçer. Tabi halden bağımsızlığa kayar. Tutum ve eylemleri bilinçli olur, çok yönlü davranış içerisine girer, pektif dahilinde ve uzun vadeli düşün sürecine girmekle gösterir, gerek kendisine gerekse olaylara yön vermede daha anlamlı ve bilinçli olur. Bu hususlar normal insan kişiliğinin doğal sonuçlarıdır. Oysa formal kendi özü ve işleyişi gereği yukarıdaki insan nitelikleri ters düşer. İş bölümü ve ihtisaslaşmayla, emir komut belirleyen hiyerarşik yapı ile, kişileri rutine sokmalarıyla ters düşer. Bu ters düşüş personel kategorileri iş gurupları için gerçek bir bunalım nedeni olur. Gayet lın hatlarına değindiğimiz örgüt resmi yapısı ve bu yapı kişilerin durumu psikolojik bunalım kadar fizyolojik da nedenini meydana getirir. Bu durumun doğal sonuçları personel kategorilerinin savunma mekanizmaları geliştirmeleri araştırmalarıdır. Şimdiye kadar yapılan araştırma sonuçları özellikle psikolojik bunalımın telafisi çok zor olmaktadır.

uzanan yelpazede söz konusu filizlenme meyvaları
şumla bağıntılı diğer bir telafi yolu da sosyal iht
dönük mekanizmalar geliştirmek biçiminde belirle
pının doğuşu, bu yapıyı oluşturan küçük gurup
kazanmaları ve onlarla ilgili durum tanımlama k
de saklı itici güç formal yapının kendisinde saklı

III — Açık ve Kapalı Davranışlar

Durum tanımlama konusuna ilişkin olarak ik
şımıza çıkar. gurup hüviyetinin saptanmasında l
meleri, anlaşılmaları gerekir.

Bu sorunlar gurup hüviyetinin oluşum ve k
tutum ve davranışların iki düzeyde anlaşılmaları
açık, görünen, görüldüğü gibi anlaşılan «açık
ise gerçek anlamları adeta yanıltıcı bir kabuğun
zeysel görünümünün ötesinde gizli olan «kapalı da

Bir gurupla ilgili durumun tanımlanması sö
de birden ve özellikle biri diğeri ile gelişir şeki
çüde duygusal gerginlik kendisini gösterir ve gu
davranılması gerekeceği bilinmez olur.³

Açık ve kapalı davranışlar gurup faaliyetle
bulunur, bazan da saklı amaçları gerçekleştirm
lan tutum ve davranışlar sadece vasıta olarak k
ları aşağıdaki kısa örnek olay yardımı ile açıkl
olabilir.

yıl içerisinde masraflarımızın ne kadar olacağı da s
dı ki bütçe hazırlıyabilecek zamanım yok ve bunu
olan yardımı kimden göreceğim. Muhtemelen şu s
de nasıl olsa bütçeyi uygulatamam». Mustafa Demi
leyen yöneticiler, bakışlarını Tefvik Akarsu'ya çevirdi
karıdaki konuşmayla ilgili olarak onun (Akarsu'nun
renmek istiyorlardı.»⁴

Bütçe konusu ile ilgili bazı çetin problemleri bu
nan X. İşletmesinin isteği üzerine yaptığı incelemele
programlarının uygulanmasını öneren T. Akarsu n
karşı karşıyadır?

Onun önerisi kabul edilirse işletme yönetimi ne gibi
şlaşabilir? Örnekteki toplantının görünürdeki «açık»
konusu ve tam bütçe uygulamasına geçip geçmemek
lantının gerçek amacı bu mudur?

Tam bütçe uygulamasına geçmek bu işletme
değişikliğin kabul edilmesidir. Gelir ve gider konula
malarda alışlagelen rutinin terk edilmesidir. Rutine
diği rahatlığı terk etmenin ötesinde her değişim gibi
bir değişimin de neler getireceği ve neler götüreceği
Örgüt içi ilişkilere etkisi ne olacaktır? Yetki ve statü d
liğe uğrayacak mıdır? Yeni uygulamanın yaratma
reddüt hatta bunalım anlarında ilgili personele gecik
ve uzmanlık hizmeti ulaştırabilecek midir? Böyle bir
vaplandırılmaları gereken yukarıdaki ve benzeri soru
X. işletmesi yönetimi öneriyi kabul ya da red etmede
kavuşmak ve adımını ona göre atmak istemiştir. Yön
zihinlerde diğışimlenen sorulara cevap için öneri il

olmak ister. Ve bu haklı bir istektir. İşte bu haklı isteklerin yerine getirilmesi yöneticileri T. Akarsu'yu kapalı bir günün yöneticisi yapmıştır. Bay Demir kıdemli bir yönetici ve önemli bir görevde. Böyle bir elemanın bütçe hakkında hiç bilgisi yok. Biri diğeri ile çelişkili ifadeleri nasıl anlamlaştırıyor? Oldukça tuhaf görülebilen ifadeler üzerine, hazır yöneticilerin bakışlarını hep birden T. Akarsu'ya çeviriyor. Bu bir rastlantı değildir. T. Akarsu, kendi yorumunu yapacak niyetlerini teşhis edemediği için yaparsa alacağı neticilere göre o, belki bütçe konusunu bilen fakat gerçek durumlara nüfuz edemeyen bir kişi damıdır. T. Akarsu kapalı durumun ne olduğunu teşhis edemediği için nasıl yapacaktır? Simgeler altındaki özün ne olduğunu bilmez midir? «Beni sınava tabi tutmanız gülünçlü olmuyor mu?» demelidir? Ortada gerçekten bir bütçe konusu vardır. Bu açık gündem, açık davranışları davet ediyor. Bu bir deneme konusu, asıl ve kapalı neden. Ve kapalı neden sürülüyor. Teşhis edildiğinde, mukabil davranış açık ve kapalı da. Herhalde nazik bir durum ve duygusal bir durum nitelikte.

Kapalı davranışların gurup faaliyetleri etkin ve verimli kere gerçektir. Fakat kapalı davranışların olumlu sonuçları da uygun birer taktik olabilecekleri durumlar da olabilir. Bu bir durumlara tipik bir örnek olabilir düşüncesi ile ilgili bir gerçek olayı aşağıya alıyoruz:

«Coğrafik nedenlerle adem-i merkeziyetle yurtdışı müessesenin şubelerinden birisinin başında bulunan genel müdürlüğün politika tesbiti ve karar alma gö-

ladıktan sonra durumundan şikâyetçi olmayacağını
rasında ısrar etti ve tayin işi gerçekleşti:’

Burada saklı, kapalı hiçbir durum yok. Gereki-
gerekse atanan taraf rollerini açıkça oynuyorlar. N
başarı şansı belki de bu açıklıktan ötürü çok zayıf
şitli yaklaşım biçimleri yanında örneğin ilgili elem
lendirme ile söz konusu posta ısındırmak ve o muh
lık sağlamasını gerçekleştirmek düşünülebilirdi.

Yine o eleman da; açık davranışının erdemliliği
olmakla beraber, eski yerinde kalmayı ve terfiden
yı kuşkusuz ayrı bir yaklaşım biçimi ile sağlayabili
biçimi elbette açık olamaz. Zira sorunu açıkça orta
tarafın tutumunu değiştirmeye yetecek gibi değil.

Kapalı tutum ve davranışların asıl nedenleri bi-
li örtülü tutulabildikleri gibi bu nedenler ilgili tara
hatta her ikisi için de bilinçle kavrama yetenekleri
nabilir. Duygusal ve psikolojik faktörlerin yarattığı
sel ortam, çok kere iş gurubunu da etkisi altına
sorunlar yaratır. Örgütlerdeki danışmanlık hizmetle-
deni bu gibi bunalım odaklarını teşhis edip ortadan
lıştırma. Bilinçaltı etkenlere dayanan kapalı davranış
gibi psikanalitik incelemelerin alanını meydana geti-
rastlanan bu karakterdeki kapalı durumlar uzmanlı-
tirezene kadar yoğun ve ciddi görülmezse, örgüt içine
nışmanlık yardımı ile giderilebilir ve günümüz iş hay-
sayısız örnekleri ile doludur.

Taraflarca bilinçli olarak kavranması olanaksız

lanmıştı. Büro amiri kendisi ile konuşup geç kalmamı istediğini çekmişti. Zaman geçtikçe ne geçikmesi son bir gerekçe gösterdi. Geç kalmasının devamlılığın tamamlaması ve başarı derecesi mükemmeldi. Bunun tiloğrafın bu sürekli geç kalır oluşu personel arasında yaratmakta gecikmedi. Huzursuzluk dedikodu ve nusu oldu. Daire içinde personel moralinin ve etkililiği görülüyordu. Büro amiri kendisi ile bir konuşma d malarının dikkat çeken kısımları şu şekilde idi :

- Buradaki işinizden memnun musunuz?
- Evet
- Dairenin diğer elemanları ile birlikte çalışmaktasınız?
- Evet
- Ücretinizi tatminkâr buluyor musunuz?
- Şimdilik evet.
- İşe gelmede ulaşım sizin için zor bir sorun mu?
- Hayır efendim.
- Sizi işinize zamanında gelmekten alıkoyan bir şey var mı?
- Hayır efendim.
- O halde neden devamlı geç kalıyorsunuz?
- Bilmiyorum; elimde olmadan geç kalıyorum.

Görüldüğü gibi iki taraf da geç kalmanın gerçekte ne kadar rahatsız edici bir durumundan uzaktır. Bir yanda bilinmeyen bir sebeple aslında çok çalışkan ve kabiliyetli bir elemanın geç kalması, diğer taraftan bu geç kalmanın iş gurubuna ve diğer çalışanlara ne kadar zarar verdiğini göstermektedir. Fakat

gerçek veriler bilinmemekte, görülmemekte, yüzeys
rin gerçek veriler yerine kabul edilmesi tehlikesi artm

IV — Değerleme

Yukarıdaki gerçek durumları gösteren örneklerd
üzere, kapalı tutum ve davranışlara özellikle geçici
halindeki iş guruplarında tanık olunmaktadır. Aslın
anlamak zor değildir. Oluşmuş, kuralları, normları b
leri birbirini tanımış, faaliyetleri oldukça rutine indir
larda belirlilik iklimi hakimdir. Gerek içden, hatta
dikkatle yapılacak bir gözlem gurup hüviyetinin ve
olduğunu ya da ne olmadığını açıkça ortaya koyabi
gurup oluşumlarında, ya da belli amaçlar için geçici
na getirilen guruplarda kurallar, normlar henüz y
Doğal liderlik durumları, üyeler arası etkileşim çal
guruba yapacakları katkılar ve kendi amaçlarını ge
gurubun sağlayacağı katkılar bazan merak, bazan u
kaygı konusu olur. Belirlilikten gelen rutin rahatlığı
görülemez. Her yeni oluşum insan ilişkilerinde yeni bir
kişisel sinama forumu rolü oynar. Bu belirsizlik for
başlangıçta atılacak yanlış adımlar kişiye o çevrece
verilmesine neden olur. İlk girişimlerin isabetsizliği
olabileceğinden kişi dikkatli hareket etme ihtiyacı du
tin aşırılığı ölçüsünde yine kişi kuşkulu bir tutum tak
palılığı tercih etmeğe sürüklenebilir. Üçüncü örnekte
gibi söz konusu kapalılık her zaman bilinçli de olma
işaret edelim ki kapalı tutum ve davranışlar elbette s
ra özgü bir nitelik değildir. Gurup söz konusu olmad
ilişkilerde de kapalı tutum ve davranışlar görülebilir.

Çağdaş örgütlerin insana ve sosyal konulara eğilişi ve çözüm yaklaşımları, koşulların eskiye dönüşmesinden ötürü kuşkusuz farklı olacaktı. Kişilere verilen değer artarken, insan kişiliğinin ka- bu karmaşık niteliğin yarattığı örgütsel ve yöne- ginleşirken; örgütlerin değişim içerisinde büyüm- geçişi hazırlayan ileri teknik uygulamaları da y- tek kişinin kavrayamayacağı bir sanat haline get-

Bir görüşe göre günümüzün modern örgüt- geleceğin örgütlerinin sosyal yapıları tamamen de- kazanacaktır. Bu karakter belki komite örgüt ti- rilmesi, hatta onu da aşan «geçici» lik karakterid-

Söz konusu örgütler, koşullara ve ortama uy- sık sık değişen geçici sistemlere dönüşeceklerdir. da örgütlenen görev kuvvetlerinin ya da görev gu- na getirilmeleri ve bu gurup üyelerinin birbirlerin- olmaları, değişik meslek ve ehliyet sahibi bulunm- Yine bu guruplar mekanik bir modele göre de- gi- dele uygun şekilde oluşturulacaklardır. Önceden rollere göre değil, ortaya çıkan sorunları çözme- görev gurupları karşısında yönetici adeta bir «bağ- güdüm-cü görevi yapacaktır. Açıktır ki böyle bir- ler bulundukları kademelere göre değil, ehliyetleri- formasyonlarına bakılarak değerlendirileceklerdir. şılagelen hiyerarşik fonksiyonel bölümlerden de- guruplarından meydana getirilecektir.⁷

haller, bugünkü iş koşullarından daha yoğun bir çıkacaktır. Kaygı verici de olsa, yaratıcı ve geliştirici yarının bu özellikteki sosyal sistemlerine son tahlilde için mutluluk araçları olarak bakılabilir. Ne var ki biz bu değişkenlik, geçicilik ve dolayısı ile belirsizlikleri yönünden «durum tanımlamasına» olanak için kapalı tutum ve davranışlara daha sık ve dalkilde tanık olunacaktır. O zaman eşgüdümci yönetim de bu kapalı tutumların sıklık ve yoğunluğu oranında Yarının yöneticilerinin özellikle kişilerarası iletişim hip olacakları ehliyet dereceleri, başarı dereceleri tir.