

## ÇALIŞMA GRUBUNUN ANALİZİ \*

Louis - Marie LE MAITOUR

Çev: Doç. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

MAYO tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda işletmenin bir bütün olarak tanınmasında küçük grupların önemine değinilmiştir. Bu araştırmalarda daha çok deneysel teknikler yardımıyla grupların tanımlanmasına çalışılmıştır.

### A. KÜÇÜK GRUPLARIN KURAMSAL ETÜDÜ

Sosyal psikolojide, "küçük grup", "sınırlı grup" ya da "basit grup" kavramı "geniş grup" kavramının karşıtı olarak kullanılır. Bizi burada yakından ilgilendiren "küçük grup" kavramı, birbiriyle ilişkisi olan algılama olanağına sahip, bir grup üyesi olarak aynı amacı taşıyan ve birbirini etkileyen birden çok bireyin oluşturduğu bir olgudur. Bu kavramın geleneksel tanımı şöyle yapılabilir: "Grup, birbirinden bağımsız ve ortak amaçlar taşıyan bireylerin bir araya gelmesidir". Uygulamada, küçük grup en çok onbeş kişiyi kapsar, ancak bu sınır kesin değildir.

Küçük grupların analizi, Moreno, Lewin ve Bavelas'ın çalışmaları ile geliştirilmiştir.

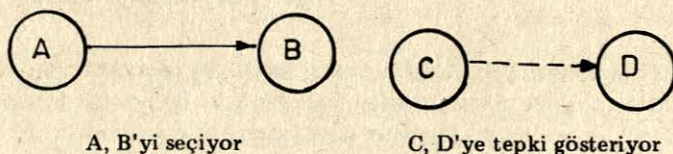
1. Moreno, grup içinde kendiliğinden oluşan ve doğal ilişkileri konu alan sosyometri tekniğini geliştirmiştir.

Tyrol'de, Birinci Dünya Savaşı sırasında göçmen kampının yönetimini yüklenen Moreno, bu kişiler üzerinde yaptığı gözlemlerden şu sonuca varmıştır: Bir biçimsel plan doğrultusunda bireyleri gruplara ayırmak yerine kendi tercihlerine göre gruplandırmaya gitmelerini sağlamak bu kişileri psikolojik bir rahatlığa sürüklemektedir. Birinci Dünya Savaşının bitiminde A.B.D.'ne dönen Moreno, küçük gruplar üzerinde örneğin, okul ve ıslahevi gibi yerlerde böyle bir tekniğin uygulanabilirliğine dikkat çekmiştir. Daha sonra bu tekniği geliştirerek "sosyometrik test" şekline dönüştürmüştür. Sosyometrik test, grup üyelerine sistematik bir dizi soru yönelterek her bireyin diğer grup üyeleri hakkında sempati, antipati ve ilgisiz kalma gibi duygusal yaklaşımlarını araştırmayı amaçlar. Bu test uygulamasında soruların sınırları geniş tutulabilir. Bireyler bu sorulara bağlı kalmaksızın görüşlerini belirtebilirler. Bununla birlikte soruların belirli bir sayıda sınırlanmasında yarar vardır. Gruba katılan üyelerin sayısı ise tercihe bağlı olarak değişmekle birlikte genellikle beş kişi civarında olur. Sorular genel bir tercihi belirleyen (kimi tercih edersiniz?) türünden

\* Louis-Marie LE MAITOUR, *La Psychologie et les Sciences Humaines dans L'Entreprise, Les Editions D'organisation, Paris, 1969, s. 145-170.*

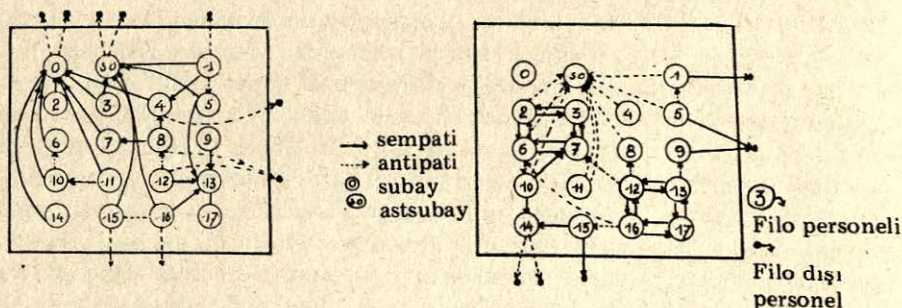
yöneltilbilir ve yine bu sorular belirli konularla sınırlandırılabilir (Örneğin, kiminle sinemaya gitmek istersiniz?) gibi.

Yukarıda belirlenen sosyometrik tercihler sosyogram adı verilen bir diyagram üstünde gösterilir. Bu sosyogram, tercihlerin bir grafik biçimine dönüştürülmesinden başka bir şey değildir. Bireyler birer küçük daire içinde, tercihler ise seçimi yapılan bir diğer bireye yönelik çizgi olarak gösterilir. Tepkiler ise (bireylere aynı zamanda olumsuz seçim yapma hakkı tanınır) farklı renkte ya da kesik çizgiler şeklinde belirlenir.



Şekil. 1 — Tercih ve tepkilerin grafik üzerinde gösterilmesi

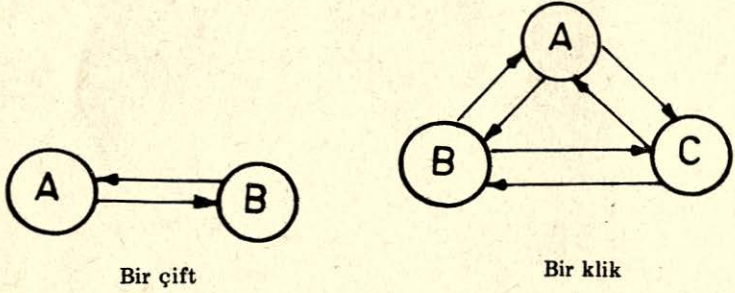
Sosyogram, grup üyeleri arasında kendiliğinden oluşan tercih ve tepkilerin incelenmesi sonucu grubun genel yapısını ortaya koyar. Örneğin, 1947 yılında Jenkins tarafından iki Amerikan filosunda çıkarılan sosyogram (Bkz. Şekil 2 ve 3), grubun bütünleşme derecesini açık biçimde göstermektedir.



Şekil: 2, 3 — İki Amerikan filosunda çıkarılan sosyogram. İlk şemada bütünleşmenin sağlandığı ve grup üyelerinin büyük çoğunluğu tarafından subay ve astsubayların seçildiği izlenmektedir. Tepkilerin büyük bölümü grup dışına yöneliktir. İkinci filoyu gösteren 3. nolu şemada ise koşullar oldukça farklıdır: Burada subayın bir kenara itildiği, astsubayın ise antipati topladığı anlaşılmaktadır. Ayrıca iki alt grubun varlığı grup bütünleşmesini sarsmaktadır.

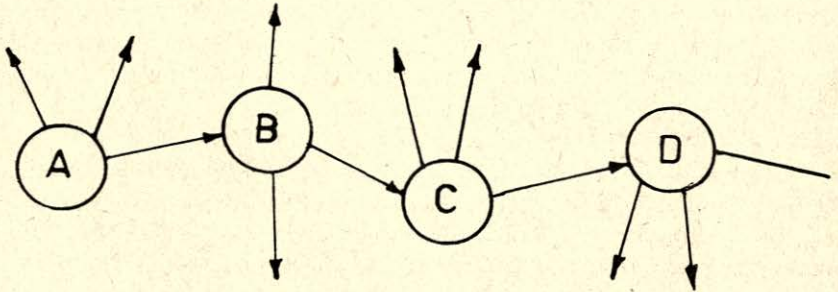
Sosyogram içinde çok çeşitli ilişki biçimleri ile karşılaşılabılır. Bunlar arasında ilginç bir kaç örnek vermek gerekirse;

– Çekirdek ilişki: Birçok kişinin karşılıklı olarak birbirini seçmesi durumudur. Örneğin, bir "ikili ilişki" sözkonusu olduğunda (A), (B) yi seçerken, (B) ninde (A) yı tercih etmesi gibi. Ayrıca karşılıklı ya da karşılıksız tercihe dayanarak bir üçgen görüntü içinde üçlü ilişki kurulabilir (Burada ilişkiler karşılıklı ise bir klik oluşur). Örnek geliştirilirse bir dikdörtgende elde edilebilir.



Şekil: 4 – Çekirdek İlişkiler

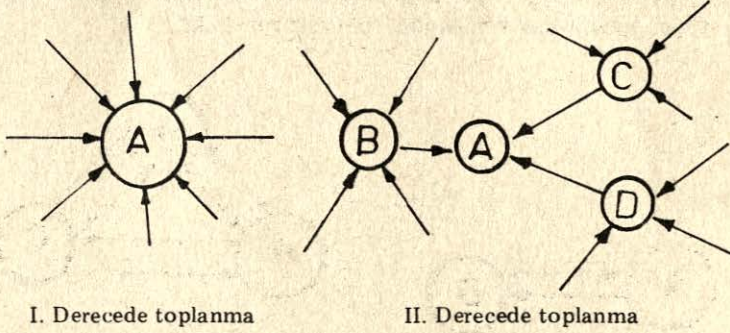
– Zincirleme ilişki: Az ya da çok sayıda grup üyesi kendi aralarında zincirleme olarak ve yakın ilişkiler içinde tercihlerini yaparlar. Örneğin, (A), (B) yi seçer, (B), (C) yi, (C) de (D) yi tercih eder. Ancak bu ilişkiler karşılıklı değildir.



Şekil: 5 – Zincirleme İlişkiler

– Bir merkezde toplanan sempati ilişkileri: Grup üyelerinin büyük çoğunluğu tarafından bir üyenin seçilmesi sözkonusudur. Moreno bu gibileri "yıldız" olarak tanımlar. Bunlar aynı zamanda "sosyometrik lider" olarak adlandırılır (Lider olarak değerlendirebilmek için en azından beş kişi tarafından seçilmeleri gerekir). Bunlar arasında "en çok tercih edilen", "popüler", "güçlü" ya da "üstün yönetici" gibi ayrımlar yapılabilir. Birinci ayrımda yer alan kişiler büyük çoğunluk tarafından benimse-

nen kişilerdir. Bu nedenle birinci derecede bir toplanma olarak nitelenebilir. Diğer ayrımlarda ise, daha küçük bir azınlık tarafından seçim sözkonusudur. Ancak bu küçük azınlığı oluşturan bireyler aynı zamanda daha kalabalık olan başka kişiler tarafından seçilirler. Bu model ikinci derecede bir toplanmayı gösterir.



Şekil: 6 - Sosyometrik liderler

— İlişki Yokluğu: Burada başkalarını seçen, fakat başkaları tarafından seçilmeyen ya da tepki gösterilen yalnızlığa terk edilmiş kişiler sözkonusudur.

Sosyometrik testler sonucu belirlenen tercihler doğrultusunda grubun yapısının yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Ancak, özel durumlar dışında, bu tip değişikliklere sık sık başvurmak pek olası değildir. Bu sorun sosyometri tekniğinin uygulanmasını aynı zamanda tehlikeli kılmaktadır. Zira daha önce incelediğimiz gibi, grup üyelerinin durumları ve ilişkileri pek iç açıcı değilse, bu tekniğe karşı çıkılabilir ve çok önemli sorunlarla karşılaşılabilir. Öte yandan, bazı okul sınıfları ve Amerika'da bazı ordu birlikleri içinde yapılan sosyometrik uygulamalar dışında uygulamada sosyometriden oldukça sınırlı biçimde yararlandığı bilinmektedir. Bununla birlikte İsrail Devletinde kooperatif çalışmaları gibi çok özel alanlarda sosyometri tekniğinden yararlandığı izlenmektedir.

Diğer yandan, sosyometrik tercihlerin değeri sanıldığı kadar önemli de değildir. Bu seçimler içinde bazen tercih ve tepkileri yönlendiren duygusal nedenlere dayalı yabancı faktörlerde bulunabilir. Örneğin, bir çalışma grubunda, kendisine ihtiyaç duyulan çok iyi bir işçi diğerlerine tercih edilmiş olabilir. Diğer bir örnekte ise işletmeye yabancı kalmış bir kişinin her zaman daha az tercih edilmesi gerekmez. Sözgelisi 1960 yılında profesyonel bir futbol takımının 18 oyuncusuna yöneltilen "kiminle futbol oynamayı istersiniz?" sorusunu 18 oyuncunun tamamı Kopa adlı yabancı oyuncuyu tercih ederiz diye yanıtlamışlardır.

Bu sakıncalarına karşın, Moreno'nun sosyometri tekniği küçük grupların incelenmesine önemli bir katkı getirdiği söylenebilir.

2. Lewin ise grup dinamiği üzerinde inceleme yapmıştır. Lewin grup olgusunu bağımsız güçlerin yönettiği dinamik gerçekler olarak tanımlar. Ona göre, deneyim sırasında toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ve çıkarılan sonuçların genelleştirilmesi gerekir (Lewin, dinamik sözcüğünü fizikte kullanılan ile eş anlamda alarak bilimsel bir anlam vermek istemiştir).

Lewin'in yaptığı çalışmaların ilginç yönü, küçük grupların incelenmesinde deney yöntemini başlatmış olmasıdır. Gönüllü gruplar oluşturarak, bunlar üzerinde deney değişkenleri uygulama ve böylelikle değişik ortamlarda meydana gelebilecek farklı gelişmeleri inceleme fırsatı yaratmıştır. Özellikle, grubun yapısıyla ilişki kurarak değişik yönetim türlerinin etkisini izlemek amacıyla birçok araştırma yapmıştır. Bu araştırmalar göstermiştir ki, demokratik bir yönetimin karşıtı olan otoriter bir yönetim modeli uygulandığında grup yapısal olarak bozulmaya yüz tutmaktadır. Böyle bir yönetim anlayışı içinde otoriter yönetici, açıklama yapmaksızın emirler vermekte, astlarına danışmaksızın çeşitli projelerde değişiklik yapmakta ve buna benzer uygulamalara girişmektedir. Bu yönetim modeli grup üyelerini birbirlerine karşı saldırgan kılmakta, üyelerin dikkat ve ilgisini grup dışında başka kişilere yönlendirmektedir. Oysa demokratik yönetimi benimseyen gruplarda (bu grubu — bırakınız yapınlar — gibi denetimin bütünüyle kalktığı bir yönetim modeli ile karıştırmamak gerekir) elde edilen sonuçlar çok daha etkindir; grup içinde bütünleşme, yüksek moral ve etkili bir çalışma sağlanır.

Öte yandan Lewin, küçük grupların analizine ve yönetimin etkinliğine bir başka yönden daha katkı sağlamıştır. Bu katkı, basit alışkanlıkların değiştirilmesine yönelik yapılan araştırmalarla gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Lewin (grupla ilişkili olmaksızın) otoriter buyruklarla yiyecek tüketimine bağlı alışkanlıkların istenen değişikliklere yol açıp açmayacağını ve grup tarafından alınan ortak kararların etkinliğini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, otoriter bir çağrı, gruba yabancılaşma ve belirsiz kişiliğe dayalı yönetim modelinde sorulara verilen yanıtların olumsuz, buna karşılık, kararları bizzat alan grup üyelerinin ise olumlu yanıt verdikleri saptanmıştır. Ortak karar alma ve grup üyelerine kendilerini kabul ettirme, değerlendirme fırsatı yaratmakta, ayrıca geniş ölçüde kişisel doyum sağlamaktadır. Bu bulgulardan sonra Lewin, gerçek bir "grup tartışması" kuramının geliştirilmesine yöneldi. Nitekim tartışma iyi yönetildiğinde, her grup üyesinin diğerlerinin yeni bir davranış geliştirmesine yardımcı olduğu bir gerçektir. Bireyin davranışlarında görülen değişikliğin sonucu olarak bir güvensizlik ve gerginlik varsa, bir gruba ait olma halinde bu olumsuz hava kaybolacaktır.

Lewin'in çalışmaları gerçekten çok önemli sayılmakla birlikte araştırmadan beklenen temel amaca ulaşıldığı söylenemez. Bir başka anlatımla, grubun işleyiş sorunları üzerinde yapılan değişik araştırma dizisi çok iyi yönetilmekle birlikte henüz grup dinamiği kuramının yerleştiğini söylemek olası değildir.

3. Bavelas ise küçük gruplarda iletişim sorunlarını incelemiştir. Grup üyeleri arasında kurulan ilişkilerin en önemli yönü iletişime ve bilgi alışverişine dayanmaktadır. İletişimin etkinliği sadece grup morali üzerinde kendisini hissettirmeyecek, aynı zamanda üyeler arasındaki bilgi değişimine dayalı olarak başarı şansını ve grup etkinliğini arttıracaktır. Örgütsel düzenin bir gereği olarak öngörülen biçimsel iletişimin dışında, çalışma grupları biçimsel iletişimin yetersizliği nedeniyle sık sık bu tür iletişimi aşma eğilimi taşırlar. Kuşkusuz, biçimsel iletişim ile doğal iletişim arasındaki bu farklılığın sonucu olarak grubun kendi kendini ayarlama denemesi aslında grubun daha kolay yollardan bilgi edinme gereksinmesine dayanır.

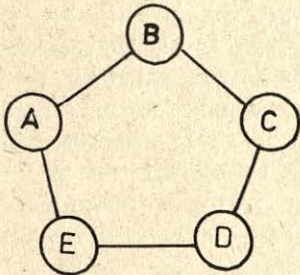
Bavelas, iletişim ağlarının geometrik özelliklerini ve bu ağların çeşitli uygulama biçimlerinin sonuçlarını tanıtarak, grup incelemesi yapmıştır. İletişim ağları mo-

delleri, bir diğ er deyiş le geometrik biçimler üzerinde liderin görü ntüsü, aynı zaman- da sorunların ç özü m hız ı, hata sayısı ve grup morali incelenmiştir.

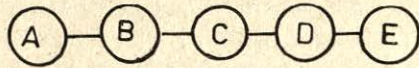
İ letiş im ağı larının biçimine göre her grup üyesinin durumu aşağı da gösterilen dört ayrı grup modeli üzerinde ele alınabilir.

Bavelas, grupları ç ember (A), zincir (B), Y modeli (C) ve ç apraz (D) modeller şeklinde incelemiştir. Bu modeller grup üyeleri arasında bilgi alış veriş olanağı yara- tan iletişimleri gösterir.

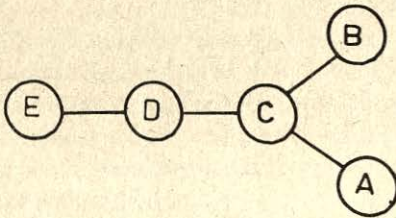
Modellere ilişkin olarak yapılacak basit bir analiz önemli bazı farklılıkların sap- tanmasına olanak sağlar. Örneğ in, (A) modelinde grup üyelerinin hepsi aynı statü içinde görü nü rken, tam tersine (D) modelinde merkezde açık ca görü len bir lider ve ç evresinde yer alan bireyler izlenmektedir. Ö te yandan, bu ağı ların merkezci yapısı hesaplanabilir. Örneğ in, (A) modelinde her üye diğ er iki üyeyle doğ rudan doğ ruya iliş ki kurabilir. Bu durumda yakın oldu ğ u iki üyeyle bir iletişim boyutu, diğ erleri ile iki iletişim boyutuna gerek sinme duyulur; toplam olarak  $(1 \times 2) + (2 \times 2) = 6$  ileti- ş im gerekiyor. Bu hesaplama diğ er bütün üyeler içinde aynen geçerlidir. Sonuç ola- rak her üyenin diğ er tüm üyelerle iletişime giriş tiğ i varsayı larak iletişim sayısını he- saplamak gerekirse, (A) modeli içinde toplam  $6 \times 5 = 30$  iliş ki sayısı saptanır. Aynı iş lem (D) modeli için hesaplanırsa, merkezde bulunan üyenin diğ er üyelerle iliş ki sayısı dört, diğ er üyelerin her birinin tüm bireylerle ayrı ayrı iletişim sayısı ise altıdır.



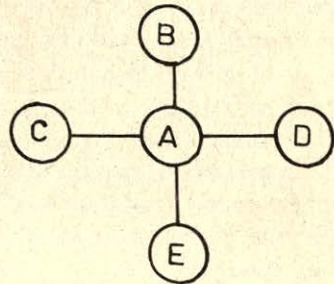
A. Çember modeli



B. Zincir modeli



C. Y modeli

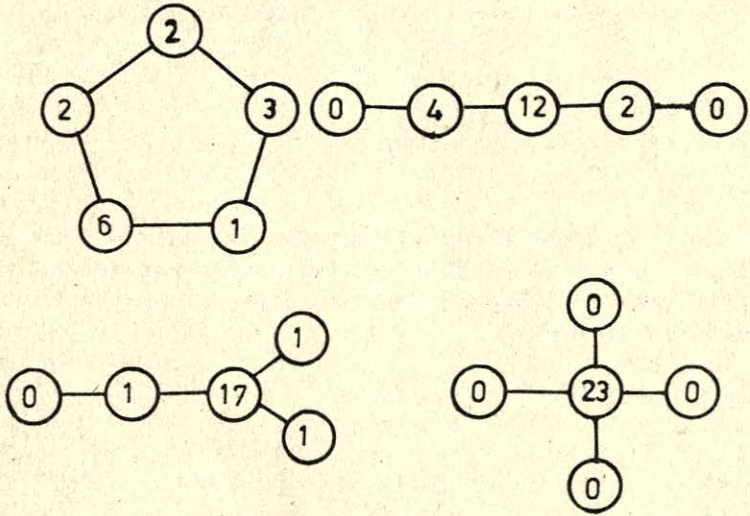


D. Çapraz modeli

Ş ekil: 7 — Bavelas tarafından incelenen dört grup modeli

Bu durumda toplam iletişim sayısı  $4 + (4 \times 6) = 28$ 'dir. Bu 28 ve 30 rakamları grupların merkezci göstergesidir. Bu rakam küçüldükçe merkezci yapı daha da artar. Bu hesaplama yöntemi kullanılarak her grup üyesinin merkezci yapı içinde yeri saptanabilir.

Bavelas ve Leavitt bu modellerin yapısı ile liderin belirlenmesi; grubun etkinliği ve grup üyelerinin hoşnutluk derecesi arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Elde edilen bulgular liderin en çok merkezci yapıya sahip model içinde en açık biçimde ortaya çıktığını görüntüler. Aşağıda gösterilen şekiller her model içinde yer alan grup üyelerinin işgal ettikleri pozisyonda lider olarak kabul edilme sayısını (şansını) belirtmektedir.



Şekil: 8 — İletişim ağları modelleri ile liderin belirlenmesi arasındaki ilişki

8 no'lu şekil incelendiğinde çapraz model içinde yer alan liderin diğer üyeler tarafından merkezde özel bir yere getirildiği ve imtiyazlı kişiliğe sahip olduğu anlaşılır. Oysa diğer üyelerin lider seçilme şansı hiç yoktur. Bu model en güçlü merkezci yapıyı gösterir. Çember model ise merkezci niteliği en düşük olan bir yapıya sahiptir ve her üye en azından bir kez diğer üyeler tarafından lider olarak gösterilir. Bu deneylerden çıkan pratik sonuç şöyle açıklanabilir: bireyi yönetme eylemi büyük ölçüde iletişim ağları içindeki pozisyonuna bağlıdır. Nitekim, iletişim ağı içinde merkezci bir yere sahip olan birey, diğer çevre üyelere göre ergeç lider fonksiyonunu yükleneyecektir. Eğer bu kişi biçimsel bir lider değilse, grupta karışıklıkların çıkma riski vardır.

Bir sorunun çözümü için gerekli zaman gözönüne alındığında ve yapılan hatalar incelendiğinde grubun etkinliği ile iletişim ağları arasındaki ilişki saptanabilir. Yapılan deneyler merkezci sistemin varlığı arttıkça verimliliğin ve sorunları çözme

hızının da arttığını kanıtlamıştır. Öte yandan merkezci modellerde hata sayısının azaldığı da izlenmiştir. (Örneğin, (D) ile (A) modeli arasındaki hata sayısı ilişkisi 1 ile 3 kat arasında değişir). Bir genelleme yapmak gerekirse, bir grubun merkezci yapısı arttıkça daha etkili işlediği söylenebilir.

Çeşitli iletişim modelleri arasında ve modelin kendi içinde bireysel moral farklılıklarını saptamak amacıyla Leavitt deneye katılan bireylere iki ilginç soru yönelmiştir. Bu kişiler sorulara (0) dan (10)'a kadar puan vererek yanıtlamışlardır. Aşağıda çıkarılan tabloda çeşitli iletişim modellerinde yer alan bireylerin tüm değerlemelerinin ortalaması her grup için ayrı ayrı gösterilmiştir.

Sorular	Her Modelin Not Ortalaması			
	A	B	C	D
İşinizi sevdiniz mi?	6.6	6.2	5.8	4.7
Yaptığınız işten ne ölçüde memnunsunuz?	8	5.8	6	5.4

Bireyin az ya da çok merkezci pozisyonuna bağlı olarak grup içinde moral farklılığını saptamak gerekirse B, C, ve D gibi çevre üyeleri ile merkezci pozisyonda bulunanların yaptıkları değerlendirme ortalaması hesaplanır. Bu değerlendirme sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Sorular	(N = 35)	(N = 15)
	Çevre Üyeleri	Merkez Üyeleri
İşinizi sevdiniz mi?	3.2	8.8
Yaptığınız işten ne ölçüde memnunsunuz?	4.6	7.8

Bu sonuçlar iletişim modellerinin merkezci yapısına göre grup moralinin değiştiğini göstermektedir. Grup merkezci nitelik taşıdıkça bir bütün olarak grup moralinin azaldığı, diğer bir deyişle, grup üyelerinin ortalama hoşnutluk derecesinin önemli ölçüde düştüğü izlenir. Fakat, grup üyelerinin yerleri değiştirilirse, bu kez, merkezci pozisyona gelen üyelerin çevre üyelere göre daha çok hoşnut kaldıkları görülür. Çevre üyeler çalışma arzusu uyandıracak her türlü ayrıcalıklardan yoksun bulunurlar. Genellikle bireyler çalışma mutluluğunu merkezci olmayan grup modellerinde aramakla birlikte, bazan kendiliğinden merkezci modeli seçerler. Bir başka anlatımla grubun etkinliğini sağlamak için kendi morallerinden özveride bulunma eğilimi taşırlar. Bu gözlem Toulouse'daki Bölgesel Psiko-teknik Merkezinde Saptanmış olup Bavelas'ın çalışmalarından esinlenerek bir grup yapısının kendi üyeleri tarafından seçilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Shaw, Bavelas'ın deneylerini geliştirerek çevre üyelerine, merkezci yerde bulunan kişilere göre daha çok bilgi aktarılmasını önermiştir. Buna göre;



— Başlangıçta yoğun bilgi alan bireylerin yüksek morale sahip oldukları,  
— Özellikle çevre üyelerine geniş bilgi verilmesi halinde sorunların hızla çözümlendiği izlenmiştir. Merkezci üyeler düzeyinde ise belirli bir bilgi aktarımından sonra, sorunların çözüm hızının azaldığı izlenir. Burada bilgi açısından belirli bir doyum noktasına ulaşılmış olması merkezci üyeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Daha öteye doyum düzeyine ulaşılması, bilginin nicelik olarak artmasına fakat etkinliğin azalmasına yol açmaktadır.

— Grubun merkezci yapısı azaldıkça grup içinde görülen sorunların çözüm hızı ve hata payı azalmaktadır.

Shaw'ın deney koşulları farklı olduğu için çıkan sonuçların Bavelas ve Leavitt'in sonuçlarına ters düştüğü söylenemez. Bununla birlikte bu son araştırmadan çıkan sonuçların pratik açıdan daha önemli olduğu savunulabilir. Zira her grubun üyesinin sahip olduğu bilgi miktarının eşit düzeyde olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle eğer etkin sonuçlar veren bir iletişim modeli incelemek istenirse, her şeyden önce her grup üyesine verilen bilgi miktarını belirlemek gerekir.

Öte yandan, özellikle, A.B.D. de Bales, Fransa'da Flament, Faucheux, Lambert et Moscovici gibi araştırmacılar, küçük gruplar üzerinde yaptıkları incelemelerden kesin sonuçlar elde etmemekle birlikte diğer araştırmalardan daha az ilginç olmayan sonuçlara varmışlardır.

Flament, küçük grup içinde ayrıcalıklı bireylerin rolünü incelemekten çok özellikle etkinliğin nasıl gerçekleştiğini araştırmıştır. Lambert ise bireyin gruptan dışlanması halinde grup başarısındaki değişkenleri inceleyerek etkinliği ölçmeye çalışmıştır (Dışlanan bireyin etkinliği grup başarısını azaltmaktadır). Toulouse Bölgesel Psikoteknik Merkezinde yapılan araştırmalar yukarıda belirlenen etkilenmenin ölçülmesi tekniğini kuşkuyla karşılamaktadır. Özellikle örnek olarak alınan altı kişilik bir gruptan bir kişinin çıkarılması halinde grup birliğinin azalmasından çok grubun yapısında bir düzey değişikliği ya da yeni bir örgütlenme türünden söz edilebileceği iddia edilmektedir. Bu yeni grubun başarısı ise bir üyenin yokluğundan çok yapısal değişimin gerçekleşme olanağına bağlıdır.

Faucheux et Moscovici ise, grubun etkinliği ile yapılması gereken işin doğası arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Düşünsel nitelik taşıyan işlerin, örneğin, bir cebir probleminin çözümü gibi sistematik "stratejik" yapıyı ve ortak davranışı gerektirdiği saptanmıştır. Tam tersine, diğer işlerde olası tüm grup yapıları içinde en uygununu bulmak için farklı yönlerde araştırma yapılması önerilmektedir. Örneğin, cetvelle yedi doğrudan oluşabilen tüm şekillerin bulunması problemi gibi. Bu araştırma örnekleri, labirent düşünsel çalışmalarıyla karşılaştırıldığında, ilk örnek için denilebilir ki, grup üyelerinin tamamı labirentin aynı kapısından girmesi ve çıkışa kadar aynı yolu izlemesi gerekir. İkinci örnekte ise, grup labirentin ortasına yerleşmiş olup bunun içinde üyeler bütün olası yolları araştırmak amacıyla dağılmışlardır.

Faucheux et Moscovici'nin deneylerinden çıkarılan sonuçlar şöyle özetlenebilir: Birinci örnekte, grupların başarı derecesi grup üyelerinin başarı derecesinden daha düşük olduğu saptanmış, ikinci örnekte ise gruplar yalnızlığa itilmiş bireylere göre çok daha geçerli grup modellerini bulma şansına sahiptirler. Özellikle endüstri içinde oluşan grupların incelenmesi sonucu büyük ölçüde ikinci örneğin geçerliliği ortaya çıkmaktadır.

Her şeye karşın kuramsal araştırmaların tümünün bize işletmede karşılaşılan pratik sorunları daha iyi anlama olanağı vermekte olduğu söylenebilir.

## B. ÜRETİMİN YAVAŞLATILMASI

Buraya kadar yapılan incelemelerde küçük grupların işleyişi ele alınmış ve bir işletmeyi geniş ölçüde etkileyen grup etkinliğinin sağladığı yararlar belirtilmiştir. Bunlara ek olarak küçük grupların etkinliğini azaltan birçok olayın varlığını da araştırmak gerekir; bu olaylar içinde yer alan "üretimin yavaşlatılması" olgusuna yaklaşılabilecektir.

Üretimin yavaşlatılması, bir işçinin daha doğrusu bir grup işçinin, açık ya da gizli biçimde belirli bir üretim düzeyini aşmamak üzere hareket etmesidir. Bu tür üretimin yavaşlatılması oldukça yaygın bir olay olup sorunu iyi anlamak olumsuz sonuçların azaltılmasına yardımcı olacaktır. Bu aynı zamanda işletmelere, gruplara ve varılması planlanan üretim normlarına göre değişik anlam ifade eden ve birçok gerçeklerin ortaya çıkmasını sağlayan karmaşık bir olaydır.

Roy tarafından yapılan araştırmalarda üretimin yavaşlatılmasında genellikle iki eylem biçimi saptanmıştır:

— İlk uygulama, planlanan normların üstüne yada çok üstüne çıkmayacak şekilde üretimin sınırlandırılmasıdır. Bu ilk üretimi yavaşlatma eylemine "kısıtlama" da denebilir.

— İkinci uygulama modelinde ise, planlanan normların altına ya da çok altına düşmeyecek şekilde üretimin ayarlanması sözkonusudur. Burada ilkinden oldukça farklı bir durum vardır. Bu yavaşlatma eylemi çoğu kez savurganlık şeklinde ifade edilir.

Birinci eylem modelinde üretimin yavaşlatılması, daha çok hızlı çalışan işçiler tarafından gerçekleştirilir. İkinci eylem modelinde ise daha çok işlerine ya da işletmeye karşı olumsuz tavır takınan tembel işçilerin yavaşlatma eylemi sözkonusudur. Ancak bir grup işçi için tembel kavramını kullanabilmek için, hiç kuşkusuz gerçekçi bir üretim düzeyi saptanmalı ve işçilerin büyük çoğunluğu bu belirlenen düzeye normal olarak ulaşabilmelidir.

Birinci eylem modelinin nedenleri araştırılırsa, ücretle ilişki kurulabilir. Çoğu kez ücret artışı sağlanan verimin gerisinde kalır. Bu durumda ekonomik çıkar sağlamayan işçi üretimi arttırmak istemez. Fakat bu ilişki, olayı bütünüyle açıklamaz. Yavaşlatma eylemine bazen ücretle verimliliğin orantılı yürüdüğü durumlarda da rastlanır. Burada bir tembellik ya da işi olurlu bırakmakta sözkonusu değildir. Zira varılan gerçek üretim düzeyi sözgelişi planlanan normal düzeyin % 40 ile % 50 daha üstünde olabilir. Burada yavaşlatma eylemi daha çok yöneticilerin üretim biçimini ya da işin kendisini değiştirme korkusundan kaynaklanabilir. Çünkü işçi böyle bir durumda aynı ücretle daha çok çalışmak zorunda kalır. Diğer bir anlatımla, çalışma grubu, üretimin yüksek düzeyde tutulmasının yöneticilerin dikkatini çekeceği ve belirli çalışma geleneklerinin değiştirilebileceği korkusunu taşır.

Üretim düzeyinin saptanmasında grup üyeleri ile yöneticilerin çoğu zaman birlikte çalışmaları ve tartışmaları halinde her iki kesim kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder.

Öte yandan, işçiler gerçekleştirdikleri üretim miktarının azaltılması halinde bunun yöneticiler tarafından sürprizle karşılanacağı izlenimini taşırlar. Oysa üretim düzeyi yüksek tutulduğunda grubun alışılmış normal üretim düzeyine bile ulaşması güçleşebilir. Bu bakımdan kötü günler düşünülerek bir gerçek güvence sağlanması için sadece "güvence payı" olarak bir ölçüde üretim düzeyini yüksek tutmakta yarar olabilir. Örneğin, bir çalışma grubu için üretim düzeyi günde on parça olarak saptanabilir. Bu grup günde on beş parça üretirse ilerde onbir-oniki parça üretebileceği günleri düşürerek ürettiği fazla parçaları bir rezerv olarak saklamayı uygun görebilir. Nitekim bazı işletmelerde üretilen fazla parçaların işçiler tarafından eve taşındığı ve ertesi gün fabrikaya getirildiği ve böylece gerçek bir "güvenlik stoku" oluşturulduğu izlenir.

Burada sadece stok açısından bir güvenlik önlemi alınması değil, aynı zamanda grubun çalışma temposunu ayarlama özgürlüğünü elde etme önlemi sözkonusudur. Grup günün ilk saatlerinde hızlı çalışmayı, daha sonra bu hızı indirmeyi tercih edebilir. Ancak üretim standardı çok yüksek değilse böyle bir çalışma temposuna gerek duymayabilir. Gerçekte, işin böylesine yavaşlatılması işçi için işten hoşnut kalmanın bir yolu olarak görülebilir, ancak modern çalışma düzeninin bu olanağı silmeye yöneldiği bir gerçektir. Bu konuda üretimi yavaşlatmayla doğrudan ilişkisi olmasa bile, modern çalışmanın kaldırmaya yöneldiği insiyatif kullanma ve bir ölçüde özgürlüğü koruma arzusuna karşı çıkan işçinin durumunu gösteren ilginç bir örnek verilebilir. Bir taşıma şirketinin yöneticileri bazı konaklama tesislerinde fazlaca kalmak ya da diğer arkadaşlarıyla orada karşılaşmak isteyen ve bu amaçla kullandıkları kamyonlarla hız yapan şoförlerden şikayetçiydiler. Şoförlerin bu davranışına karşı mücadele etmek üzere şirket yönetimi her kamyonun birer sayaç koyarak — bu sayaç kamyonun hareketi halinde işlemektedir — toplam süre içinde ne kadarlık zamanın yollarda durularak geçirildiğini saptamıştır. Böylelikle kamyonların her duruşu anlaşılabilir olmaktadır. Şoförler çok geçmeden bu araca karşı mücadele yolunu hemen buldular. Yine eskiden olduğu gibi kamyonlarını hızlı kullanmaya ve bir alışkanlık gereği istedikleri yerde durmaya devam ettiler. Fakat konakladıkları yerde sayacın işlemesi için gerekli titreşimi vermek amacıyla kamyonlarını fiziksel güçle sarsmak yolunu seçmişlerdir. Ancak şoförleri böyle davranmaya iten gerçek neden bir gevşeklik ya da tembellik olarak nitelendirilmemelidir. Kaldı ki kamyonları sarsmak için harcanan enerji normal olarak yolda kamyonu kullanmaktan daha çoktur. Buradaki davranış, insiyatif ve özgürlük kullanma arzusuna dayanır. Şoförlerin seçtikleri bu uygulama çalışma güvencelerini sarsmakla birlikte onlara özgür insan olma ya da en azından dinlenme zamanlarını ve çalışma düzenini seçme olanağını vermektedir.

Bu uygulamada kişisel bir tepki değil, tüm şoförlerin ortak bir eylemi, bir bakıma grup tepkisi sözkonusudur. Grup, giriştiği bu eylem ile kendisini anında tatmin etme yolunu bulmuştur. Oysa yönetim, hiç gerekmiyor ve gerekmeyecek bir yolu seçmiş, şoförler üzerinde aşırı bir denetim ve baskı uygulamıştır.

Sonuç olarak, yukarıda örneği verilen işi yavaşlatma eylemi özgürlük ve güvenliği tehdit etme pahasına bir grup tepkisini göstermektedir. Öte yandan grubun bütünleşmesi ne ölçüde büyükse, dışarıdan gelen etkilere karşı gösterilen tepkide o ölçüde önemli olmaktadır. Örneğin, grup üyelerinden birine dışarıdan herhangi bir

sataşma olduğu zaman grup bir bütün olarak savunmaya geçmekte ve grup üyeleri arasındaki duygusal ilişkiler ne ölçüde güçlü ise bu grup o kadar sağlam bir nitelik taşımaktadır. Bu savunma eylemi belirli tehlikelerin ötesine uzanmakta, bir bakıma grubun doğal işlevi olarak kişinin kendisini grubun gerisinde görme duygusudur.

Öte yandan yeni bir işçinin gruba katılması halinde grubun tepkisi olarak iş yavaşladığı izlenir. Sözgelisi gruba yeni giren bir işçi ilk günlerde kırk parça ürettiği varsayılırsa daha sonraki günlerde eğitim ve yetiştirme sonucu giderek üretimini arttıracak, örneğin onbeş gün sonra ellibeş parça mal üretecektir. Bu andan itibaren grubun tepkisi ortaya çıkacaktır. Yeni işçi çalışma grubunda yer alan arkadaşlarının bu tepkilerini öğlenebilir. Ancak kendisine hain ve satılmış kişi gözüyle bakılır. Kısaca; grup yeni gelen işçinin üretim düzeyini grubun genel üretim düzeyine paralel noktaya getirmek eğilimini taşır. Belirli bir süreden sonra yeni giren elemanın üretim miktarı grubun üretim sınırına yaklaşır. Bir başka çözüm yolu olarak, grubun tepki göstermesi halinde çalışma grubuna yeni katılan birey bu gruptan çıkarılarak yalnız çalışacağı bir başka atelyeye alınmasına gidilebilir. Bu durumda üretilen parça sayısında önemli artışlar kaydedilir. Bu artış otuzuncu günde doksan, doksanbeş parçaya kadar çıkabilir. Bunun gibi birçok deneyler, üretimi yavaşlatma eyleminin bir gerçek grup olayı olduğunu ve önlem alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kuşku yokki grup olayı ve üretimi frenleme eylemi karşısında tüm işgörenderin aynı davranışı gösterecekleri söylenemez. Genelde üç tür işçiden söz edilebilir: Birinci tür işçilere "tavanı delenler" denebilir ve bunlar üretimi önemli oranda arttırmırlar. Ancak biçimsel normların çok üstünde gerçekleştirilen üretim düzeyi belirli bir noktadan sonra frenlenir. Bu tür işçiler genellikle çok iyi ve çok hızlı çalışan kişiler olmakla birlikte işletmeyle, çalıştıkları atelye ve grupla tam anlamıyla bütünleşememişlerdir. Bu konuda uzman kişilerin yaptıkları araştırmalara göre özellikle kırsal alanlardan gelen işçilerin "tavanı delen" gruplar oluşturdukları izlenir.

İkinci tür işçiler, — bunlara renkliler denebilir — kendilerine göre bazı nedenlerle üretimi biçimsel normların altında sınırlandırırılar. Burada işçinin çalışma normuna ve işine karşı özgürce davranışı sözkonusudur. Aynı zamanda işletme ve grup yaşantısına karşı bir ilgisizlik ve işi yavaşlatma dikkat çeker. Bu tür işçiler genellikle kent kökenli olup, otoriteye az ya da çok karşı çıkma ve çalışma grubuna uyma alışkanlığı edinmişlerdir. "Renkliler" ile "tavanı delenler" olarak adlandırılan bu gruplar birbirine karşı savaş içinde olduklarından bunları aynı grup içinde bir araya getirmek doğru değildir. Kaldı ki bunlar çoğu kez kendiliğinden ayrılırlar. Özellikle "tavanı delenler", "renklilerden" pek hoşlanmazlar, fakat "renkliler" diğerlerini kabul edebilmektedirler.

Bu iki tür grup arasında birde orta grup vardır. Bu gruba giren bireyler orta düzeyde bir yeteneğe sahip olup çok belirgin özellikleri olduğu söylenemez. İki aşırı grup arasında yer alan bu grup üyeleri; arkadaşlık ilişkileri aramakla birlikte yöneticinin kötü bir yargıya sahip olmasını ya da ücretlerinin düşürülmesini asla kabul etmezler. Bu bireylerin çok zeki oldukları söylenemez. Örneğin, asgari ücreti garanti ettikten sonra daha yüksek ücret alabilmek için belirli normu aşarak parasal bir çıkar elde etme olanağı varken, bu normu büyük ölçüde aşmak için çaba harcamazlar ve az çalışarak aynı ücreti almanın mantığı ile üretimi arttırmak istemezler. Bazı durumlarda biçimsel üretim normlarına tesadüfen ulaşılır ve işçilerin davranışları

izlendiğinde bu norma ulaşma ya da bir ölçüde geçme sözkonusu ise bunun tesadüfe bağlı olduğu izlenir. Gerçekte normları geçmek ve gönlünce çalışmak istediklerini belirtmekle birlikte üretimi bir ölçüde frenledikleri görülür.

Ortaya doğal olarak çıkan sorun, işletmenin daha iyi yönetilmesi için işi yavaşlatma eyleminin ne ölçüde silinebileceğini ya da belirli toleranslar içinde kalan ölçülere indirilebileceğini saptamaktır. İş yavaşlatmanın doğası karşıt göstergelerinde kapsamına alır. Zira iş yavaşlatma dıştan kaynaklanan baskılara ve tüm saldırılara karşı koyma eylemidir. Kuşkusuz bu baskılar ve dış saldırıların artması sonucu daha güçlü bir savunma eylemi doğar ve sonuç olarak uygulamada daha geniş bir üretimi ağırlaştırma eylemine dönüşür.

Her defasında dış baskılara konu olan grup, baskılara bağlı olarak belirli yönde harekete geçer, eğer saldırılar artarsa, grubun pozisyonu ve eylemi daha önce belirlenen doğrultuda değişir. O halde çok güçlü ve katı bir kontrol sistemi oluşturarak üretimi frenleme eylemi hiç bir zaman azaltılamaz. Bu mekanizmanın işletilmesi sırasında yapılan hatalar hoşnutsuzluklara neden olur.

Bu açıklamalarla daha önce incelenen grubun ortak karar alma konusuna tekrar dönmek gerekir. Grup, herşeyden önce normlardaki değişikliği ve üretim düzeyini benimsemelidir. Bu, ortak karar almadan başka bir şey değildir. Bu ortamda grup üyelerinin tümü soruna çözüm bulmak için tartışmaya yönelir ve bizzat üretimi arttırmanın yollarını araştırır. Nitekim Lewin'in deneyleri dıştan kaynaklanan sorunlara bağlı olarak grubun pozisyonunda oluşan bir değişiklik grupta çok derin hoşnutsuzluklara yol açtığını göstermiştir.

Bu yaklaşım içinde denilebilir ki, üretim artış nedenlerine ve grubun elde edeceği avantajlara ilişkin genel açıklamalar yapılması, ayrıca işletme tarafından grubun çok iyi düzenlenmesinin doğurduğu üretim artışları ve buna benzer tüm önlemlerin gruba geniş ölçüde sağlanması çok olumlu sonuçlara yol açacaktır. En azından her şeyin açıklanması üretimde iyileşmeye neden olur. Oysa uygulamada yeterli açıklama ve yeterli bilgi çoğu zaman verilmez. Daha çok işletmede işçilerin kararlara hiç katılmadığı uygulama türü benimsenmektedir. Oysa, hangi neden ve amaçlarla çalışıldığı ve hareket edildiği bilinmedikçe gerçek anlamda başarı elde edilemez.

Çok açık olmasa bile yapılan açıklamalar kısa zamanda başarılı sonuçlar doğuracaktır. Bu açıklamalar ve bilgiler grubun karar almasına olanak tanır. Bu konuda, eğer yönetim üretim normlarını çok sıkı biçimde belirlememiş ise ya da gruba kendi normunu saptama yetkisini bırakmışsa, üretim oranı her zaman yüksek olacaktır. Üstelik grup tarafından saptanan üretim oranı çoğu kez başlangıçta etüd bürosu tarafından belirlenen normlardan daha yüksek düzeyde gerçekleşir.

Bu grup gerçeğinin bilinmesi, üretimin yavaşlatılması eyleminin engellenmesine önemli ölçüde yardımcı olacaktır. Bu konuda biraz moral gücüne dayalı, fakat daha az etkili olmayan bir başka yöntemden de söz edilebilir: Bu sonuncu yöntem iki ya da daha çok grubu gurur ve onur açısından yarışmaya sokmayı amaçlar.

Bu çeşitli yöntemlerin varlığı, moral anlamda belirtmek gerekirse bir aldatmaca değil, olsa olsa işçilerin kişiliğine bağlı olarak bir zekâ yanılması olabilir. Ortaya çıkan sorun, elde edilen sonuçların işletme için olduğu kadar işgörenler içinde yararlı olup olmadığıdır. Herkese düşen görev hiç kuşkusuz bireyi gruba feda etmeksizin bu yöntemlerden hangisinin kişisel çıkarlardan çok genel çıkarlara dönük olduğunu saptamaktır.

## C. TEKNİK DEĞİŞİMLERE UYARLANMA

Çalışma sırasında meydana gelen değişikliklere grubun uyum sorunu, işin yavaşlatılma sorununa çok benzer. Nitekim, işin yavaşlatılması, olası değişikliklere karşı bir ön savunma aracıdır. İşletmede birçok konuda grupların savunma eylemine giriştiği görülür. Fakat bu olay çeşitli biçimlerde genelleştirilebilir. Grup eylemi sadece üretimi frenleme şeklinde basit olarak yorumlanamaz, bu eylem çok yönlü olarak işletmede görülebilir.

Çalışma grubu, hiyerarşinin son basamağında yani uygulama aşamasında yer alır. Üyelerin çalışmaları buyruklarla yönlendirilir ve kararların alınmasına üyeler çoğu kez katılmazlar. İşgörenlere çoğu zaman kararların gereği ve önemi anlatılmaksızın üst orunlardan buyruklar gönderilir. Böyle bir yönetim anlayışı daha önce sözü edildiği gibi işgörenleri, zaman zaman savunma eylemine sürüklemektedir.

Oysa, modern işin yapısı her zaman için geçerli ve statik nitelik taşımaz. Örgütsel ve teknik koşullar sürekli gelişmekte olup, iş gerçeği ya da işin yapılma biçimi de sık sık değişmektedir. Bu tür değişmelerin özellikle modern işletmelerde bir kural şekline dönüştüğü söylenebilir.

İşin yapısında meydana gelen yenilik ve değişmeler zamanla çalışma grubunun tepkisine yol açan çeşitli buyruk ve öneriler biçimine dönüşürler.

İşletmede görülen tüm teknik değişiklikler grup yaşantısında sık sık çeşitli görüntüde karışıklıklara neden olmaktadır. Zira grup daha önce belirlendiği gibi sadece belirli işler yapmak üzere bir araya gelmiş işçi topluluğu olmayıp, gerçek bir grup yaşantısı içinde bireylerarası ilişkilerin kurulduğu, yeni bir grup dahi olsa belirli alışkanlıkların, yasaların, kural ve geleneklerin bulunduğu bir yapı taşır. Açık ya da kapalı tüm bu kurallar belirli davranış ve pozisyon değişikliklerinin grup yaşantısına ve işletmedeki yerine ters düştüğü şeklinde yorumlara yol açabilir. Daha öteye grup, alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlı ise, bu alışkanlık, kural ve gelenekler ölçüde sağlamdır ve bunlarda bir değişiklik yaratmak ölçüde zordur.

Nitekim, hangi nitelikte olursa olsun alışkanlıklarda meydana gelecek bir değişiklik, grup içinde herkesin aldığı yer ve ilişkilerin yeniden belirlenmesi sonucunu doğuracaktır. Örneğin, belirli bir çalışmayı o güne kadar işçi olarak yürüten Pierre diye biri çalışmanın hızlandırılması konusunda yeni buluşlara sahip olması ve ekip için ilginç çıkarlar sağlaması nedeniyle lider pozisyonuna sahip olabilir. Eğer işin yapısı bir kez daha değişirse, bu kez belki Paul diye bir başkası yeni süreç içinde lider olacak ve işin daha etkili yapılmasına dönük fırsatı elde edecektir. Sonuç olarak, tüm grup üyeleri eski liderlerini terkederek yeni liderleri izlemeleri için her birinin davranış değişiklikleri Pierre ve Paul örneğine uygun biçimde gelişmesi gerekir. Bu durumda değişim sonrası işin olduğu kadar ilişkilerinde yeniden belirlenmesi sonucu, çalışma davranışları, koşulları ve hareketleri aynı kalmayacak bundan kaynaklanan ek karışıklıklar görülecektir. Örnekte incelenen eski lider Pierre büyük olasılıkla kendi rolünü savunacak ve yapılan değişikliğin otoritesini sarsmayacak nitelikte olmasına çalışacaktır. İşletmelerde bu tür kargaşaya yol açmamak için kimbilir nice gerekli değişiklikler yapılamamaktadır?

Tüm bu sorunların giderilmesi çalışma bürolarında ve yönetim basamaklarında daha kolay gibi görülmektedir. Burada bir makina ya da bir çalışma yöntemi bir diğer makina ve yöntemle değiştirilebilmektedir. Bu işlem kağıt üzerinde kolay gibi

görülmektedir. Gerçekten bir ölçüde kolaydır. Yeterki bu tür işlemler bir ön araştırma ve finansal kolaylıkları taşıyan. Fakat hiç kuşkusuz bu basamakta yapılan değişiklikler, teknik, malzeme ve parasal çıkar sağlandığı zaman oldukça kolay olarak gerçekleştirilir. Oysa işçi düzeyinde değişikliklere gidildiğinde karşımıza insanlar çıkar... ve unutulmamalıdır ki bir uygulama, bir karar ya da bir değişiklik konusunda karşımıza insan sorunları her defasında çıkarsa, sorunların çözümünü üst basamakların baskısıyla çözmek olası değildir. Kuramsal olarak teknik sorunların çözümünde de aynı yol izlenir.

Çoğu kez, sorunun bu yönü boşlanır. Teknik değişikliğin az önem taşıması halinde bu boşlama daha da artar. Varsayalım ki makina üzerinde pedal yerine bir levye kullanılmasına karar verilmiş olsun; bu durumda biraz değiştirilmiş sistemle fakat aynı makinayla benzer parçaların üretildiği izlenir. Ancak makina başında çalışanlar tarafından bu değişiklik çok farklı biçimde algılanacaktır. Zira çok az bir değişiklik bile daha önce bahsettiğimiz gibi yapılan işlerin yeniden tanımlanmasını gerekli kılacaktır. Oysa köklü ve bütünsel değişiklik grup tarafından daha olumlu karşılanır. Bu eğilim sık sık duyulan şu sözlerle ifade edilir: "Eğer bazı alışkanlıklarımız değiştirilecekse hiç değilse ciddi bir değişiklik getirilsin" ve eğer değişiklik ile karşı karşıya kalanlar sorunun psikolojik ve insancıl içeriğinin bilincinde değilseler, grup çalışması sırasında başarısızlık olasılığı var demektir. Bu başarısızlığın sınırlı olmasının nedeni, her şeye karşı az ya da çok belirli ölçüde ve hızda uyarlanma sağlanmasından ileri gelir. Bununla birlikte önemli zaman kaybının olması, üretimin sarsaklanması ve birçok elverişsiz unsurların ve karışıklıkların ortaya çıkması engellenemez. Bu nedenle, yönetim ve büro çalışmalarındaki teknik yaklaşım ile grup psikolojisi ve grubun duygusal gerçeğini ifade eden duygusal yaklaşım arasında bir çelişki vardır. Önemli olan, bu çelişkiyi basit bir iş olmamakla birlikte, olanaklar elverdiği ölçüde asgari düzeye indirebilmektir. Bununla birlikte grup olayını iyi tanımakla ve bu bilgilerden yararlı sonuçlar elde etmekle istenen amaca ulaşılabilir.

Gerçekte, küçük grup gerçek bir "sosyal sistem" oluşturur. Sosyal yaşantımızda oluşan her değişiklik bizi derin şekilde etkiler. Aynı şekilde kendine özgü statüsü, ilişkileri, yerleşmiş kuralları bulunan bir küçük çalışma grubu özellikle dışardan gelen her türlü değişikliklerden büyük ölçüde etkilenir ve bozulur. Burada görülen en önemli sorun şudur: Bu değişiklikler çalışma grubunun kendisi tarafından değil grup dışından empoze edilmektedir. Bu durumda grup üyelerinin yaptıkları işler ve ilişkiler yeniden belirlenirken, grup kendi doğal işlevini korumak için hiyerarşiye, diğer gruplara ve dışarıya karşı savunma durumuna girecektir. Tersine, yapılacak işlerin ve ilişkilerin değişimi konusunda grup doğrudan doğruya karar alma yetkisine sahip ise ve bir grup üyesi diğer üyelerle işin yapısındaki değişiklikler konusunda aynı görüşte birleşiyorsa ortaya çıkan sorunların niteliği değişir, azalır ya da tamamen kalkar.

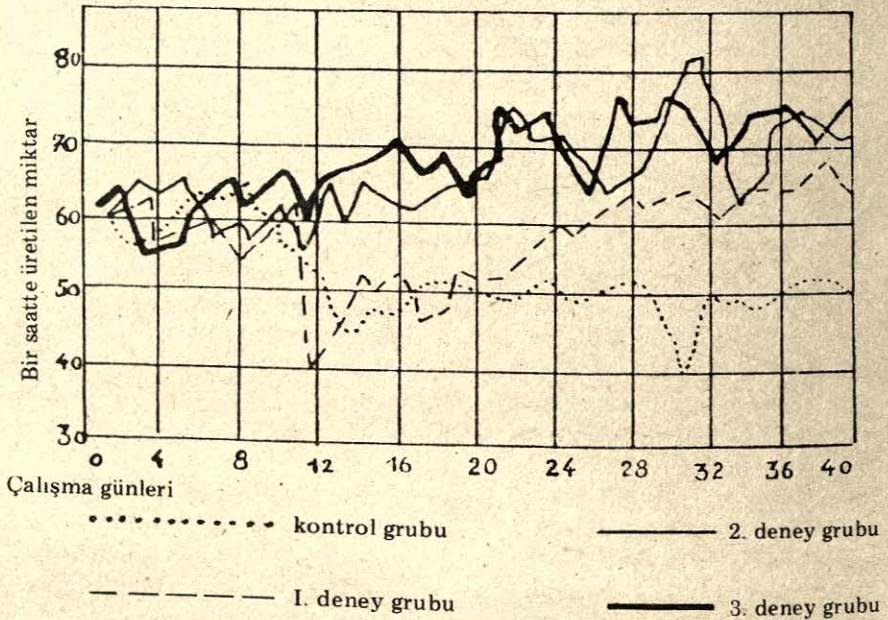
Bu nedenle ortaya doğrudan doğruya bir değişiklik gereği çıktığında otorite gücünü kullanarak sorunların çözümü yerine, kararların alınması konusunda gruba inisiyatif vererek ve birlikte karar almaya yönelerek çözüm aranmalıdır. Kuşkusuz, işletmede teknik gerçek ile grup ve duygu gerçeğini etkili biçimde bağdaştırmak kolay bir iş değildir. Bununla birlikte birçok durumda işçileri kararlara katmakla ve onlara inisiyatif vermekle zor olan bu amaca ulaşmak olasıdır.

Bu konuda yapılan araştırmalarda yapılacak teknik değişikliklerden grubun en iyi biçimde bilgili kılınması halinde çok olumlu sonuçların elde edilebileceği saptanmıştır. Örneğin, Coch et French'in A.B.D. de bir pijama fabrikasında yaptıkları deneyler, grup üyelerine genel bilgilerin verilmesi halinde çok iyi sonuçlar alındığını göstermiştir. Coch et French dört iş grubu üzerinde deney dizisi uygulamıştır. Birinci grupta, alışılmış çalışma düzeni gözlenmiş, bir başka anlatımla, kontrol grubu adı verilen bu ilk gruba pijama üretiminde yapılan teknik değişiklikler konusunda önceden hiç bir özel bilgi verilmemiştir.

İlk deney grubuna ise değişiklik gereğini inandırıcı yönde ve çok açık bilgiler verilmiştir. İşçilere farklı zamanlarda üretilmiş iki pijama modeli gösterilerek maliyet çıkarma sorunları ve bundan kaynaklanan iş organizasyonunun etkileri anlatılmıştır. Kısacası, birinci deney grubunda yer alan işçilere mümkün olan en geniş bilgilerin aktarılmasına çalışılmıştır. Ayrıca yeni iş sürelerinin belirlenmesi konusunda ek bilgiler verilmiş ve işçilere bazı arkadaşlarının çalışma sürelerini saptamak için fırsat tanınmıştır.

İkinci ve üçüncü deney gruplarında ise aynı şekilde geniş bilgi verilme uygulamasına devam edilmiş ve yeni çalışma sürelerinin saptanması için herhangi bir dolaylı öneride bulunulmamıştır. Bundan başka, yeni çalışma sürelerinin belirlenmesinin sonuçlanması için temsilci seçmelerine gerek kalmaksızın doğrudan doğruya ve toplu olarak grubun çalışması sağlanmıştır.

Deneyler sürerken, onikinci günden itibaren, kontrol grubu ile deney grupları arasındaki fark çok açık biçimde izlenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir.



Sekil: 9 - Yeni çalışma yöntemlerinin kullanılmasıyla ortaya çıkan etkinliğin incelenmesi



İlk günlerde görülen üretim düşüşünü, çalışmanın yeni koşullarına işçilerin uyarlanmaları nedeniyle normal karşılamak gerekir. Daha sonra izlenen farklar oldukça dikkat çekicidir. Nitekim birinci ve özellikle ikinci ve üçüncü deney gruplarında kontrol grubuna göre çok iyi sonuçlar elde edildiği saptanmıştır.

Öte yandan izlenen sadece üretim artışı değildir. Aynı zamanda yeterli ölçüde bilgili kılınan grupların yüksek morale sahip oldukları, hiç bir işçinin işi bırakmadığı ve normal olarak grupla bütünleştikleri izlenir. Oysa kontrol grubunda birçok işçinin yakındığı, eskisine göre daha az ücret aldıkları ve genel havanın iyi olmadığı hatta bir kısmının işletmeyi terk ettiği görülür.

Daha sonraki uygulamalarda, işin başında bulunan kontrol grubu üyelerini bu işten ayırarak, başka gruplara katarak ve onlara daha önceki diğer deney gruplarında olduğu gibi geniş bilgi vererek deneye devam edilmiştir. Bu işçilerin çok kısa zamanda diğer deney gruplarının varmış olduğu üretim düzeyine ulaştıkları görülmüştür. Bu sonuç, kontrol grubunda yer alan işçilerin daha az değerli olmadığını, fakat en basit değerlendirme ile teknik değişimler konusunda bilgi noksanlığına sahip olmaları nedeniyle ilgilerinin azaldığını göstermektedir.

İşte bu noktada Lewin'in araştırdığı konuyla bir yakınlık sağlanmıştır. Grup üyelerinin alışkanlıklarında gerçek değişim ancak grubun kendisi tarafından gerçekleştirilebilir; bundan başka seçenek yoktur.

Daha önce belirlendiği gibi işletmede meydana gelebilecek teknik değişimlerde sadece grubun tek başına inisiyatif kullanması da her zaman geçerli değildir; ancak grup belirli ölçüde değişikliğin doğurduğu pratik uyarlanma sorunlarına çözüm bulabilir. Söz gelişi, işçiler işin başında bizzat çalışan, işi tanıyan ve pratik bilgiye sahip olan kişiler olarak, kuramsal açıdan soruna yaklaşan bir mühendisin düşünemediği birçok çözümleri çoğu kez kendi başlarına bulabilirler.

Genel bir yaklaşımla belirtmek gerekirse, grup kendi içinde güçlü ise değişiklik eylemine karşı çıkabilir; tersine bir ölçüde grupta değişim olgusu bizzat grup tarafından gerçekleştirilirse, bu durumda grup daha etkin biçimde harekete geçecektir.

Bir kez daha işçilere bilgi verilmesi sorununa geri dönmekte yarar vardır. Bir işçi bir insan olarak yalnız kaldığı, kararların alındığı merkezci yönetimden uzak bulunduğu ve hiyerarşik yapıda en alta yer aldığı sürece, çalışması bölünecek, büyük hoşnutsuzluk içine girecek kendisinden beklenen değişiklikleri benimseme, bilme ve anlama gereksinmesi duyacaktır. Bunun anlamı her şeyi öğrenmek, kararı oluşturan çok karmaşık verileri bilmek değildir. Zaten işçi her şeyin nüanslarını anlayamaz, fakat o daha çok konuların özünü anlamak ister.

Bu tür anlama sorunu işletmelerin ve modern çalışma düzeninin en önemli sorunlarından biri olup bu konuda yöneticilere düşen görev, en iyi biçimde anlamayı sağlayabilmek için işgörenlere en geniş ölçüde bilgi vermektir.

Öte yandan, küçük gruplarda hemen her zaman yapılacak çalışmalarını düzenleyecek grup çıkarlarını ve durumunu koruyacak ya da belirli eyleme geçirecek bir ya da birden çok lider bulunduğu bilinir. Oysa bu liderin doyumsuzluğu söz konusu ise ortaya yıkıcı sonuçlar çıkar.

Bir grubu yöneten ve grubun büyük çoğunluğu tarafından kabul gören kişiye başvurulmassa, psikolojik olarak herkesin gözünde onun kişiliği ve yüklendiği fonk-

siyon küçük düşecektir. Bu durumda başlanan, tanınmayan ya da tanınmak istenmeyen bu liderin kişisel olarak savunma ya da prestij eylemine girişmesi ve önce kendisine sonra başkalarına karşı lider olduğunu gösterme eğilimine girmesi normal karşılanmalıdır. Ne yazık ki, böyle bir durumda pozisyonunu korumak ve gerçek lider olduğunu kanıtlamak için olumsuz bir tepki göstermekten başka liderin başvuracağı bir yol yoktur. Bu durumda kendisinden eski alışkanlıklar ve geleneklere saygılı olacak bir davranış beklemek kuşkusuz pek olası değildir.

İşletmenin genel sorunları düşünüldüğünde bütün bu anlatılanların pek önemli olmadığı savunulabilir. Gerçekten beşbin işçinin çalıştığı bir fabrika düşünülürse, altı işçiyi ilgilendiren bir işin yapısında yapılacak küçük bir değişiklik önemli bir karar olarak görülmeyebilir. Burada ortaya çıkan sorunlara büyük önem verilmeyişi normal karşılanabilir. Ayrıca bu altı kişilik grup içinde bireylerin arkadaşları tarafından iyi ya da kötü olarak kabul edilmesi pek önemli bir olay olarak değerlendirilmeyebilir. Bununla birlikte, teknik değişimlere en uygun biçimde uyarlanabilmek için liderin eylemini bilmek, tüm grubu bilgili kılmak ve gerçek anlamda kararlara katılmak kaçınılmazdır. Buna eşdeğer olan uygun koşullarda birçok küçük değişimlerin gerçekleştirilmesi sadece teknik alanda değil aynı zamanda insancıl anlamda da işletmede gelişmelere yol açacaktır.