

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

İstanbul

DOKTORA TEZİ

YÖNETİMDE BİR ARAÇ VE YÖNTEM OLARAK GRUP ÇALIŞMALARI ;  
ÇEŞİTLİ KURUM VE İŞLETMELEERDE GRUP ÇALIŞMALARININ  
DİNAMİK GÜCÜNDEN YARARLANMA İMKAN VE YOLLARI

Aydın ORTABAŞI

Bu tezin içindekiler kişisel görüşlerim  
olup, ilişkim olan hiçbir kurum veya  
işyerini bağlamaz.

01 Mart 1983

Yayın Tarihi



## ÖZ GEÇMİŞ

Tez yazarı, Aydın ORTABAŞI, 1935 yılında Ankara'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ankara ve İstanbul'da yaptı. 1950 yılında Heybeliada Deniz Koleji ve Harp Okuluna girdi. 1958 yılında, Deniz Teğmeni olarak mezun oldu. 1958 - 1967 yılları arasında Donanmada, Denizaltı gemilerinde vardiya subayı, çarkçı başı ve İkinci Komutanlık yaptı. 1967 yılında Harp Akademileri imtihanını kazandı. 1970 yılında Kurmay Binbaşı rütbesi ile mezun oldu. Bu süre içinde İİTİA'nın İşletme bölümü gece öğretimine devam etti. 1970 - 1972 yılları arasında Denizaltı gemilerinde İkinci Komutanlık ve Komutanlık görevinde bulundu. 1972 - 1974 Arasında Brüksel NATO Askeri Komitesi nezdindeki Türk Temsilciliğinde plân subaylığı, 1975 te Genelkurmay strateji Daire Başkanlığında kısım Amirliği, 1975 - 1977 yılları arasında Deniz Harp Akademisinde öğretim üyeliği ve Yönetim Ders Grubu Kürsü Başkanlığı yaptı. Bu süre içinde İİTİA İşletme bölümünü bitirerek Doktora çalışmalarına başladı. 1977 yılında kendi isteği ile Albay olarak emekliye ayrıldı. Altı yıldır Güneş Enerjisi dalında çalışmakta, bir yandan da Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset ve Yönetim bölümünde, " Yönetim İlkeleri " dersini öğretim görevlisi olarak yürütmektedir.

1958 yılından beri evli olup Boğaziçi Üniversitesi mezunu bir kızı ve Saint Joseph Lisesi son sınıfta bir oğlu vardır. İngilizce ve İtalyanca dillerini bilir.

## TEZ ÖZETİ

Tez beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde tezin amacı ve dayandığı varsayımlar açıklanmış, grup çalışmalarının tarihçesi çok kısa olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde Yönetim süreci kısaca gözden geçirilmiş, çeşitli teoriler, fonksiyonlar ve sorunlar, değişik görüşlerdeki belgelerin ışığı altında incelenmiş ve Grup çalışmaları ile bu süreç arasındaki ilişkiler ortaya konulmağa çalışılmıştır.

Üçüncü Bölüm, Grup çalışmalarının sınıflandırılmasına, tanımlanmalarına, özelliklerine ayrılmış, tek tek bütün grup çalışmalarının nerelerde kullanılabileceği açıklanmıştır. Tezin en önemli kısmı bu bölümdür, çünkü Türkçe de konu ile ilgili eser hemen yok denecek kadar azdır. Bu bölümde ayrıca Grup çalışmaları ile Türk toplumunun ilişkileri de dar bir çevre içinde gözden geçirilmiştir.

Dördüncü Bölüm, bazı kuramsal esasları da incelemekle beraber, öncelikle uygulamaya dönüktür. Yönetici veya yönetici adayına grup çalışmalarından yarar sağlamanın yol ve usullerini gösterecek şekilde tasarlanmıştır. Plânlama, yürütme ve kontrol safhalarında olabildiğince ayrıntılara inilmiştir. Grup çalışmalarından yararlanmak isteyen yöneticilere yardımcı olacak ölçü ve kapasitede bilgi sunulmuştur. Ayrıca bu bölümde Grup çalışmalarına katılacak kişilerden kendilerini geliştirmek isteyenler içinde bazı bilgiler vardır.

Beşinci bölüm ise yapılan çalışmalar sonunda varılan sonuçları kısaca açıklanmaktadır.

## ÖNSÖZ

Silâhlı Kuvvetlerdeki 27 yıllık hizmet sürem içerisinde, Komutan veya, karargâh subayı olarak, yurt içinde ve dışında birçok toplantıya katıldım. 1977 yılından bu yana da gerek iş dünyasında, gerek öğretim çevrelerinde çeşitli toplantılarda başkanlıktan, sekreterliğe, üyelikten gözlemciliğe, deneticiliğe kadar bütün görevleri defalarca yüklendim. Dikkatimi çeken husus, yurt içinde yapılan milli toplantılarda üretim veriminin çok düşük olması ; buna mukabil yurt dışında veya yurtiçinde yabancıların insiyatifinde yapılan toplantıların beklentilerin çoğunu karşılayacak şekilde sonuçlanması oldu.

Yurt dışındaki iki yıllık ikâmetim süresince, mahalle ve yöre işlerinin yürüyüşündeki düzenin temelinde muhtarlıkların ' ' Commune ' ' lerin büyük rolü olduğunu farkettil. Mahalli idarelerde yönetim, çok etkili bir bilgi alış verişi, sorun teşhisi, karar verme, soruşturma, danışma ve uzlaşma yöntemi uyguluyordu. Bu yöntem olağan veya olağan dışı toplantılarda bir araya gelerek sorunları demokratik yollardan ele alıp çözmekti.

15 ayrı Devletten oluşan NATO da da, iki ayrı etnik gruptan (Flâmanlar ve Valonlar ) oluşan Belçika'da da insanların meselelerine ' ' anlaşma' ' isteği ile yaklaştıkları takdirde mutlaka başarılı olduklarına şahid oldum. Öğretim kurumlarında hocalık yaptığım sıralarda öğretim üye ve yardımcılarını açısından, programların hazırlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi fonksiyonların çok kutuplu toplantılarda daya iyi düzenlendiği kanısına vardım. Öğrenciler de gruplar halinde çalıştıklarında, serbest tartışma ortamını kullanarak öğrenimden daha çok yarar sağlamaktaydılar.

Silahlı Kuvvetlerdeki görevimden ayrıldıktan sonra, değerli öğretim üyesi dostlarım ve yakınlarım beni doktora yapmaya

teşvik ettiklerinde, Tez konusu olarak '' Grup çalışmalarının çeşitli veçhelerini'' ele almak istedim. Sayın Prof. Adnan Suner'in, Sn. Prof. Osman Yozgat'ın, Sayın Prof. Kıvanç Ertop'un Türkçede bu konuyu etraflı bir şekilde ortaya koyan eserlerin çok az olduğunu belirterek çabamı desteklemeleri bana büyük güç vermiştir. Kendilerine teşekkürü borç sayarım. Tez hocası sayın Prof. Osman Yozgat'ın dört yıl süren çalışmamı büyük bir sabırla takip ve teşvikini ayrıca şükranla anarım. Doktora çalışmalarımı başından itibaren candan destekleyen ve beraber olduğumuz sıralarda her türlü yardımı sağlayan sayın Tümamiral Işık Biren'e, gerekli neşriyatın temininde Amerikan kütüphanesinin bütün imkanlarını seferber eden Sayın Gülderen Omağ, Safiye Çulpan, Ayşe Özakıncı, Emine Gedik hanımlara, değerli katkılarını esirgemeyen Harp Akademileri öğretim üyesi Em.Dz.Kur.Alb Sayın Mert Bayat'a teşekkürlerimi sunarım.

4 yıl süren çalışmalarımın sonuçlandığı bu günlerde vardığım kanaatin özü şudur; insanların büyük çoğunluğu artık sadece yönetilen olmak istemiyorlar. Yönetimi toplumdaki ve kendi kişiliklerinden ayrı ve üstün bir kavram olarak kabul etmiyorlar. Amaç, yöneticinin her fonksiyonuna, sorunların tanınip tanımlanmasından, karar vermeye, bilgi alış verişinden denetlemeye kadar ortak olmak onunla özdeşleşmektir.

Bunu sağlamanın yolu gerçek demokrasidir, gerçek demokrasi ise insanların her seviyede, her konuda seslerini, düşüncelerini serbestçe duyurabildikleri ortamlarda gelişir. Böyle ortamlar kendiliklerinden oluşmaktadır.

Onları yaratmanın yolu, Grup Çalışmalarındaki hoş görümlü tartışmalar ve çoğunluk kararları ile azınlığın sesini duyurma hakkına saygılı olabilme terbiyesinin yerleştirilmesidir. Başlangıçta elbette büyük zorluklarla karşılaşılacaktır. Çünkü, grup çalışmasının kendisi zor, çok değişkenli çok parametrelî, çok kutuplu karmaşık bir işlemdir. Zaman ve kaynak harcar. Ancak bu saydıklarım çağımızın ve yakın geleceğin sembolleridir. Zor, kalabalık ve karmaşık sorunlar,

Biz elimizden geldiğince, bu karmaşık ve zor süreci hemen bütün veçhelerine kapsayacak şekilde incelemeye çalıştık.

Gerçek, Demekrasinin ülkemizde yerleşmesine küçük de olsa katkısı olmasını dilerim.

Aydın ORTABAŞI

1.Mart.1983

va

BÖLÜM - I

GİRİŞ



Bu tezin amacı, yönetimin çağdaş araç ve metodlarından biri olan grup çalışmalarını tanıtmak; görevi ise fikir ayrılıklarının veya işbirliğinin yaratıcı güçlerinden faydalanmak isteyenlere rehberlik etmektir.

Dünyanın ve toplumumuzun içinde bulunduğu değişimin yüksek hızı karşısında tezin geçerliliğini koruyabilmek için bazı varsayımlara dayanmak gerekmiştir. Bu varsayımları etkileyen hususlar aşağıdadır.

Tezin hazırlanmağa başladığı günlerde, dünyanın büyük bölümü, sorunlarını daha çok toplantıya, konferansa, görüşmeye katılarak çözüme çalışırken, ülkemiz karşıt görüşleri zor kullanarak susturmaktan başka çözümlerin de var olabileceğinin unutulduğu bir karanlık içinde idi.

Elektronik devrelerdeki, yarı iletkenlerdeki ve bilgi işlem tekniklerindeki çarpıcı gelişme, sun'i zeka üretimi, genetik mühendisliği, robotlu hayat gibi yeni kavramları gündeme getirmiştir. (1)

Gerçekten bundan 15-20 yıl önce sadece vakit geçirmeye yarayan oyuncaklar olarak görünen(2) satranç, briç, harp oyunu makineleri bugün oldukça gelişmiş hale gelmişlerdir. Bu konudaki gelişmelerin ticari gizlilik koruması altında sürdürüldüğünü biliyoruz.

Ayrıca her geçen gün, uzmanlık niteliklerine olan ihtiyacı azaltmamakta arttırmaktadır.

Bu gerçekler göz önünde bulundurularak,

- 1- İnsanlığın daha çok uzun bir gelecek için, hatta sonsuza kadar, sorunlarını zıtlaşmayı sürdürerek değil, uzlaşmayı sağlayarak çözüme çalışacağı, en kötü uzlaşmayı en iyi çatışmaya tercih edeceği ve bunu uyurluğun temel şartı sayacağı,
- 2- Büyük bir hızla gelişmekte olan bilgi işlem ve iletme sistemlerinin, her seviyede yöneticiye istediği bilgileri ve her karar makamına çeşitli seçenekleri istedikleri anda sağlayacak yeteneğe daha en az 15-20 yıl ulaşamayacağı,
- 3- Bugün gözlediğimiz uzmanlaşma eğiliminin ve uzmanlık bilgilerine duyulan ihtiyacın gelecekte de artarak devam edeceği, varsayılmıştır.

Karşılıklı tartışmalar yolu ile, gerçeklerin, sorunların, anlaşmazlıkların, kararların ele alındığı grup çalışmaları insanlık tarihi için çok eski olaylardır.

Komitelerin, kurulların, konseylerin ve benzeri grupların idari bir araç olarak kullanılmalarını Yunan, Roma ve diğer eski uygarlık devirlerine kadar izlemek mümkündür.

Özellikle Anglo-Sakson ülkelerinde popüler olmuş grup çalışmaları bugün herçeyit faaliyetin kiliseler, okullar, (çocuklara komiteler teşkil ederek çalışmaları, daha yazı yazmayı öğrenirken benimsetilmektedir.), sendikalar, hükümet ve özel kesimde geniş çapta yer almaktadır.

Grup çalışmalarının geçmişi bir çok kaynağa göre eski Yunanistan'a kadar uzanır. Aristo ve Eflâton gerçeğin bulunmasında ve tanıtılmasında hem retorikten (güzel konuşmadan) hem de diyalektikten (mantıkı konuşmadan) faydalanmışlardır. Sokrat ise özel tartışmalarda kullandığı ustaca sorgulama ile düşüncelerin berraklaşmasını ve kesin cevaplar alınmasını sağlamıştır. Aristo, diyalektiğin, mantığı, tonımlama gücünü, soru sorma ve cevap verme kabiliyetini arttıracığı inancında idi. Eflatun ise daha ileri giderek ,diyalektiğin gerçeği doğru yol alan ve mantığın bütünü ihtiva eden bir iz olduğunu söylüyordu.

Türk tarihinde de 11 inci asır civarında grup çalışmalarını andıran, bazı delillere rastlıyoruz(5)Osmanlılar döneminde de Fatih devrine kadar, yetkileri geniş bir saltanat sürasının varlığını biliyoruz (6)

Tarihimizin grup çalışmalarından en fazla yarar sağlayan dönemi süphesiz milli mücadele günleri ile Cumhuriyetin ilk yıllarıdır. Bütün zor şartlara rağmen TBMM, çalışmalarını konulmuş usuller içersinde sürdürmüş meşruiyetin kaynağı olmuştur.

Tez, pek yabancı olmadığı çağdaş bir yönetim aracının bizler tarafından da benimsenmesi halinde, kolaylıkla öğrenilip uygulanabileceği inancı ile hazırlanmıştır. Kullanılan Türkçe herkes tarafından anlaşılmasını sağlayacak günlük hayattaki dilimizdir. Herhangi bir arılaştırma çabası gösterilmediği gibi, yerleşmiş yeni kelimeler yerine eskilerinin kullanılmasından da kaçınılmıştır. Yönetimle veya grup çalışmaları ile ilgili bazı mesleki terimlere yer verilmemiş anlaşılır karşılıklar bulmakla yetinilmiştir.

II inci bölümde Genel olarak Yönetim Süreci ele alınmış, grup çalışmaları ile ilgilerini tesbit etmek açısından bütün fonksiyonlar kısaca gözden geçirilmiştir.

III üncü bölümde Grup çalışmalarını ortaya çıkaran ihtiyaçlar, çalışmaların amaçları, tanımları, özellikle, güçlü ve zayıf yönleri verildikten sonra, tip ve çeşitleri ayrıntıları ile açıklanmağa çalışılmıştır.

IV üncü bölümde Grup çalışmalarının yönetici ile ilişkileri ele alınmış, amaçlara uygun grup çalışmasının seçimi, planlanması, yürütülmesi, kontrolü ve değerlendirilmesi safhaları teker teker incelenmiştir. Okuyucu gündem hazırlığı ile idari hususlar konularının üzerinde gereğinden fazla durulduğu kanısına varabilir. Bunu bize bu konudaki tecrübemizin dikte ettiğini söyleyerek bağışlanmamızı istiyoruz.

V inci bölümde ise bulunan sonuçlar ve bunlara dayanan teklifler ortaya konmuştur.

## DİP NOTLAR

- 1- Economic Impact Dergisi, 1983 İnci sayı, Sayfa 49 Silicon Valey : incubator of high technologyadlı makale, Gelecek ne söylüyor paragrafı :  
"ve nihayet, bilgisayar teknolojisinin, suni zekâ, genetik mühendisliği ve robotlu hayat gibi çeşitli yeni ürünleri üretmesini beklememiz için çok sebep vardır. Bazı gözlemciler, sun'i zekâ ile genetik mühendisliğinin birleşmeleri halinde, makinelerin bugün sahip olmadıkları düşünme ve öğrenme yeteneğini kazanacaklarını veya insanların makine sür'ati ile düşünebileceklerini ileri sürmektedirler".
- 2- Great ideas in information theory, language and cybernetics, 1966 önsöz,  
"Bundan dolayı, enformasyon, bilgisayarlar ve kontrol sistemleri ile ilgili uzunca bir girişten sonra kitabın geri kalan kısmında bugünkü bilgimizin ışığı altında, bilgisayar ve kontrol sistemleri yerine canlı sinir şebekelerinin faaliyetlerini inceledik ve canlı sinir hücrelerinin yerini tutacak, onları taklid edecek sun'i (otomata) ların kabiliyetlerini araştırdık. Bu kabiliyetler arasında insan beyninin zor görevlerinden olan stranç oynama, tercüme etme, teorem ispatlama gibi faaliyetlerin (çok kaba da olsa) makineler tarafından nasıl yapılabilirdiğini gösterdik. Eğer, bu otomatik düşünce üreten aletlerin basit, ilginç oyuncaklar olduğunu söyleyecekler çıkarsa, onlara cevabımız İskenderiyeli HERO'nun ilk buhar makinesinin faydalı hale tam 2000 yıl sonra geldiğini söylemek olacaktır. Ancak bu yeni oyuncaklardan, tam kapasiteli makinalara geçiş HERO ile James WATT arasında geçen zaman süresinin yüzde birini bile bulmayacaktır".
- 3- Administative Action, 1963, Bölüm 14, Sayfa 238.
- 4- Encyclopedia Brittanica, 1952, Cilt 9, Sayfa 347.
- 5- Osmanlı Devleti Teşkilatına medhal, 1970, Sayfa 21,  
"İlk Selçuk Hükümdarları Tuğrul Bey ile Alpaslan doğrudan doğruya aşiret içinde yetişerek Sultanlığa çıkmışlarsa da Oğuz aşireti anane ve rabitalarını kurultay ve sair merasimi terketmemişlerdi.
- 6- Türkiye Tarihi, 1964, Cilt III, Sayfa 173.

**B Ö L Ü M - II**

**GRUP ÇALIŞMALARI İLE  
İLİŞKİSİ BAKIMINDAN YÖNETİ**

KISIM - A  
TANIMLAMALAR

L-YÖNETİM :

- a) "İşlerin başkaları vasıtası ile yapılmasıdır." (1)
- b) "Bir grup içindeki kişilerin çabalarının ortak bir hedefe doğru güdülmesi, rehberlenmesi ve kontrolüdür." (2)
- c) "Bir işi başında bulunarak yürütme, çekip çevirme, idare etmedir." (3)
- d) "İşbirliği halinde bir grubun başkalarının faaliyetlerini müşterek hedeflere dağıltma işlemidir." (4)
- e) "Başta plânlama olmak üzere bir kısım fonksiyonların yer aldığı bir işlemdir." (5)
- f) "Genel olarak toplumun yönetimini, toplumun bütünü veya bölümleri (ekonomi, sosyal politika, kültür hayatı, sanayi v.b.) üzerine niteliklerini ve normal fonksiyonlarını devam ettirecek, gelişme ve atılımlarına dayanak sağlayacak, onları tayin edilmiş olan hedefine doğru başarı ile yürütecek bir etki yapmaktır." (6)

Bu tanımlamaların hemen hepsinde bir tarafın eksik olduğu göze çarpmaktadır. Daha iyi ifade edilmek istenirse, "YÖNETİM, AMAÇLARIN SEÇİLMESİ, POLİTİKALARIN VE STRATEJİLERİN SAPTANMASI- PLANLARIN YAPILMASI- PLANLARI UYGULAYACAK ORGANİZASYONUN KURULUP, ADAMLA DONATILMASI, BU ORGANİZASYON İÇİNDE MUHABERE VE KOORDİNASYONUN KURULMASI, İŞLERİN PLANLARA GÖRE YÜRÜTÜLMESİ VE UYGULAMANIN DEVAMLILIK OLARAK KONTROL EDİLEREK PLANLARDA GEREKLİ DÜZELTMENİN YAPILMASI FAALİYETLERİNİ İÇEREN BİR BÜYÜK SÜRECTİR." denilebilir.

KISIM - B  
YÖNETİM TEORİLERİ VEYA MODELERİ

Teori "Kuram "Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde, "Bir sorunu ilgilendiren düşüncelerin tümü; düşünce alanında kalan bilgi, bu bilginin temel ve kuralları" şeklinde tanımlanmaktadır. (7, 8)

Yönetimin tarih içinde geçmişi çok gerilere dayandığı ve ayrıca yönetim bilim ve sanatı son kırk yıl içinde hemen hemen elektroniğe yakın bir hızla geliştiği için, pek çok düşünür tarafından ele alınmış ve zengin araştırmalara konu olmuştur. Bu meyanda, pek çok düşünür, ortaya yönetim süreci ile ilgili pek çok teori koymuştur.

Biz burada, tezimizi desteklemeye en fazla yardımcı olacağına inandığımız, Prof. Harold Koontz'un altı yönetim teorisini veya modelini ele alacağız.(9)

1- Yönetim Süreci Teorisi :

Yönetim bütünü ile bir süreçtir ve yöneticinin fonksiyonları incelenerek en iyi analizi yapmak mümkün olur; bu fonksiyonlarda H. Fayol'un planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon ve kontrol şeklindeki tanımı ile belirlenmiştir. Bu teoride yaklaşım yöneticinin NE YAPACAĞI'dır.

2- Ampirik Yönetim Teorisi :

Eski ve/veya tecrübeli yöneticilerin çözüme ulaştırdıkları yeteri kadar olay ele alınır, dikkatle incelenirse, belirli genel ilkeler ortaya çıkar ve yönetim kolunda evrensel olarak uygulanabilir. Bu teoride yaklaşım yöneticinin NASIL YAPACAĞI'dır.

3- İnsan Davranışları Teorisi :

Yönetim, yöneticinin kişiler üzerindeki etkilerini çok iyi anlaması gereken bir seri kişiler arasındaki ilişkilerden teşekkül eder. Bu teoride yaklaşım, kişilerin davranışlarının NEDENLERİNİ anlamaktır.

4- Sosyal Sistemler Teorisi :

Yönetim işlemini en başta, kişiler ve gruplar arasındaki sosyal ve kültürel ilişkiler etkiler. Bu teoride yaklaşım kişilerin yönetim faaliyetleri içinde oynadıkları ROLE verdikleri değerin ölçülmesidir.

5- Karar Teorisi :

Yönetim işlemleri karar verme fonksiyonu çevresinde yoğunlaşır. Yönetim teorisinin ilerdeki gelişmesi de karar verme odağının etrafına bir çerçeve yapılması ile ortaya çıkacaktır. Yaklaşım yöneticinin "KARAR VERME" ile eşdeğer olduğudur.

6- Matematiksel Teori :

Eğer yönetim bir mantıksal işlem ise, matematik semboller, bağlantılar ve formüllerle ifade edilebilmelidir. Yönetimle ilgili bir durumda, eğer mevcut değişkenler tanınabilmişse, kararların üzerine bina edileceği yaklaşık bir model kurulabilir. Yaklaşım NE KADAR etkili değişkenin tayin edilebileceğidir.

Yönetim Teorile'ri ile ilgili daha başka sınıflandırmalar yapmak mümkünse de Koontz'un bu sınıflandırması, Grup Çalışmaları ile, yönetim ilişkilerine en geniş bakış açısını getirdiğinden, diğerleri üzerinde durulmamıştır. Daha yönetim fonksiyonlarına girmeye gerek kalmadan, bir bakışta hemen bütün teorilere göre yönetimin daha fazla bilgi sağlamak; kararlara daha fazla kimsenin katkıda bulunmasını mümkün kılmak; ayrıca kararları daha çok kimseye benimsetmek açısından grup çalışmalarına ihtiyaç duyacağı sezilmektedir.

## K I S I M - C

### YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yöneticilerin ne yaptıkları, ne işle meşgul oldukları veya ne yapmaları gerektiği hakkında, aşağı-yukarı 70-80 Yıllık bir geçmişe dayanan belirli fikirler oluşmuştur. İlk defa Henry Fayol tarafından ifade edilen bu fonksiyonlar, bazı küçük değişikliklerle bugün de tanım olarak kullanılmaktadır. CETVEL - I'de Yönetim Fonksiyonları ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar verilmiştir. Bu sınıflandırmalarda, çok küçük nüans farklılıkları dışında Planlama-Organize etme-Adamla Donatma-Yönetme (yürütme)-Kontrol fonksiyonlarının mevcut oldukları görülmektedir. Bir çok düşünür, hedef seçmeyi, bazıları ise karar vermeyi, Planlama fonksiyonunun içinde ele almaktadırlar. Oysa gerek gaye ve hedef (Amaç ve Erek) seçimi, gerek karar verme yönetim işleminin her safhasında yer alan temel fonksiyonlardır. Şu soruları her an sormak mümkündür (10). Bu organizasyonun amacı nedir? Yürütme işlemindeki hedef öncelikleri nelerdir? Nelerin kontrol edileceği kararlaştırıldı mı? Ayrıca, bugün bazı düşünürler yönetme ve yürütmenin her biri birbirinden ayrı özellikler gösteren kısımlara ayrılabilceğini savunmaktadırlar. Bunlara göre önderlik etme, harekete geçirme (motivasyon) ve koordinasyon, yürütmenin komuta etme "özellığı dışında kalan fonksiyonlar olarak mütalâa edilebilir (11).

Gene bir kısım düşünürler, işlerin bugün yeryüzüne dağılışı kuruluşların karşılıklı ilişkilerindeki artış ve teknolojinin bu dağılışına rağmen haberleşmeyi, bilgi iletişimini, mümkün kılması nedeni ile, "muhabere kurma"yı da ayrı bir fonksiyon olarak kabul etmektedirler (12).

Kısaca denebilir ki, bugün teknolojinin varmış olduğu düzey, Fayol'un sınıflandırmasına bazı eklentilerin yapılmasını zorlu kılmaktadır.

Yönetim Fonksiyonları :

- Hedef seçme,
- Politika ve stratejileri saptama, prensip ve usuller koyma,
- Karar verme
- Planlama
- Organize etme
- Adamla donatma
- Muhabere kurma
- Kontrol etme

Şeklinde sıralanırsa bugünün hattâ, yakın geleceğin (Beş yıl) ihtiyaçlarını en iyi karşılar.

Bu fonksiyonlar sıra ile ele alındığında :

## 1- Gaye ve Hedef (Amaç ve Erek) Seçimi :

Yönetimin yaygın tanımlarından biri "Kişilerin çabalarının ortak bir hedefe dağru güdülmesi" idi (13). Demek oluyor ki yönetimden sadece bahsedebilmek için dahi bir hedefe ihtiyaç vardır (14).

Amaç (Gaye) ; varılmak istenen bir yer veya durumdur. Ele geçirilme Şansı en yüksek olan amaçlar grup veya organizasyonun bizzat kendisi tarafından tayin edilen amaçlardır. Ancak amaçlar çoğnlukla organizasyon dışından dikte edilir(15). Amaç da, erek de varılmak istenen noktadır, ancak nüans farkına dikkat edilmedir (16).

Amaç (Gaye); niyetlerin geniş anamlı bir ifadesidir; amaca ulaŐma vasıtaları kasıtlı olarak belirtilmez.

Erek (Hedef); zellikleri ile tam olarak belirtilebilmeli ve mutlaka ölçülebilmelidir. Gaye ve hedefin daha pek çok tanımı yapılabilir. Bu tanımların hiçbiri gaye ve hedeflerin herhangi bir organizasyon içinde nasıl seçilmeleri gerektiğini açıklamamaktadır. Uygulamaya bakıldığında, amaçların en geniş kapsamlı kuruluş olan devlette, anayasalarda, yasalarda, siyasi parti tüzüklerinde, Şirket sözleŐmelerinde ve benzeri hukuk belgelerinde yer aldığını görüyoruz. Gaye ve hedeflerin bu yolla seçimi ve gözden geçirilmesi işleminin ise, Kurucu Meclis çalışmalarında, parlmentolarda, parti kurultaylarında (kongrelerinde), basında seçim meydanlarında; ilgili kuruluşlarda sayısız tartışmalardan sonra, çeşitli Őekillerdeki oylamaların sonuçlarında belirlediği hergün yaŐadıđımız bir gerçektir.

Kuruluş yapıları küçüldükçe, Gaye ve Hedef seçiminde kullanılan danışma ve tartışma iŐlemlerinin oranı da düŐme eğilimi gösterir. Ancak ađdaŐ iş hayatının her geçen gün biraz daha fazla uzmanlık niteliğine ihtiyaç göstermesi, Gaye ve Hedef seçiminin genellikle bir tartışma ve danışma ameliyesi sonunda ortaya çıkmasını zorlamaktadır.

## 2-Politika ve Stratejileri Saptama, Prensipler ve Usuller Koyma :

### a)Politika :

- 1- Kişi veya grupların takip etmeleri istenen önceden saptanmıŐ yol, politikalar prensiplerden (ilkelerden) kklenmeli, fakaz zamanında ve etkili olarak kullanılabilme özelliğini taŐımalıdır.
- 2- Yönetimin karar ve planlarını içinde uygulayabileceği genel kural; organizasyonun belirli bir eylemle, fonksiyonla veya iŐlemlerle ilgili tutumunu ve eğilimini vurgular. Bir faaliyet rehberidir; harekât kararlarını gdmlen genelle kurallardır. Politika saptama yönetim makamının görevidir ve kimseye devredilemez (17).



b) S t r a t e j i :

- 1- Kurumun imkânlarının çeşitli programlar, projeler ve görevler arasında dengeli tahsisidir.
- 2- Belirli bir duruma uyum sağlayabilmek veya belirli bir problemi çözebilmek için üst kademe yönetiminin kararlaştırdığı yaklaşımdır (18).

c) P r e n s i p :

Kullanış kapsamı kanundan daha az olan bir genelleştirme, diğer gerçeklerin kendisine dayandığı temel gerçek; temel doktrin, hareket klavuzu (19).

d) U s u l :

Bir hareketin uygulanabilir prensipler içersinde yapılmasını sağlayan araç ve metotlar; politikanın uygulama araçları; bir görev yerine getirilirken, önceden kararlaştırılmış adımlar. Bu adımlar da, iş talimatları (yönergeleri) şeklinde daha da açık ayrıntılara indirilebilir (20).

Politikalar, stratejiler, prensipler ve usullerin bir tek ortak yanı vardır. Karar verme ve uygulama fonksiyonları yerine getirilirken, PEK ÇOK KİŞİNİN ORTAK DAVRANIŞ İÇİNDE OLMALARINI SAĞLARLAR?

Bu araçlar aynı anda değişik yerlerde hareketin aynı amaçlara yöneltilmesinde kullanılırlar. Bu kullanma için ayrıca bir emir verilmez. Pek çok kimsenin belirli amaçlara doğru istenen belirli kurallar kümesi (set) içinde yol alabilmesi, ancak o kurallar kümesini çok iyi bilmeleri ile mümkün olur, çok iyi bilmek de yetmez, bu araçların kullananlarca kuvvetle benimsenmiş olmaları gerekir. Benimsetmenin, yoğun eğitim, ısrarlı takip, sapmaları cezalandırma uyumları ödülendirme gibi klasik ; politikaların stratejilerin, prensiplerin ve usullerin geniş tabanlara yayılıp, onlardan alınan geri beslemelerden yararlanarak hazırlanmaları ve ilgili kamu oyunun onayından geçirilmiş olmaları gibi modern yolları vardır.

3-K a r a r V e r m e :

- a) İstenen Bir Sonuca Ulaşmak Üzere mevcut değişik hareket tarzlarından birisinin bilinçli olarak seçilmesidir. (21)
- b) Bilgi, düşünce, duygu ve hayal gücünün bir odak çevresinde harekete getirildiği, yaratıcı ruhsal bir olaydır (22).
- c) Harekete geçmeyi gerektiren bir durumda, zekâ taşıyan bir yaratığın uygun tepkisidir (23).

Karar verme istenen amaca ulaşmanın yolunu belirleyeceği için, yönetimin bütün diğer faaliyetlerine güdüm sağlayacaktır. Bu bakımdan W. Jack Duncan'ın "Karar verme yönetimin ruhudur"(24) şeklindeki ifadesi bizce de uygundur.

Bütün klasik yönetim faaliyetleri karar verildikten sonra başlar. Planlama, organizasyon, adamla donatma, yürütme ve kontrol safhalarının herbiri karara göre şekilleneceği gibi, ayrıca kendi içlerinde de karar verme ihtiyacı yaratacaklardır.

Kararın yönetimdeki bu büyük yeri onbugün yönetenler için olduğu kadar, yönetilenler için de önemli bir hâle getirmektedir.

Aşağıda; Avrupa iş hayatının önde gelen kişilerinin bu konuda söyledikleri kısaca verilmiştir (25).

Fransa'da L'Epargne Foncière Firması sahibi ve Genç Yöneticiler Federasyonu Başkanı M. Louis Pelloux, "önümüzdeki on yılın yöneticisi işçileri ile içiçe yaşayabilen sosyal bir yönetici olacaktır. Sorunları ve değişik çözümlerini onlarla tartışabilmelidir. Kendi kararlarına işçiler de dahil daha geniş bir çevreyi iştirak ettirmenin yeni yaratıcı yollarını bulmak zorundadır.

İngiltere'de Ulaştırma ve Genel İş Sendikası Genel Sekreteri, Moss Evans, "Gelecek on yılda, bence toplu sözleşmelerin tabii uzantısı olacağına inandığım bir endüstri demokrasisi şekillenecektir. İşçiler en üst kademe karar organlarında eşit ve etkili şekilde söz sahibi olacaklardır ve mutlaka geleceklerini etkileyecek temel yatırım kararlarına yön vereceklerdir"

Batı Almanya'da Reemtsma Cigaretten Fabriken GmbH, Personel ve Sosyal İşler Müdürü, Dr. Ernst Zander, "Önümüzdeki on yılda işçiler, özellikle görüşlerini duyurma hakkını arayacaklardır. Bu husus, firmaların politika kararlarına katılma isteğine kadar gidecektir. Sanırım, gelecekte kanunlar firmaların üretim ve üretkenliklerini ilgilendiren kararların alınmasında işçilere daha fazla katılma hakkı sağlayacaktır."

Uluslararası İşçi Organizasyonu Başkanı ve Columbia'nın Birleşmiş Milletlerdeki daimidelegesi, Büyükelçi Hector Charry Samper, "Kuruluşlar 80'lerde, şüphesiz işçilerin kararlara daha fazla katılma isteğinden doğacak sorunlarla yüzyüze geleceklerdir. Bu sorun bugün de vardır, ama önümüzdeki yıllarda ağırlığı çok artacaktır". Daha ayrıntılı bir örnek olarak Hollanda'da Endenburg, Electrotechniek Firması'nın Müdürü, Gerard Endenburg'un kendi firmasında uyguladığı görüşleri verebiliriz (26). "Endüstriyel Demokrasi, çalışan güçleri sık sık çatışan ilgi gruplarına dönüştürmektedir. Bu hernekadar haklı ve verimli bir yönetim tarzı olarak görülmekte ise de, demokratik sistemlerin bir çoğunun oldukça otoriter bir karakter taşıdığı da bir gerçektir. Arkası kalabalık olan günü kazanır. Her verilen kararın gerisinde kaybedenler ve kazananlar vardır. Benim inancım odur ki, kararlar sadece, o kararlardan etkilenecekler tarafından alınmalıdır".

Bu çeşit düşünceler her geçen gün sistem farklılıklarına bağlı olmaksızın yayılmaktadır.

Eski SSCB Başbakanı A. Kosigin 27 Eylül 1965 günündeki Komünist Partisi, Merkez Komitesi'ne verdiği, "Endüstri Yönetimi'nin geliştirilmesi, Endüstriyel üretimin ekonomik olarak teşviki ve planlamanın mükemmelleştirilmesi" adlı raporunda şöyle diyor. "Endüstri kadrolarındaki yöneticiler, devletin verdiği görevin bütün yükünü taşıyacaklardır. Bu sorumluluk, endüstride tek adam komutasını artık çok önemli hâle getirmiştir. Fakat bu tek adam yönetimi, teşebbüsün ekonomik hayatı ve yönetimin en önemli konularında karar alırken işçilerin ve memurların azami miktarda katılmalarını sağlayacak şekilde, onlarla bütünleşmiş olmalıdır"(27).

Ülkemizde de Batılı anlayışa paralel olarak, uluslararası gelişmeler doğrultusunda, çalışanların ve/veya yönetilenlerin yönetime katılması konuları tartışılmaktadır. Bunlardan en ilgi çeken kanımızca Sayın Mehmet Ali Aybar'ın "Karar verme ve denetleme, bizzat emekçilerce yapılmadıkça sosyalizmin bilhassa insancıl amaçlarının gerçekleşmesine imkân olmadığı" şeklinde özetlenebilecek görüşüdür. Aybar'a göre, "Sosyalist örgütlenme biçimi yatay bir örgütlenme biçimi olmak gerekir. Piramit biçiminde olan, burjuva örgüt modelinin tam tersi yani. Burjuva modelinde tüm yetkiler, piramidin tepesini oluşturan merkezde toplanmıştır. Sosyalist örgütlerde ise, tüm yetkiler, emekçilerden oluşan tabanın tekelinde toplanmalıdır. Sosyalist örgüt modeli iç içe daireler biçiminde düşünülebilir. Dış daire işçilerden, köylülerden, emekçilerden oluşur, kamu gücünün kaynağı burasıdır. Öz yönetim buradan başlar. KARARLAR BURADA ALINIR. Emekçilerin kendi aralarından seçtikleri yöneticiler öteki daireleri meydana getirirler : İller dairesi, bölgeler dairesi ve merkez dairesi .... Bunlar, emekçilerin aldığı kararları, illerde ve bölgelerde düzenlestirerek, örgüt merkezine iletirler. Merkez yöneticileri çoğunluğun kararını örgüt adına uygularlar, uygulatırlar. Elbet il, bölge ve merkez yöneticilerinin de karar almaya yetkileri olacaktır. Yönetimle doğrudan doğruya görevli olan kişilerin, gerekli kararları almaları zorunludur. Ne var ki, tabandaki emekçiler belirli bir süre içinde yöneticilerin aldığı kararları veto etmek hakkına sahip olacaklardır. Böylece işçilerin, köylülerin, kamu gücünün ve tüm yetkilerin kaynağı oldukları hakkındaki ilke hukuksal bir varsayım olmaktan çıkacak, gerçek bir yetki haline dönüşecektir (28).

Yugoslavl'ın da kararların çok tarafın katkıları ile alındığını ileri sürdükleri bir öz yönetim sistemine sahip oldukları bilinmektedir. (29, 30)

Karar verme klasik anlamı ile kişisel veya en azından zümrevî bir sorumluluk olmakla birlikte, etkileri büyük, fazla veya şiddetli olacak kararların etrafına müdahale çemberleri koyma eğilimi bütün toplumlarda artmaktadır. Kısa örnekler verecek olursak, gemilerin her türlü harekâtından sorumlu olan kaptanların artık kalabalık limanlarda manevra yetkileri ellerinden alınmakta, gemiler rıhtımlara yardımcı romorkör ve ırgatlar aracılığı ile yanaştırılmaktadır.; büyük hastahanelerde zor ameliyâtların kararları konsültasyon gruplarınca verilmektedir; birçok kurumlarda stratejik kararların genel kurullarca onaylanması sık rastlanan olaylardır.

#### 4- P l â n l a m a :

- a) "Gelecekte belirli bir zaman süresi içinde, verilecek kararları koordine etmek onları belirli özel ve geniş hedeflere yöneltmek amacı ile, karar makamlarını etkileyecek seçilmiş bilinçli rotalardır".(31)
- b) "Planlama genel olarak uygulama ve örgütlenmeye yön veren bir süreçtir".(32)
- c) "Bir kuruluşun veya onun bir bölümünün belirli bir zaman süresi içinde ele geçireceği hedeflerin ortaya konması ve bunlara ulaşırken kullanılacak ana metodların önceden tayinidir". (33)
- d) "Planlamanın iki esas safhası vardır. Bunlardan birincisi her program için hedefler koyar. Bu hedefler ele geçirildiklerinde kamu ihtiyaçları karşılanmalıdır. İkinci safha ise her bir programın uygulanışı ile ilgili harekâtı ihtiva eder.
- e) "Planlama, yöneticilerin işleri ile ilgili hedef ve faaliyetleri değiştirecek kuvvetlerin muhtemel etkilerini tahmin ettikleri fonksiyondur".(35)
- f) "Genel olarak söylemek gerekirse planlama ne yapılacağını önceden kararlaştırılmasıdır. Yani plan gelecekte yapılacak bir işlemi belirler".(36)
- g) "Bir harekât rehberi; hedef veya istenen sonuçlara ulaşmak için yapılan program".(37).
- h) "Planlama, en basit bir şekilde olmak üzere, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma ameliyesidir".(38)
- i) "Planlama, amaçların ve bunlara ulaştırılacak, araç ve imkanların tesbiti, tayini ve seçimi işlemidir".(39)
- j) "Planlama, hedefin ele geçirilmesi için kullanılacak metodların seçilip düzenlenmesidir. Planlama aynı zamanda kuruluşun amaçlarını etkileyecek gelişmeleri etkileyecek muhayyele ve tahmin kabiliyetinin birleşimidir şeklinde de ifade edilebilir".(40).

Planlamanın daha bir çok tanımını sıralamak mümkündür. Bir kısım düşünörlere göre planlama yönetim sürecinin bizzat kendisidir veya en aşağı onun en önemli fonksiyonudur. Yönetim planlama safhası ile başlar. Diğer bazıları ise planlamayı yönetimin bürokratik yönü ağır basan bir seçim işlemi kabul ederler. Bize göre çağın varmış olduğu noktada her iki genel görüş tarzı da eksiktir. Yönetim mekanizmaları planlamanın bir gereğidir diye hedef seçip, karar vererek, uygulamaya geçmezler. Beliren bir ihtaya gidermek, bir sorunu çözmek gerektiğinde hedeflerini seçer, bu hedeflere gidecek çeşitli yolları bulur, bunlardan birini kararlaştırırlar.

Planlama ancak bundan sonra başlar ve en kısa ifadesi ile PLAN KARARIN AYRINTILARINI, (KİMİN NE MAKSATLA, NE ZAMAN - NEREDE, NE İLE, NASIL NE YAPACAĞINI) BELİRTEN BİR BELGEDİR. Bu husus şöyle de ifade edilebilir. Herhangi bir kuruluşun hedefleri en üst düzeyde belirlenir, karar o düzeyde verilir. Bu karar bir makro plan halinde ast makamlara iletilir, ast makamlar için de ancak o andan itibaren planlama işlemi başlar. Bu işlem de üst makamın vermiş olduğu vazife, hedefin kendisidir, o makam bu hedefi ele geçirmek için çeşitli hareket tarzları arasında birini karar olarak seçer ve planını ona göre yapar. Esasen tezimiz açısından önemli olan planlamanın yönetimin neresinde bulunacağı değil, onun yapılışında grup çalışmalarına ihtiyaç olup, olmadığının saptanmasıdır.

Bugün ülkemizde de, dünyada da böyle bir sorun kalmamıştır. Ülkemizde Silahlı Kuvvetler'in yönetiminde, hedef seçmek ve karar vermek üst makamın sorumluluğu olmakla birlikte, planlama kararlarının görevidir. Bu görevi organize ve koordine etmek üzere de Kurmay Başkanı ünvanı ile bir kişi de görevlendirilmiştir. Bütün bakanlıklardaki daireler de, o bakanlığın amaçları doğrultusunda planlar yapmakla yükümlüdürler. Hepsinden ayrı olarak Devlet Planlama Teşkilatı bütün kesimlerin amaçlarına, hedeflerine ve planlarının koordinasyonuna yön verecek Başbakan'a bağlı bir büyük karargâhtır.

Diğer ülkelerde de planlama artık tamamen bir ekip işi olmuştur. Bu işte o kadar ileri giden özel firmalar vardır ki, kendi planlama toplantılarına şartlanmadan doğacak tehlikeleri önlemek üzere dışardan tarafsız uzmanları çağırıp, başkanlık ettirmektedirler (40).

#### 5- Örgütlenme (Teşkilatlanma-Organizasyon)

- a) Kişilerin hedefleri ele geçirmek için karşılıklı ilişkiler içine girdikleri, düzenli bir süreçtir (41).
- b) Klasik yaklaşımda organizasyon hedefler ve stratejiler tesbit edildikten sonra, ağırlık aşağıdakilerde olmak üzere yerine getirilmesi gerekli işlerin yapılmasıdır.
  - 1- Faaliyetleri kısımlar, bölümler ve daha yüksek idari birimler için gruplandırmak.
  - 2- Yetkiyi devretmek,
  - 3- Performans ortaya koyacak ve ölçecek sorumlulukları belirlemek,
  - 4- Grup içinde, herkesin yerini belirleyecek, çalışanlar arası ilişkiler sistemini kurmak (42).

- c) İki veya daha fazla kişinin faaliyet veya kuvvetlerinin bilinçli olarak koordine edildikleri bir sistemdir (43).
- d) Yönetimde ortak amaçlara ulaşmak için görevlerin belirlenmesi, buna uygun bir çatı kurulması ve görevlerin bu çatıdaki yerlere tahsisi işlemidir (44).

Yukardaki tanımlamalar, çok farklı olmayacak şekilde istenildiği kadar çoğaltılabilir. Örgütlenmenin temelinde ortak amaçlar yatar. Resmi örgütlerde bu amaçlar, karşılıklı resmi ilişkiler sonucunda ortaya çıkar. Bu amaçların ele geçirilmesi için yapılması gerekli işlerin (görevlerin) ortaya konulması ise, örgütün büyüklüğüne göre kişi, kişiler veya gruplar tarafından yapılır. Gerekli çatının kurulması da aynı safhalardan geçer. Görevlerin çatıdaki yerlere tahsisi ise bilhassa kamu sektöründe ve büyük özel kuruluşlarda en aşağı o görevleri yapacakların zımnı veya ahenf kabulü ile gerçekleşir. Bu da hiç olmazsa diyalog tarzında bir grup çalışmasının sonucunda belirir. En çarpıcı örneği Silâhlı Kuvvetlerdeki görev tipi örgütlenmede görürüz. Üst makamdan "vazife"nin alınışını müteakip yapılan durum muhakeresinde "hedef"ler (ortak amaçlar) seçilir, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı kararlaştırılır ve eldeki kuvvet buna göre örgütlenir. Bu sürecin her safhasında en küçük birliklerde dahi çok çeşitli grup çalışmaları yapılır. Çeşitli ihtimaller grup üyeleri arasında enine boyuna tartışılır.

#### 6-Adamla Donatma :

Gerçekte örgütlenmenin bir parçasıdır. Bu bakımdan aynı mülâhazalar bu fonksiyon için de geçerlidir.

#### 7-Muhabere Kurma :

- a) Muhabere geniş anlamı ile insanlar arasında karşılıklı, anlamlı ilişkilerin kurulması işlemidir (45).
- b) Muhabere, bir mesaj vasıtası ile insanlar arasında bağlantı kurulması sürecidir (46).
- c) Kişiler arasında, lisan, işaretler veya jestler gibi sembollerin kullanıldığı ortak bir sistem vasıtası ile anlam alış-verişi yapılmasıdır (47).

Burada iki mesele ortaya çıkıyor, birincisi bir muhabereden bahsedebilmek için mutlaka birden fazla kişiye gerek vardır. Dolayısı ile bizzat muhaberenin kendisi bir grup ameliyesidir. İkincisi yönetim makamının kişiler ve gruplar arasında muhabereyi kurmak zorluluğunda olduğudur. Bunu sağlamak ise ortak sembollerin, ortak anlamları verdiğinden ve üretilen mesajların yerlerine zamanında ulaşmasından emin olmakla gerçekleşir. Ortak sembol ve anlamların üretilmesinin en sade yolu da bunların müştereken kararlaştırılması veya önceden standardlaşmış usullerin herkes tarafından benimsenmesi ile olur.

## 8- Y ü r ü t m e :

- a) Bu, doğrudan doğruya, astları etkileme onlara yol gösterme ve denetleme işlerini kapsar (48).
- b) Kuruluşun gayesine uygun neticelerin elde edilmesinde organize edilmiş kaynakların faaliyetlerinin kuvveden fiile çıkarılabilmesi için gerekli ortamın yaratılması ameliyesine yöneltme denir (49).
- c) Yöneltme, ne yapılması gerektiği hakkında astlara emir ve talimat vermedir (50, 51).
- d) Astların görevlerini yapmalarını hem de iyi yapmalarını sağlamak, emir vermek, talimatları yayınlamak, disiplini kurmak ve birlik ruhunu yaratmak da buna dahildir (52).

Görülüyor ki, yönetim sürecinin, sorumluluğunu tamamen yöneticinin üzerinde bıraktığı, yürütme fonksiyonunda dahi, günün şartlarında, etkilenenlerin katılmasını da sağlayan sistemler daha fazla başarılı kılmaktadır. Katılmanın en açık ve sade tekniği de grup çalışmaları olmak gerekir.

## 9-Kontrol (Denetim) :

- a) Kontrol, yönetimin, yapılanların yapılması gerekenleri tutup tutmadığını gördüğü fonksiyondur. Eğer fark varsa düzeltmeler yapılır (53).
- b) Kontrol, en geniş anlamı ile, arzulanan bir amaca vasil olunup olunmadığını veya hangi ölçüde vasil olduğunu tahkik etmektir (54).
- c) Kontrolün amacı hataları meydana çıkarmak ve onları göstermektir (55).
- d) Yönetimin son fonksiyonu olan kontrol, planda belirtilen hedeflere ulaşmayı güvence altına almak üzere devamlı ölçümlerin yapılması ve performansın düzeltilmesidir (56).
- e) Planlanan harekâtın kontrolü, yapılması gerekenin, zamanında yapılacağından emin olmayı sağlayan bir işlemdir (57).

Kontrol fonksiyonu karmaşık bir fonksiyondur. Genel olarak gerçek performansın tesbiti, bu gerçek performansla planlanan performans arasındaki farkların ve sebeplerin bulunması ve gerekiyorsa düzeltici işlemlerin yapılması safhalarını içerir. Hernekadar bu işlemlerin grup çalışması şeklinde yapılması gerektiğini veya bunun daha yararlı olacağını belirten akademik bir hüküm tarafımızdan bulunamamışsa da, bilhassa Türkiye'deki uygulamalarda denetimlerin, hemen bütün kamu kuruluşlarında heyetler tarafından yapıldığı bir gerçektir.

Bu bölümdeki araştırmanın sonunu Rensis Likert'in Örgütsel Karakteristiklerin Profili adını verdiği cetvelle kapayacak olursak, çeşitli tip yönetim üsluplarının arasındaki farkları açıkça görebiliriz (CETVEL - I).





### 3- Bütçe Sorunları - Mali Sorunlar (Ekonomik ve Mali Sorunlar) :

Yöneticilerin bilhassa 1973 Enerji buhranından sonra hemen bütün dünyada karşılaştıkları sorunların pek çoğu bu kategori içine girer. Dar çerçeve içinde ele alındığı zaman öncelikle kendisine tahsisli bütçenin sınırları içinde kalmak zorundadır. Kendi gayretleri ile sağladığını ispat edemediği sürece bütçe fazlaları da açıkları kadar tenkit edilir. Bir yandan makro ekonomik eğilimleri, bir yandan kendi kuruluşunun mikro ekonomi içindeki yer ve durumunu devamlı olarak bilmeli ve gerekli düzeltmeleri anında yapabilmelidir. Likidite yetersizliği, pazarlama sorunları, kredi işlemleri her biri ayrı ayrı özel haberalma, haberlerin değerlendirilmesi, yeni hedeflerin seçilmesi gibi çok geniş kapsamlı faaliyetleri gerektirir. Yöneticinin bu kadar geniş alanda tek başına yeterli olması artık beklenemez. Her geçen gün uzman grupların haber toplayıp, değerlendirmesine, bu değerlendirmelere göre birlikte uygun yorumların yapılmasına ihtiyaç artmaktadır.

### 4- Bütünleştirme ve Kavramlaştırma Sorunları :

Çağımızda siyaset, ekonomi, teknoloji, hukuk, sosyoloji, Milli Güvenlik v.b. bir çok kavram iç içe girmiş konular, olaylar arası ilişkiler takip edilemeyecek sayı ve boyutlara ulaşmıştır. Özel ve yerel sayılabilecek basitlikteki sorunlar dahi, çok çeşitli diğer sorun kümeleri ile ilişkiler, bağlantılar içindedir. Bu ilişki ve bağlantıların yönetici tarafından bilinebilmesi, davranışların bunlar dikkate alınarak, yönlendirilebilmesi ancak disiplinli görüş alış verişleri ile sağlanabilir.

## DİP NOTLAR

- 1- Management Theory and Practice, 1965, Sayfa 5 Ernest Dale.
- 2- Administrative Action, 1963, Sayfa 1, William H. Newman.
- 3- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1974
- 4- Çağdaş Yönetime Giriş, 1975 Sayfa 17, Joseph L. Massie.
- 5- General and Industrial Management, 1916, Sayfa 2, Henry Fayol
- 6- The Scientific and Technological Revolution-its impact on Management and Education. 1975, Sayfa 39, V.G. Afanasyev.
- 7-8- The American College Dictionary, 1956 5. anlam olarak, Teoriyi "Yapılması gerekli bir şey veya onun nasıl yapılacağı hakkında ortaya çıkmış özel anlayış veya görüş; bir kurallar veya ilkeler sistemi",  
Webster Dictionary ise, "Bir işin nasıl yapılacağı hakkında bir fikir veya düşünsel plan, veya "ilgili ilkelerin sistematik ifadesi" şeklinde ortaya koymaktadırlar.

- 9-"Management Theory Jungle" Journal of the Academy of Management dergisi, Aralık 1961 Sayısı. (Bu bilgi ABD Deniz Kuvvetleri'nden Em. Yrb. Dr. James H. Carrinton'un "Command Control, Compromise" adlı eserinin 53. sayfasından alınmıştır).
- 10- Royal Air Force Staff College, Military Management Studies, 1975 Booklet One, Section III, "The Functions of Management" Sayfa 9. "Yönetimin fonksiyonlarla ilişkilerine bakılmadan her yerde mutlaka yer alan iki vechesi vardır. Bunlar karar verme ile gaye seçimi ve gözden geçirilmesidir.
- 11- The Management of Organizations, 1976, Sayfa 115 - 141
- 12- A Contemporary Introduction to Management, 1975, Sayfa 33.
- 13- Kısım A. 1. b paragrafına bakınız.
- 14- Tez yazarının notu, yönetim konusu içinde yer alan hedef (objective), Amaç (aim), Amaç (Goal) kelimeleri yabancı dillerde de yerleşmiş kesin ifadeler değildir. Aynı yazarın her üç kelimeyi de aynı anlamda kullandığı sık sık görülmektedir.
- 15- Command, Control, Compromise, 1973, Bölüm7, Sayfa 99
- 16- Royal Air Force, Staff College, Military Management Studies, Booklet Four, Section II, Sayfa 3.
- 17- Command, Control, Compromise, 1973, Sayfa 241.
- 18- Age, sayfa 242
- 19- Age, sayfa 241.
- 20- Age, sayfa 240.
- 21- An Introduction to Contemporary Management, 1975 Sayfa 175.
- 22- Management Theory and Practice, 1965, Sayfa 550.
- 23- Essentials of Management, 1975 Sayfa 144.
- 24- Age. Sayfa 144.
- 25- International Management, Ocak 1979 Sayısı, Sayfa 25-29, "1980'lerde Endüstriyel İlişkiler".
- 26- International Management, Şubat 1979 Sayısı, Sayfa 31-32. "Oybirliği ile Yönetim".
- 27- Michigan State University, Business Topics. Spring 1967, "Soviet Management in Transition".

- 28- "Marksizm'de Örgüt Sorunu" 1979, Sayfa 99-100.
- 29- "Management International Review" 1971/2-3.  
(The Yugoslav Management System".
- 30- "Workers Management In Yugoslavia" 1962, Şekil 1, 2, 3.
- 31- Management, Analysis, concepts and cases, 1975, Sayfa 118-151, Bölüm 9, Planning, Sayfa 220.
- 32- Essentials of Management 1975, Bölüm 10 Planning Process, Sayfa 251.
- 33- Management Theory and Practice, 1965.
- 34- Public Management Systems, An administrator's Guide, 1978, Sayfa 42
- 35- Management, Principles and Practices, 1963, Sayfa 70,
- 36- Administrative Action, The Techniques of Organization and Management, 1963.
- 37- Command, Control, Compromise, 1873, Sayfa 240, Sayfa 15.
- 38- İşletme yönetimi, Birinci Cilt, Genel Esaslar, 1971, Sayfa 45.
- 39- İşletme Yönetimi, 1975, Sayfa 27,
- 40- Royal Air Force, Military Management Studies Booklet 1, Sayfa 10.
- 40-a) International Management, Haziran 1978 Sayısı, "The Search for a better kind of planning".  
"Prof. Fred Emery'nin öncülük ettiği (Araştırma Konferansları) firmalara önceden plan yapma ve kendilerini süratle değişen iş şartlarına uydurma şansı vermektedir".
- 41- The Management of Organizations, 1976, Bölüm 2, Sayfa 22.
- 42- Patterns of Business Organization, 1976, Bölüm I, Sayfa 27.
- 43- Organizations, Structures and Process, 1974 Introduction, Sayfa 6.
- 44- Çağdaş Yönetime Giriş, 1975, Bölüm 6, Sayfa 13.
- 45- Management, Principles and Practices 1963, Bölüm 21, Sayfa 427  
"İnsanların manâları idrak edip anlaşmalarını sağlayan bir süreçtir. Aşikârdır ki bu tanım, sadece yazılı veya sözlü olarak kelimelerin kullanılmasını belirtmez. Manânın bir insandan bir başkasına geçişini sağlayan bütün vasıtalarını belirtir."
- 46- The process of group communication, 1974, Sayfa 8.

- 47- Command, Control, Compromise 1973, Sayfa 228,  
"Muhabere problemleri üç değişik düzeyde kendini gösterir :
- I- Teknik problem :Yayınlanan muhabere sembollerinin doğruluk derecesi nedir ?
  - II- Anlamsal problem : Yayınlanan sembollerin istenilen anlamı verme derecesi nedir ?
  - III- Etkinlik problemi : alınan anlam istenilen neticeyi ne derecede sağlıyor ?

48- Modern İşletmecilik, Seçme Yazılar, 1967,

"Türkiye'de İşletme Örgütleri ve Yöntemleri", Sayfa 50,  
"Daha açık olarak şunları içerir :

- I- Teşebbüsün amaçlarını tanıtmak ve astların bu amaçları sağlamakta oynadıkları rolü anlatmak,
- II- Her asta kendi bölümündeki yetki bağıntılarını ve diğer bölümlerdeki ilgili yetki bağıntılarını göstermek,
- III- Bütün örgütün yapacağı işlerin, zaman ve sıralama bakımından planlanması için ilk talimatları vermek".

49- İşletme Yönetimi 1975, Sayfa 196.

50-İşletme Organizasyonu ve Sevki İdaresi, Birinci Cilt, 1959, Sayfa 322 - 323.

Emir ve talimat sözlü ve yazılı olabilir. Yazılı olması halinde, hazırlanmasında daha fazla dikkat gösterilir. Kelimeler daha dikkatle seçilir. Bunu alanlar da, unuttukları noktalar olursa, tekrar gözden geçirerek hatırlama imkanını bulabilirler. İlgililerin hepsine yapılanların kopyaları yollanarak, onların durumdan haberdar olmaları sağlanır. Astlarla şahsi temasın mümkün olmadığı hallerde uzun ve akılda tutulması güç olan veya tatbikatı uzun süren hallerde, nihayet yanlış anlayışın önlenmesinin önem kazandığı durumlarda, emir ve yönergenin yazılı olmasına dikkat edilir.

Alışılmış usuller ve adetlerle, evelden kararlaştırılmış standard ifade tarzları veya üstün inanç ve davranışlarının astlara aşılması sayesinde, üstün kastettiği manânın ast tarafından kolayca anlaşılmasına, alışıldığı haller bahis konusu olunca sadeleştirilmiş, kısa emir ve önergeler yeter.

**BU ARADA, ÖNCEDEN ASTLARA DA FİKİRLERİNİN SORULMASI VE TAKİP EDİLECEK EN PRATİK YOLUN BERABERCE MÜNAKAŞA EDİLMESİ- VERİLECEK EMİR VE TALİMATIN DAHA İYİ ANLAŞILMASINA SEBEPLERİNİN KAVRANMASINA VE ASTLAR TARAFINDAN BENİMSENMESİNE ÇOK YARDIM EDER.**

Bu sayede astların tecrübeleri ve düşünce kabiliyetleri geliştiği gibi, münakaşakâşalar sırasında pratikte karşılaşılabilecek güçlükler de ortaya konduğu için bunları bertaraf edecek tedbirler de zamanında alınır ve icabında emirlerde ve talimatlarda değişiklikler yapılır. **BU YOLA GİDİLEREK YÖNETME SAğLANDIĞI HALLERDE DANIŞMALI YÖNETMEDEN BAĞSEDİLEBİLİR?**

51- Tez yazarının notu :

1945-1957 arasındaki neşriyata dayanarak hazırlanan ve 1959 Yılında yayınlanan bu hitapta dahi yönetimin en çok tek adam sorumluluğunda olan "YÖNETME" fonksiyonunun bir danışma işlemi ile yürütülmesi gereğinden bahsedilmesi son derece ilginçtir.

52- Command Control Compromise, 1973, Sayfa 231.

"Yönetmede katılmanın bir numaralı savunucusu Rensis Likert'tir. Otuz yıldan fazla süren bir uğraş sonunda bu tabiri yerleştirmiştir. Ona göre yönetimin temel görevi insan unsurunu yönetmektir; dolayısı ile her şey bunun ne derece iyi yapıldığına bağlıdır. Likert'in tesbitlerine göre günümüzün en başarılı yöneticileri merkezi işçi kabul edip grup çalışmalarına istinad eden yöneticidir. Merkezi Otoriteyi kabul edenler sanıldığı kadar başarılı değildir."

53- The Management of Organizations, 1976, Sayfa 497.

54- İşletme Sevk ve İdaresi'nde Kontrol ve Revizyon, 1959,

55- İşletmelerde Revizyon ve Kontrol, 1944, Sayfa 2.

56- Royal Air Force Staff College, Military Management Studies, Booklet One, Sayfa 12.

57- The United States Naval War College Newport, R.I. Center for Continuing Education, NAVAL PLANNING, Sayfa 4 - 2.

58- Çağdaş Yönetime Giriş, 1975, Sayfa 57 - 60.

B Ö L Ü M     III

GRUP ÇALIŞMALARI

## KISIM - A

### GENEL

Bugün yöneticilerin çok büyük bir çoğunluğu buldukları kademeye bağlı olarak zamanlarının % 50 ilâ % 80 ini toplantılarda geçirmektedir.<sup>1</sup>

Bilgilerimiz arasında, '' Bir meselenin hallolunmasını istemiyorsanız onu bir komisyona havale edin'', '' Eğer Musa bir komite olsa idi, İsrail oğulları vadedilen ükeye ulaşamazlardı'',<sup>2</sup> ve benzerleri gibi klasik, '' Bir çok toplantının sadece alışkanlıklar dolaysısı ile yapıldığı, ve üretim zamanının kaybına sebep olduğu''<sup>3</sup> gibi modern görüşler bulunmaktadır. Olumsuz örnekler çoğaltılabilir. Ancak bu örnekler, yöneticilerin toplantılarda geçen sürelerini azaltmağa yetmemektedir.

İnsanları, özellikle yöneticileri zamanlarının çoğunu toplantılarda, grup çalışmalarında geçirmeye zorlayan sebebler nelerdir?

## KISIM - E

### GRUP CALIŞMALARINI TETİKLEYEN İHTİYAÇLAR

1. Bazı karışık sorunları çözmeye bir kişinin bilgisi yetmez.  
(Kuruluşa ait stratejik durum muhakemesinin sonuçlandırılması gibi)
2. Bazı sorunları gereken süre içinde çözmeye bir kişinin zamanı yetmez. ( 5 yıllık kalkınma plânının ekleri ile hazırlanması gibi)
3. Bazı konular etüd edilirken yan konuların incelenmesinde bir kişi veya grubun bilgi ve tecrübesi yetmez. ( Tek ik bir etüd yapılırken, sosyolojik ve psikolojik bilgilere gerek duyulması gibi)
4. Bazı faaliyetlerin yerine getirilişinden çok kimsenin haberdar olması,yapılan ar üzerinde fikir alışverişi gerekebilir. ( Derneklerin kongreleri gibi)
5. Bazı faaliyetlerin bir kişi tarafından yapılması aksaklıklara veya suistimallere sebep olabilir. ( Satın alma işlemleri, seçim sonuçlarının tesbiti gibi)
6. Bazı faaliyetlerin denetimi tek kişi tarafından yapılamıyabilir. ( İnsan haklarının çiğnenmesinin denetimi gibi )
7. Bazı kararların tek kişi tarafından verilmesi yasal veya yasa dışı sebeblerle mümkün olımyabilir. ( Savaş, seferberlik, olağan üstü, hal, p nsip kararları gibi.)



## KISIM - C

### GRUP ÇALIŞMALARININ AMACI

Değişik kaynaklar grup çalışmalarının yöneldiği amaçları farklı açılardan ortaya koymaktadırlar.

Grup çalışmaları:

1. Çoğunlukla iki temel amaca ulaşmak için uygulanır, bilgi paylaşma veya karar verme veya bu ikisinin karışımını elde etme.<sup>4</sup>
2. Sorun çözmek, bazı bilgileri sergilemek, araştırma - soruşturma yapmak, düşünceleri harekete geçirmek ve karar vermek için yapılır.<sup>5</sup>
3. Genellikle şu üç amaca hizmet ederler:
  - a. Öğretmek
    - (1) Personelin aydınlatılması
    - (2) Doğrudan doğruya öğretmek
  - b. Uzlaşmak
  - c. Problem çözmek.<sup>6</sup>
4. Organizasyonlar aşağıdaki amaçları karşılamak üzere grup çalışmalarını yaparlar.
  - a. İşin dağıtımını için,
  - b. İşin yönetim ve denetimi için,
  - c. Sorun çözmek ve karar vermek için,
  - d. Bilinmesi gerekenlere bilgi ulaştırmak için,
  - e. Bilgi ve fikir toplamak için,
  - f. Kararları denemeye tabi tutup, değerlendirmek için,
  - g. Koordinasyon ve irtibat kurmak için,
  - h. Daha fazla katılma ve katkı sağlamak için.
  - i. Geçmişteki olayların araştırılıp soruşturulması için.<sup>7</sup>

Kaynakların büyük çoğunluğu grup çalışmalarının ana amacının karar vermek olduğunu, diğer amaçların geniş kapsamlı karar verme sürecinin

geniş kapsamlı karar verme sürecinin bir bölümü olarak ele alı-  
nabileceğinde birleşmektedirler. Ancak biz tezin gayesi açısından  
ele aldığımızda, meselâ öğretmek maksadı ile yapılan bir grup  
çalışmasını ülkenin genel eğitim sorunu ile ilgili karar ( kararlar)  
ın bir parçası kabul edemeyiz. O çalışma bizim için öğretim  
amaçlı bir grup çalışmasıdır.

Bize göre grup çalışmaları aşağıdaki amaçlar doğrultusunda  
yapılmalıdır.

- Sorun çözmek,
- Karar vermek, plân yapmak
- Uzlaşmak,
- Bilgi toplamak
- Bilgi dağıtmak
- Öğretmek ve öğrenmek
- Çeşitli faaliyetleri kontrol etmek.

## KISIM - D

### GRUP ÇALIŞMASININ TANIMI

1. Bir kısım insanın bilgi alışverişi yapmak veya ortak sorunlarını çözmek üzere biraraya gelmeleridir.<sup>8</sup>
2. Grup çalışması, kişiler, mesajlar, görevler ve durumlar arasında iç ilişkiler, karşılıklı etkileşimler bulunan karmaşık bir süreçtir.<sup>9</sup>
3. Belirli bir problemi çözmek, belirli bir olayı açıklığa kavuşturmak ve etkilerini belirtmek, gelişmeleri incelemek belirli faaliyetlerin kontrolünü sağlamak, Akademik öğretimde belirli konuları daha iyi işlemek ve direktifler uyarınca ayrıntılı plânlar hazırlamak üzere; çeşitli konularda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerin bir arada belirli yöntem ve kuralları uygulayarak, bir sistem içinde, görüş, tecrübe, bilgi ve düşünme kabiliyetlerini birleştirerek yaptıkları çalışmalardır.<sup>10</sup>

Bu tanımlama ardan herhangi birisini aynen almak mümkün ise de, tecrübelerimiz bize, " Çeşitli konularda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerin, problem çözmek, uzlaşmak, karar vermek, öğrenmek veya öğretmek, araştırmak, bilgi alış verişi yapmak, koordinasyon kurmak veya soruşturma yapmak üzere bir sistem içinde bir araya gelip belirli yöntem ve kuralları uygulayarak, görüş, bilgi ve düşünme kabiliyetlerini ortak amacın hizmetine vermeleridir." şeklindeki birleştirici bir tanımlamanın daha uygun düşeceğini söylemektedir.

## KISIM - E

### GRUP ÇALIŞMALARININ ÖZELLİKLERİ

Birbirinden ne kadar farklı olursa olsun bütün grup çalışmalarının bazı ortak özellikleri vardır.

1. Bütün grup çalışmaları birden fazla kişiden oluşan gruplarca yürütülür. Bu tezde genellikle 5 - 7 kişilik küçük gruplar incelenmişse de elde edilen sonuçlar daha büyük, daha katılaşmış gruplar içinde geçerlidir.
2. Bütün grup çalışmaları sözlü olarak yapılır. Bu özellik açıklamaya gerek duyurmayacak kadar sarihdir. Tez katılanların aynı mekân içinde fiziki olarak var oldukları ve birbirleri ile doğrudan sözlü olarak muhabere kurdukları çalışmaları konu olarak ele almıştır. Yazılı olarak veya duymazlar arasında da grup çalışmaları ve tartışmalar yapılabilirse de, bu husus başka boyutlar içinde incelenmelidir.
3. Bütün grup çalışmalarında karşılıklı etkilenme vardır. Herhangi bir faaliyete grup çalışması denilebilmesi için grubu teşkil eden üyelerin tamamının veya hiç olmazsa çok büyük bir çoğunluğunun tartışmalara katılması gerekir. Üyeler arasında muhabere yolu ile kurulmuş karşılıklı bir etkileşim var ise, özgürce katılma da vardır, demektir. Bu sağlanamadığı takdirde üyeler, düşünceleri bir araya getirip toplayamayacaklardır.
4. Bütün grup çalışmalarının bir amacı vardır. Bir çalışma grubunun üyeleri genellikle özel müşterek bir amaç sebebiyle bir araya gelirler. Amaç yeteri kadar açık değilse başarı şansı da az olur.  
İstirahat salonundaki sosyal konuşmalar, çay paydosundaki gevezelikler, kiraathanelerdeki sohbetler, amaçsız kaldıkları sürece grup çalışması sayılmazlar.

5. Bütün Grup çalışmaları genellikle, belirli bir nizam içerisinde cereyan ederler. Gelişi güzel toplulukların aralarında cereyan eden konuşmaların bir grup çalışması olarak kabul edilememelerinin bir sebebi de budur. Örgütlenmemiş grup konuşmalarında, konudan konuya kolaylıkla geçilir. Bir grup çalışması ise oldukça sınırlandırılmış bir konu veya sorunla başlar ve sistematik bir biçimde belirli hüküm veya cevaplar elde etmeğe çalışır.

Grup çalışmalarının nitelikleri veya özellikleri daha değişik şekillerde de ifade edilebilir. Ancak bu ifadeler arasında aşırı farklar yoktur.<sup>11</sup>

## KISIM - F

### GRUP ÇALIŞMALARININ KUVVETLİ VE ZAYIF TARAFLARI

Grup çalışmaları çok eskiden beri, değişik alanlarda, çeşitli kişiler tarafından bazı aşikar üstünlükleri dolayısı ile kullanılmışlardır. Grup kararlarından değerli sonuçlar alındığı da inkâr edilemez. Bu değerli sonuçları incelerken aşırı abartmaya kaçmamak büyük önem taşımaktadır.

Grup çalışmalarının ateşli taraftarları, bir arada çalışmanın, beraberliğin faydalarını abartarak belirtirler. Diğer yandan, bu abartılmanın farkına varan grup çalışması karşıtları bir çok durumlarda grup çalışmalarından elde edilebilecek yararları göremezler.

Gerçekçi bir yaklaşım için aşağıdaki gibi çerçeve çizilmesi yararlı olur.<sup>12</sup> İlk olarak '' Grup çalışmaları her yerde vardır ve bundan kaçınılamaz.'' İnsan faaliyetlerinin var olduğu her yerde gruplarında teşekkül ettiği görülmüştür. İkincisi '' Gruplar kişiler için son derece önemli sonuçlar üretecek güçleri seferber ederler.'' Kişiliklerin gelişmesinde gruplar ihmal edilemeyecek etkiler yaparlar. Üçüncüsü, '' Grup çalışmalarını iyi olduğu kadar kötü sonuçlar da takip edebilir. Grupların üretim kabiliyetlerinin ideal olacağını savunmakta, tamamen verimsiz olacağını söylemekte gerçekçi değildir.'' Dördüncüsü '' Grup dinamiğinin doğru olarak anlaşılması ile ( ancak araştırma yaparak) bu sağlanabilir, çalışmalardan arzu edilen sonuçların alınabilmesi ihtimali artar.''

Grup çalışmalarının kuvvetli ve zayıf tarafları gözden geçirilirken akıldan çıkarılmaması gereken husus, grupların ve onu teşkil eden kişilerin birbirlerinden şaşılacak kadar büyük farklılıklar gösterdikleridir. Herhangi bir genelleme yapmadan önce çok tedbirli olmak gerekir.<sup>13,14</sup>

İyi yetişmiş beş kişiden oluşan bir grup, önderliğini kabul edebilecekleri parlak bir başkanın yönetiminde, zaten bildikleri bir konunun sonuçlandırılmasında hevesleri varsa fevkalâde üretken olabilirler.

Aynı kişilerin, aynı sorunu kişisel olarak ele almaları halinde oldukça iyi sonuçlar elde edilebilir. Biz bu beş kabiliyetli insanı, karmaşık bir sorunu çözmek üzere, yeterli bilgi sağlamadan konuyu bilmeyen bir başkanın etrafına toplayacak olursak alınacak sonuç muhtemelen, tek tek çalışmalarını halinde alınacak sonuçtan fena olacaktır. Bir çok durumlarda yetenekli, enerjik kimselerin vasat, hevessiz veya hasım kişilerden kurulu gruplara nazaran daha iyi kararlar verebilecekleri muhakkaktır.

Sorun grupların hangi koşullar altında üretken ve verimli olabileceklerini bulmaktır. Grup için etkilenmelerden hangi durumlarda bir fayda sağlanabilir? Hangi tip görevler için Grup tartışmalarına ihtiyaç duyulur? Hangi tip önderlik, üyelik, katılma şekli üretkenliği arttırır? Sınırlar ve istisnalar nelerdir? Hangi şartlar grup ahengini ve üretkenliğini azaltır?

#### 1. GRUP ÇALIŞMALARININ GÜÇLÜ TARAFLARI :

- a. Gruplar genellikle kişilerden daha iyi kararlar üretirler.
- b. Gruplar çoğunlukla kişilerden daha fazla kaynağa sahiptirler.
- c. Gruplar, iş bölümü imkânı olan görevlerde daha üretkendirler.
- d. Grup içindeki üyeler başkalarının varlığı nedeni ile tahrik ve teşvik olurlar.
- e. Grup üyeleri genellikle müştereken aldıkları kararlara/ sonuçlara daha fazla bağlanırlar,
- f. Grup çalışmaları üyeler arasında karşılıklı anlayışı geliştirir.
- g. Gruplara katılma vatandaşlık, hemşerilik duygularını geliştirir.

#### 2. GRUP ÇALIŞMALARININ ZAYIF TARAFLARI :

- a. Grup çalışmaları bazı çalışmalar için uygun değildir.
- b. Grup çalışmaları zaman alır.
- c. Bazı grup çalışmaları, işgücü ve malzeme israfına sebep olur.

- d. Grup alışmaları bazı durumlarda vicdan ve kanaatler üzerinde baskı yaratır.
- e. Grup alışmaları boş konuşmaların, faaliyetin yerini almasına sebep olabilir.
- f. Grup alışmaları çok büyük gruplarda etkisiz olabilir.



## KISIM - G

### GRUP ÇALIŞMALARINI İLE İLGİLİ KRİTER KÜMELERİ

Grup çalışmaları ender olarak sadece katılanları ilgilendiren bir faaliyet olarak kalır. Öncesi ve sonrası ile daha geniş çevreleri etkiler, olumlu olumsuz tepkiler yaratır. Bu bakımdan bir grup çalışmasının kararlaştırılması, plânlanması ve yürütülmesi ister istemez çeşitli kriterlere uymak zorundadır.

#### 1. Yasalara Uygunluk:

Grup çalışmalarının serbest tartışma ortamında yapılabilmesi ancak yasalara uygun olmaları halinde gerçekleşir.

Yasalar grup çalışmalarını düzenlenmesini pek çok yönden ele alırlar. Kimlerin grup çalışmaları yapabileceğini veya yapamayacağını, hangi grupların ne şartlarda toplanabileceklerini, toplantılarda hangi konuların tartışılmayacağını, toplantı yapılabilirlik veya yapılamıyacak zaman ve yerleri belirleyebilirler. Açık demokratik rejimlerde yasaların grup çalışmalarına müdahalesi giderek azalır.

#### 2. Törelere Geleneklere uygunluk :

Grup çalışmalarını, tertipleyenlerin ülke veya yöreye ait töreler , gelenekler , göz önünde bulundurmaları şarttır. Yasalara uygun olsa dahi gelenekleri hiçe sayan grup çalışmaları risk taşırlar ve başarı şansları azdır. Meselâ Kâbede bir kardinaller toplantısı düşünülemediği gibi, Hindistanda da kasaplık sığırtı üretimini konu alan bir simpozyum düşünülemez. Töre ve geleneklerin baskısı yer yer, zaman , zaman , toplumdan topluma, gruptan gruba çok farklılıklar gösterir. Toplantılar esnasında da üyeler gelenek ve göreneklere saygılı oldukları sürece başarı şansları artar. Mesela bir cami yaptırma derneğinin toplantısında çoğunluğu oruçlu olan üyeler arasında sigara, meşrubat v.b. şeyler içmek sevimsizlik olarak görünür çalışmanın verimi düşer.



Başkanlığına verdiği şu takrir açık şekilde ortaya koymaktadır.

" Türkiye Büyük Millet Meclisi Yüksek Başkanlığına "

" Meclis yüce üyelerinin umumi surette beliren arzu ve istekleri üzerine Başkumandanlığı kabul ediyorum. Bu vazifeyi şahsen üzerime almaktan doğacak faydayı süratle elde edebilmek için ve ordunun maddi ve manevi kuvvetini azami süratle tamamlamak ve sevki idaresini bir kat daha pekiştirmek için T.D.M.M. ' nin haiz olduğu yetkiyi fiilen kullanmak şartı ile üzerime alıyorum. Hayatım boyunca, milli hakimiyetin en sadık bir hâdimi olduğumu milletin gözü önünde bir defa daha TEYİD İÇİN, BU YETKİNİN ÜÇ AY GİBİ KISA BİR SÜRE İLE KISITLANMASINI AYRICA TEKLİF EDERİM. "

Siyasi durumun kesin kurallar getirmemekle beraber grup çalışmalarında uyulması gerekli kriterler oluşturduğunu açıklayacak daha pek çok örnek verilebilir.

#### 4. EKONOMİK DURUM :

Ekonomik durum grup çalışmalarını çok çeşitli yönlerden etkiler. Bozuk veya bozulmakta olan bir genel ekonomik durum işçi, işveren akademik ve hükümet çevrelerini geniş çapta grup çalışmaları yapmaya zorlar; bu toplantıların havalarının ağırlaşmasına sebep olur. Böyle durumlarda siyasi ve sosyal nitelikteki toplantılar, bilimsel, teknik ve araştırmacı toplantılara ön alırlar. Üyelerin grup çalışmalarına olan güvenleri sarsılır. Toplantılarda uzlaşmak, müşterek çözüm ve kararlara varmak giderek imkânsızlaşır.

Oysa böyle durumlar grup çalışmalarının yaratıcı itici gücüne duyulan ihtiyacın en fazla olduğu dönemlerdir. Gelişen ekonomik durumlarda ise tersine bir akım görülür. Şahıs şir etleri halka açık ortaklıklara dönüşür. Kesimler arası koordinasyon ihtiyacı aydınlatıcı bilgi alış verişi büyük hacimlere varır. Bu ortamda grup çalışmaları hem nitelik hem nicelik bakımından önem kazanır. Karşılıklı etkileşim ve buna duyulan saygının çoğalması demokrasi anlayışının da kökleşmesine yardımcı olur.

Ekonomik durum, grup çalışmaları ile ilgili ortam kadar kişilerin davranışlarını da etkiler. Ekonomik durumu iyi olmayan kişi (varsa sürüklendiği siyasi toplantılar dışında) grup çalışmalarına goroeksiz bir lüks gözü ile bakar. Sosyal amaçlı toplantılardan dahi uzak durur. Durum tersine döndükçe kişinin grup çalışmalarına ilgisi artar. Yeni çevrelere girmek, kendisini geliştirmek için grup çalışmalarının gücünden yararlanmak ister.

Burada önemli olan husus plânlayıcıların ekonomik durumu bir faktör olarak daima göz önünde bulundurmalarıdır.

##### 5. SOSYAL DURUM :

Sosyal durum da grup çalışmalarını tip seçiminin, üye seçimine tartışılacak sorunların konularından, idari hususların tanzimine kadar geniş bir spektrum içinde bazı sınırlamalara tabi tutar.

Sorumsuz öğrencilerden oluşan bir gruba açık - forum çalışması yaptırmaya çalışmak anarşiyi davet etmek demektir. Kırsal kesimden kente yeni gelmiş kişilerle bir grup çalışması yapılacaksa konu daha çok kadınları ilgilendirse dahi, toplantıyı Kadın - erkek karışımı üyelerle değil yürütebilmek, üyeleri toplayabilmek bile müsgüldür. Farklı sosyal tabakalara mensup üyelerin birlikte yer aldıkları toplantılar da tartışılacak konular, sorunların ele alınış öncelikleri, toplantı da eşit katılma imkânının sağlanması üyelerin çok iyi niyetli ve başkanın çok usta ve tecrübeli olması halinde sorun yaratmaz. Sosyal tabakalaşmanın üst sıralarında yer alan kişilerin katıldığı toplantılar da ise idari hususlar, büyük rahatsızlıklar yaratır.

Plânlayıcı yapılacak toplantıdan yüksek nitelikte çıktılar bekliyor ise, sosyal durumun genel vechesine de, üyelerin teker teker sosyal durumlarının incelenmesine de yeteri kadar dikkat sarfetmelidir.

## KISIM - H

### GRUP ÇALIŞMALARI, GÜNCEL OLAYLAR VE GERÇEKLER

Grup çalışmalarının en büyüğünden ( Kurultay, şura ) en küçüğüne ( diyalog ) kadar, yeni buluşlar olmadıkları, ikibin yılı aşkın bir geçmişe sahip buldukları bilinmektedir. Bu bakımdan grup çalışmaları ile ilgili olarak söylenebilecek yeni şeyler, çağdaş toplumların bu çalışmalara katkılarının neler olduğu ve çağdaş bilim ve teknolojinin bu alana ne derece girdiği ve ne etki yaptığıdır. Bugün ileri endüstri toplumlarında kapalı televizyon devrelerinden yararlanarak çeşitli çalışmalar yapıldığını dahi duyuyoruz. Dünya barışını güvence altına alabilmek için süper güçlerin en üst yöneticileri arasında her an bir diyalog sağlamak maksadı ile özel telefon hatları ( Bunlara kırmızı telefon denmektedir. ) kurulmuştur.

Durum ülkemizde nasıl bir görünüm vermektedir? Bu kısımda kısaca bu hasus incelenecektir.

#### 1. YASAMA ORGANLARINDA DURUM :

Türkiye'nin 12 Eylül 1980 gününe gelişi, aşağı yukarı 10 yıllık bir dönemde meclisin asli görevi olan grup çalışmalarını becerememiş olmasındandır. Bunu Cumhurbaşkanı Kenan Evren'in 24 Şubat 1983 tarihinde Ankara Esnaf ve Sanatkarlar derneğini ziyareti sırasında açıkça belirttiğini görüyoruz. " O kadar çok çıkarılacak kanun var ki ... Her beş günde bir kanun çıkarmamız lâzım. Hattâ daha da kısa süre içerisinde. Bu kanunlar iki üç maddelik olsa iyi..

Bakiniz şu anda, hakimler ve savcılar kanunu üzerinde çalışıyoruz. Oysa bu kanunun 1961 anayasası uyarınca çıkması gerekti. O günden bu yana çıkarılamamış. Hattâ 1969 yılından bu yana kapatılmamış hesaplar mevcut. Bunlar geçmiş meclislerin vazifesi idi.... Meclis vazifelerini yapmamış bunu kim ceza landıracak."

Bu örnekler çoğaltılabilir. Tezin amacı açısından belirtilmesi gereken, demokrasinin en etkin aracı olan grup çalışmalarının etkin bir şekilde kullanılmamasının toplum hayatını temelinden nasıl sarstığı, nasıl büyük depremler yarattığıdır.

65 Bugün yasama organı Danışma Meclisi ve Milli Güvenlik Konseyinden oluşan ikili bir sistemdir. Her iki organda kendi iç kuralları içerisinde grup çalışmalarını yapmaktadır. Gelecek Yasama Organının çalışma usulleri yeni Anayasada belirlenmiştir. Bu konu da geçişten ne kadar ders alınabildiği ilerde görülecektir.

## 2. KAMU KURULUŞLARINDA DURUM :

Kamu kuruluşlarının bir çoğunda grup çalışmaları yasal düzenlemeler içinde tertiplenir. Yerleşmiş, oturmuş, usul ve gelenekleri vardır. Silahlı Kuvvetler bütün ülkelerde, otokratik yapılarına ve yönetim modellerine rağmen, grup çalışmalarını en fazla uygulayan, yönetimin her fonksiyonuna uygulayan ve bundan en fazla yararı sağlayan kamu kurumlarıdır. Her yıl yapılan, plânlama toplantıları, harp oyunları, plân tatbikatları, eğitim konferansları v.b. çeşitli faaliyetler bu meyanda sayılabilir. Silahlı Kuvvetler bu faaliyetleri demokratik hayatın icabı diye değil, sorun çözümünde ve karar vermede, en etkili yol olduğu için yerine getirir. Çıplak şiddetli ve etkileri çok yaygın bir gerçek olan savaşta, her türlü değerlendirmenin duygusallık ve kişisellikten uzak somut verilere dayandırılması şarttır. Bu da ancak ilgili ve yeterli herkesin somut katkıları ile gerçekleşir.

Diğer kamu kuruluşlarında grup çalışmalarının verimi hakkında kesin bilgiler sağlanamamıştır. Olumlu sonuçlar kişilere, duruma ve çalışma ihtiyacının gerçeklerden kaynaklanmasına bağlı kalmaktadır. Kamu kuruluşlarında grup çalışmalarından istenilen yararın sağlanamamasında, sebep olarak gösterilecek faktörlerin başında yeterli hazırlık süresi verilmeden çalışmaların başlatılması gelir. Bunu gereksiz sıklıkta toplantılar

yapma eğilimi takip eder.

Kamu işletmelerinde ki grup çalışmaları üretim programlanması ve ürün geliştirilmesi konularında başarı ile yürütülmektedir. Toplu sözleşme toplantılarının ise 1970 - 1980 arasında ki dönemde ortaya çıkan siyasileşme eğilimi dolayısı ile uzlaşmayı sağlamaya, çözüm bulmaya değil zıtlaşmayı sürdürmeğe yöneldiği görülmüştür.

Yapısı icabı, dış dünya ile ilişkili kamu kurumlarının bazılarında işin tabiatı gereği grup çalışmaları tam anlamı ile uygulanmaktadır. ( Dış işleri, ulaştırma, bilimsel Kuruluşlar v.b. ) Bu temaslar iyi müzakerecilerin, hakemlerin, uzlaşmacıların yetişmesine tecrübe kazanmasına yardımcı olur.

### 3. ÖĞRETİM KURUMLARINDA DURUM:

Öğretim kurumlarında 1970 - 1980 arasındaki siyasi kutuplaşmanın odakları olmaktan kurtulamadıkları için, grup çalışmalarından yeterli yararı sağlayamamışlar, kendi iç sorunlarının çözümün de acze düşmüşlerdir.

Oysa öğretim kurumlarının grup çalışmalarının sadece uygulayıcısı değil, araştırmacısı ve öğreticisi de olması gerekirdi.

Bu tezin hazırlanışında bir kaç üniversitemizde yapılan soruşturma da, bu konu ile ilgili ( konunun önderlik nitelikleri bölümü dışında) hemen hiç bir araştırma, tez veya esere rastlanamayışı dikkat çekicidir.

Elbette ki senatolar, profesörler kurulları, yönetim kurulları yasaların emrettiği şekilde toplantılarını yapmışlardır. Ancak varılan sonuçların sorunları ne derece çözebildiği ayrıca incelenmesi gereken bir husustur.

Öğretim kurumlarında grup çalışmaları sadece yönetim açısından değil, öğretim ve öğrenim açısından da yararlanması mümkün bir araçtır. İlerde ülkenin yönetiminde yer alacak kişilerin, hoş görüyü, işbirliğinin güç ve önemini, bilimde objektif olmayı

öğrenecekleri ve anlayacakları en güvenilir yer bu kurumlardır. Bu eğitimin bugün için verilebildiğini söyleyebilmek çok zordur.

#### 4. SIYASİ PARTİLERDE DURUM:

Siyasi partiler için söylenecekler de yasama organlar için ifade edilenlerin benzeri olacaktır. Parti üyeleri geçen dönemde belirli bir program etrafında, fikir ve eylem üretecek en rasyonel yolları bulmaya müstereken çalışmak yerine kemişleşmiş, donmuş, eskimiş sloganlara sarılmayı, bütün sorumluluğu öndere yıkıp onun gölgesinde yaşamayı büyük çoğunlukla tercih etmişlerdir. Çok geniş ve güçlü kadrolarına rağmen etkili grup çalışmaları yapamamışlardır.

#### 5. YEREL YÖNETİMLERDE DURUM:

Grup çalışmaları ile ilgili çok eski geleneklere sahip olan yerel yönetimlerde de 1970 - 1980 yılları arası aslı görevlerini tamamen unutulduğu, siyasi kutuplaşmanın yerleştirilmeye çalışıldığı ve bunda oldukça başarı kazanıldığı bir dönemdir. Büyük şehirlerimiz bu on yıl içinde gördükleri, pislik, intizamsızlık ve asayişsizliği tarihlerinin hiç bir döneminde görmemişlerdir. Bu dönem için sorun grup çalışmalarının becerilememesi, ustaca yapılamaması değil, kasıtlı olarak encümenlerin, meclislerin çalıştırılmaması idi. Hedef barışın değil çatışmanın sağlanması olduğu zaman grup çalışmalarından fazla bir yarar sağlanamayacağı açıktır.

Büyük şehirlerde, kasabalasmaya yüz tutmuş köylerde, şehirleşen kasabalarda durum böyle iken, köy kimliğini koruyabilen yerleşim birimlerinde yaptığımız küçük bir araştırma başka görüntüler vermiştir. Bu köylerde ( Gölcük Salimiye, Yalova Esenköy, Armutlu Mecidiyeköy, Bergama Sağanacı) yapılan araştırmada, köy ihtiyar heyetlerinin kendi gelenek ve görenekleri içerisinde grup çalışmalarını sürdüktikleri; çıkar çatışmalarını karşılıklı



dile getirebildikleri, ortak çıkarları gerçekleştirecek kararları oy birliği ile alabildikleri, üretim kooperatifleri kurup usulüne göre çalıştırdıkları görülmüştür. Şüphesiz çağdaş usuller içerisinde grup çalışmaları yapıldığı iddia edilemez. Bu çevrelerde görülen, en kötü dönemler de dahi hoşgörünü muhafaza edilebilmesi ve ortak çıkarların kişisel çıkarlar karşısında galip elmesidir.

#### 6. ÖZEL KESİMDE DURUM :

Özel kesim, grup çalışmaları anlayışı, uygulamaları ve çalışmalardan yararlanma açısından birbirinden çok farklı görünüm arz ettiği gibi zaman zaman da, gelişmeler ortaya koyar.

Yasalar, özel kesimin hangi tip ve tür grup çalışmalarını yapmaları gereğini bütün ayrıntıları ile açıklamıştır. Ticari kuruluşların büyük çoğunluğunda bu düzenlemelerin hükümleri sadece bir formalite olarak yerine getirilir.

Esnaf ve sanakar tipi dediğimiz küçük işletmelerde grup çalışması kavramının yeri yoktur. Bu tip kurumlarda, yönetim kavramında da ne kadar anlaşılabilirliği bilinmemektedir. Çoğu donmuş, geleneksel hedef, politika, strateji seçimi ve plânlama modelleri, içerisinde çalışmakta, kararlara katılmaya bilmemekte, denememekte, öğrenmemektedirler.

Özel kesim içindeki kuruluş, büyüklüğüne bakılmaksızın, patronun aile şirketi olmaktan kurtulması halinde grup çalışmalarını daha çok uygulamaya başlamaktadır. Bununla beraber, bu uygulamanın kuruluşun hayatındaki başarısına etkisi hakkında yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Özel kesim kurumları içerisinde yabancılarla teması fazla olanlarda da grup çalışması fikri ve alışkanlıkları gelişmiştir. Yabancılarla temas bir yerde eğitim yerine de geçmektedir.

## KISIM - İ

### GRUP ÇALIŞMALARININ TİP VE ÇEŞİTLERİ

Grup çalışmaları çoğunlukla genel ve özel olarak iki ayrı kategori de ele alınmışlar.<sup>15</sup> Ancak her iki tip çalışmanın özelliklerini bünyesinde bulunduran, kısa sürede yoğun bilgilerin kişi veya kişilere aktarılmasında kullanılan üçüncü bir tip grup çalışması daha vardır ki buna takdim ( presentasyon veya tanıtma) diyoruz.<sup>16</sup>

#### 1. GENEL GRUP ÇALIŞMALARI :

Bir dinleyici topluluğu karşısında çoğunlukla onları etkilemek maksadı ile yapılan çalışmalardır.<sup>17</sup> Çoğu zaman bu kategoriye giren çalışmaların amacı, fikir alış - verişi, tanıkları etkilemek ve kamu oyu yaratmaktır. Genel Grup Çalışmaları KARAR ve EYLEM çalışmaları değildir. Bu nedenle bir panel, bir simpozyum ve bir açık oturumun karar aldığından bahsedilemez. Bir genel grup çalışmasında her dinleyici konuşmalardan kendi görgü ve tecrübelerine göre sonuçlar çıkarır. Belli başlı genel grup çalışma çeşitleri şunlardır:

- Panel
- Diyalog
- Simpozyum
- Kollokyum
- Münazara
- Açık oturum
- Forum

#### a. Panel:

Panel pek çok kullanılan bir genel grup çalışması çeşididir. Değişik kaynaklarda, esasta birbirinden pek farklı olmayan değişik tanımlamalar vardır.<sup>18</sup>

Bir konu veya sorunu çeşitli yönlerden aydınlatmak, ve nisbeten daraltılmış bir kapsam üzerinde çeşitli görüş ve eğilimleri ortaya koymak üzere en az üç en çok altı kişilik seçkin ve yetkili bir kurulun, bir dinleyici Topluluğu önünde serbestçe tartışmalarıdır.

Panel üyelerinin çalışma esnasında serbestçefikir alışverişi yapabilmeleri temel esastır; bu bakımdan üyeler katkıda bulunmak için ön eden düzenlenmiş bir sıra içinde konuşmak zorunda değildirler. Karşı etkileşim özgürlüğünü sağlayabilmek için grup üyeleri konuşmayı kolaylaştıracak tarzda oturmalıdır. Panel dinleyiciler karşısında yürütülen bir grup çalışması olduğundan, üyelerin birbirlerini ve dinleyicilerin de üyeleri rahatlıkla görüp işitebileceği yarım daire düzeni tavsiye edilir.

Bir panelde bir başkan ve üyeler bulunur. Üye sayısı hakkında kesin hükümler bulunmamakla beraber, en az üç en çok altı kişilik gruplar en fazla uygulanılanıdır.<sup>19</sup> Üye sayısı bunun üzerine çıkarsa tartışmanın verimini düşürür.

Üyeler panel çalışmasına ellerinde hazır konuşma metinleri ile gelmezler. Ancak bu iyi ve uygun bir hazırlık yapmağa gerek yok demek değildir. Bir tartışma için, ortaya çıkacak ek konular, ihtiyaç duyulacak bilgiler, ve benzerleri hakkında iyi bir hazırlık yapılması hayati önem taşır. Panel üyeleri genellikle konu hakkında ayrıntılı yeni bilgiler sağlayabilecek kimselerden veya belirli görüşlere sahip geniş grupların eğilimlerini temsil edeceklerine inanılan kişilerden seçilir.

Başkan panelin bir üyesi olmakla beraber sorumlulukları normal üyelerden fark ıdır. Tartışmalara taraf olarak katılamaz. Esas sorumluluğu kendi fikir ve peşin hükümlerini ortaya koymadan panel üyelerinin özgürce ve açıkça tartışmalarını sağlamaktır. Tartışılacak konuyu veya sorunu üyelere

takdim eder ve kendisi arka plânda kalır. Dinleyiciler panele üyeleri dinlemek için gelirler; başkan takdimin iyi yapılmasını sağlayan bir araçtır. Başlıca endişesi konunun özünü uygun şekilde ortaya çıkaracak şekilde toplantı usullerini tatbik etmek olmalıdır. Tartışmanın özünü, grubu ve konuyu takdim ediş tarzı ile, üyelerin yorumları arasında bağlantı ve geçişleri kurarak, konudaki sapmalar olduğu takdirde sadede gelişi sağlayarak ve nihayet toplantı sonunda yapacağı özetle konuyu toparlıyarak etkiler. Başkan panelin başında, sorunu öncesi ilebirlikte takdim eder, tartışmanın neden hemen yapılması gerektiğini açıklar; ve panelin hangi usullerle yönetileceğini belirler. Bundan sonra panel üyelerini dinleyicilere tanıtır; üyelerin özgeçmiş ve konuyla ilgili uzmanlıkları üzerinde durur. Tartışma esnasında üyelerin ortaya koydukları görüşler arasında bağlantı kurmağa ve uzlaşma sağlamaya çalışır. Bu müdahaleleri, ortaya konmuş fikirleri açıklığa kavuşturmak, gelişmeyi özetlemek, ve tartışmanın ayrılmamasını sağlamak maksadı ile yapar. Panel kapanırken başkanın bilhassa üzerinde uzlaşan ve uzlaşılamayan hususları açıkça ortaya koyan bir özet yapması büyük önem taşır.

Panel oldukça mükemmel bir grup çalışması çeşididir. Sohbet tarzındaki konuşmaların yarattığı samimiyet onu diğer genel grup çalışmalarına nazaran daha ilgi çekici yapar. Ortaya çıkan samimi atmosfer, bir çok konuşmacının dinleyici önünde konuşurken duyduğu gerilim ve endişeyi saltan bir rahatlık verir. Bütün üyeler çalışmalara katkıda bulunmakla sorumlu olduklarından takım ruhu ( Birlik ruhu ) ve iş birliği gelişir. Üyelerin işbirliğini sağlamaları çok arzu edilen bir sonuç olmakla beraber, her zaman gerçekleştirilebilir. Meselâ suçlularla polislerden kurulan bir panelin ahenkli bir işbirliği yapmaları beklenemez.

Panel çalışmalarının da kendine göre sorunları vardır. Samimi sohbet havası konunun belirli bir disiplin içinde incelenmesini engelleyebilir. Üyelerin bazıları arka plâna düşer, bazıları konunun önemsiz yönleri ile uğraşır,

Grup çalışmaları tekeline almağa uğraşarak konuşma çok dikkat etmelidir. Bu tipler diğer üyelerin belirtmelerini engelleyerek onların çalışmalarından çekilme dahi sebep olabilir. Diğer taraftan bazı üyelerin bir suskunluğa bürünmeleri ve dolayısı ile katkılarının sağlanamaması da mümkündür.

Bazı panellerin sonunda dinleyicilerin panel üyelerine sorularına müsaade edilir. Bu periyoda " forum " denilir. Forum periyodunda dinleyiciler panel üyelerine konuları daha da açıklayarakları sorular sorabilecekleri gibi, kendi bilgi ve yorumlarını da iletebilirler.<sup>20</sup>

Panellerin ne kadar zaman alacağı hakkında yerli ve yabancı kaynaklı belgelerde kesin bir hüküm bulunamamıştır.<sup>21</sup> Yapılan araştırma da ise pratikte panellerin büyük çoğunlukla 3 - 4 saati geçmediği görülmüştür.

b. Simpozyum :

Kaynağı eski Yunana kadar dayanan bir grup çalışması çeşididir. Günümüzde ciddi konularda fikir ve kamuoyu oluşturulmasında yurt içinde ve dışında çok kullanılan bir araç haline gelmiştir. " Uluşlararası Enerji simpozyumu 80 ", " Ulusal hava kirliliği simpozyumu " v. b terimler hemen hemen günlük hayatımıza girmiştir. Çeşitli kaynaklarda çeşitli tanımlamaları vardır.<sup>22</sup>

Geniş kapsamlı bir konunun çeşitli yönleri hakkında bir topluluğu aydınlatmak veya bir sorunun çözümü için çeşitli uzmanların ilgili görüşlerini bir topluluğa iletmek amacı ile en az üç en çok dokuz uzman veya yetkili kişinin birbiri arkasından konunun değişik yönlerini açıklayıcı donuşmalar yaptıkları bir grup çalışmasıdır.

Simpozyum nisbeten şekle tabi bir çalışma olup organize edilmeside oldukça kolaydır. Simpozyumun amacı ile panelin amacı birbirine yakındır. Panel çalışmasını, simpozyum çalışması mı yapılması gerektiği genellikle ele alınacak konuya bağlıdır. Sorun kolaylıkla kısımlara ayrılabiliriyorsa, konunun geneli oldukça genişse simpozyum daha uygun bir çeşittir.

Her konuşmacıya ayrı özel bir alan tahsis edildiği için, simpozyum hazırlıklarının panele nazaran daha fazla olması gerekir.

Simpozyumda Panel ve yuvarlak masadan farklı olarak üyeler arasında karşılıklı etkileşim yoktur. Üyeler konularını önceden tesbit edilmiş bir sıra üzerinden yaparlar. Takdimciler, kendilerinden önce ve sonra diğer konuşmacıların söylediklerini eleştirmek onlara cevap vermek hakkına sahip değildirler. Katılanların karşılıklı olarak birbirlerini etkileyememeleri simpozyumun, gerçek, bir grup çalışması sayılamıyacağı tartışmasını gündeme getirmiştir. Buna hak vermemek mümkün değildir. Sadece takdimlerden ibaret bir simpozyum, bir seri konferans olarak ta kabul edilebilir. Simpozyumun gerçek bir grup çalışması haline gelebilmesi için, sonunda bir forum veya panel düzenlenmesifaydalı olur. Böylece hem katılanlardan hem dinleyicilerden katkı sağlanmış olur.

Simpozyum süresince konuşmacılar birbirleri ile konuşmayacakları için dinleyicilerin görebilecekleri bir yerde ortada başkanın bulunduğu bir sıra ile otururlar. Konuşmacı için bir kürsü ve gerekirse diğer takdim yardımcıları hazırlanır.

Simpozyumlarda bir başkanve muhtelif sayıda üye bulunur. Diğer grup çalışmalarında olduğu gibi üye sayısını sınırlayıcı herhangi bir kural yoktur.<sup>23</sup> Konuşmacı sayısı konuya ve eldeki zamana bağlı olarak değişir. Konu önceden bazı bölümlere ayrılır, ve her bölüm bir konuşmacıya tahsis edilir. Konunun bölümlenmesi kronolojik sıraya, mekâna, problem çözme düzenine veya konuyu takdimde kolaylık sağlayacak herhangi bir başka usule göre yapılır. Konu kısımları grup üyelerine o kısım ile ilgili özel durumları, uzmanlıkları veya yeni bilgilere sahip oluşları dolayısı ile verilebilir.

Simpozyum başkanı, konunun herhangi bir kısmı ile ilgili konuşma yapmaz. Esas sorumluluğu her konuşmacıya ve takdim edeceği konuyu tanıtmaktır. Başkan her konuşmanın sonunda bir sonraki konu kısmı ile anlatılan arasında bağlantı kurabilir. Simpozyumu soru-cevâp ve forum periyodları takip

ediyorsa, başkan bunun anlamlı ve intizam içinde cereyan etmesinden de sorumludur.

Sorun veya konu özelliklerine göre kısımlara ayrıldığından, takdimlerin önceden ayarlı bir düzen içinde yapılması kolaylıkla sağlanır. Bu husus aynı zamanda tek bir kişinin kapsamı içinde kalarak konunun daralmasını da önler. Büyük ve genel bir konuya ve kısımlarına çeşitli kimselerin değişik yollarla yaklaşmaları dinleyicinin ilgisini de canlı tutar.

Önceden organize edildiği için Simpozyum son dakika girdileri için esnek bir usul değildir. Ancak iyi bir yönetim her bölümden sonra uygulayacağı soru-cevap ve forum periyodları ile bu eksikliği giderebilir ve dinleyicinin yeni isteklerini tesbit edebilir.

Vasatın altında veya iyi hazırlanmamış bir takdimciyi panelde olduğu gibi etkisiz hale getirmek mümkün olmadığından bütün simpozyum başarısızlığa uğrayabilir. Bu bakımdan simpozyum konuşmacıları mutlaka yetenekli kimseler olmalıdır. İşin en mahzurlu yönü diğer konuşmacıların zayıf kalan konuşmacının konusuna yabancılıkları dolayısıyla bu zaafı edememeleri ihtimalidir.

Simpozyumda da panelde olduğu gibi kendisine tahsisli süreyi aşmak isteyen konuşmacılar olabilir. Ayrıca eğer bu konunun ayrılan kısımları bazı yerlerde bindirmelere (tekerrürlere) müsaitse, konuşmacılardan birinin kendinden sonra gelene söyleyecek hiç bir şey bırakmama tehlikesi vardır. Başkan, bu gibi riski azaltmak için çok sıkı bir zaman kontrolü uygulamalı ve her konuşmacıya takdiminin başında kendisine tahsisli süreyi hatırlatmalıdır. Zamanın aşan konuşmacıyı ise derhal ikaz ederek, konuşmasının geri kalan kısmını bir cümle ile özetlemesini istemekten çekinmemelidir.<sup>24</sup>

c. Diyalog :

Eski Yunan da bir öğretim metodu olarak kullanılan diyalog, zaman içinde daha dar anlamlarda kullanılmışsa da, siyasi hayatımızın son yılları bu kelimenin Türkçe de oldukça yaygınlaştığı bir dönemdir.

Diyalog kısaca iki kişilik bir panel çalışmasıdır.<sup>26</sup> İki kişi arasındaki konuşmalar bazen kamu oyu önünde, bazende özel olarak cereyan edebilir. Önemli bir kişinin verdiği beyanati televizyon da tartışan iki kişi açık bir diyaloga girmişlerdir. Bir işe girme mülakatı ise özel bir diyalogdur. Açık diyalogları genellikle bir forum takip eder. Diyalog da karşılıklı etkileşim doğrudan doğruya olur. Kişiler konuyu aralarında serbestçe tartışırlar. Genellikle taraflardan biri konunun uzmanı, diğeri ise soru sorucu, ve hatta şeytanın avukatıdır. Politikacıları ve önemli kişileri soru yağmuruna tutan gazeteciler bu ikinci tipin örnekleridirler. Diyalog belli bir şekle bağlı olmakla beraber, katılanlar önceden hazırlanmış bir konuşma yapmaz bir tebliğ vermezler. Ancak soru sorma rolünü üstlenen kimse tartışmaya sormak istediği şeylerin sıralandığı bir soru listesi ile gelebilir.

Bu metodun sempozyuma nazaran daha az resmi olduğu ve panel ile yuvarlak masanın sağladığı sohbet yolu ile fikir alışverişinin bütün kolaylıklarına sahip olduğu açıkça görülmektedir.

Diyalog için fiziksel düzenleme çok esnekler. İki kişi bir iş mülakatında olduğu gibi bir masanın iki tarafına karşılıklı olarak oturup konuşabilirler. Veya bu iki kişi bir sahnede yer alabilirler. Açık diyalogda yerleşme konuşmacı ve dinleyicilerin birbirlerini serbestçe görebileceği gibi olmalıdır.

Tartışma esnasında, konuşmacılardan biri önderlik görevini yüklenerek, sohbeti yürütmek, soruları sormak ve düzenlemek bağlantıları sağlamak zorundadır. Eğer yapılacaksa forum periyodunu yönetmeyi de bu kişi üstlenir. Önder açık diyalogu



dinleyicilerin ilgisini canlı tutacak şekilde ve anlaşılır bir tarzda yürütmelidir. Diyalogda zaman sınırlarının içinde kalmak oldukça kolaydır. Bir uzmanın iyi hazırlanmamış olması veya hitabet kabiliyetinin yetersiz olması hallerinde, fikirlerinin ortaya çıkarılmasında diyalog en avantajlı yöntemdir.

Konunun hem dinleyiciler için hem de katılanlar için ilgi çekici olması dikkat edilecek en önemli husustur. Uzmanların çoğunda konuyu dinleyici seviyesinin üzerinde anlatma eğilimi vardır. Bu bakımdan dinleyici seviyesine inecek şekilde hazırlık yapmaları yararlı olur. Bunu uzman kişi başaramıyor ise, soru soran meseleyi cevaplarla halletmeye çalışmalıdır.

d. Kollokyum:

Kollokyum, grup çalışmalarının tamamen kendine özgü, en az bilinen ve en az kullanılan bir çeşididir. Sorun çözmek ve yetişkinlerin eğitiminde yeni metodları uygulamak amacı ile ortaya atılmıştır.<sup>26</sup> Başlangıçta bilgilerin bir grup uzman tarafından araştırılıp rapor edilmesinden ibarettir.<sup>27</sup> Maalesef, tartışma esnasında araştırma yapılması faaliyeti çok yavaşlattığından, çalışmaların dinleyicilerle uzmanlar arasında bir soru cevap alışverişine dönüştürülmesi eğilimi ağırlık kazandı.<sup>28,29</sup>

O andan itibaren kollokyum için değişik şekil gelişti. Birincisinde bir başkan ve uzmanlardan oluşan bir panel bulunur. Tartışma ameliyesi bir istisnası ile panele benzer. Eğer başkan veya panelin bir üyesi, bir çözümün ihmal edildiğine, veya anlaşmazlık belirdiğine veya verilen bilgilerin sarıh olmadığına kanaat getirirlerse dinleyicilerden yorum yapmaları veya soru sormaları istenir. Mesele çözülmünceye kadar bu forum devam eder. Çalışma normal tartışma olarak yeniden dinleyicilerin katılmasına ihtiyaç duyuluncaya kadar devam eder. Fiziki düzenlemeler panelde olduğu gibi yapılır.

İkinci şekil ( iki panel), kollokyum orjinalindeki şekli muhafaza eder, Meslekten olmayanlardan oluşan bir panel tartışmaya önceden hazırlanır. Konu üzerinde özel bilgi sahibi kimselerden de bir uzmanlar paneli teşkil edilir. Birinci panel başkanın yardımı ile normal bir panel çalışması yapar. Özel bilgilere ihtiyaç duyulduğunda başkan veya normal panelin üyeleri, uzmanlar paneline sorular sorabilirler. Uzmanlar paneli normal tartışmalara aktif olarak katılmaz, ancak birinci panelin gözünden kaçan bazı belgeleri ortaya koyabilir. Tartışmanın hemen arkasından dinleyiciler her iki panelin söylediği hususlar hakkında görüşlerini belirtir, yorum yaparlar.

Fiziki düzenlemede başkan karşı karşıya oturan iki panelin ortasında yer alır. Böylece paneller birbirini dinleyicileri ve başkanı rahatlıkla görürler.

e. Münazara:

Bilhassa orta öğretimde çok kullanılan bir grup çalışması seklidir. Bir konunun birbirine zıt iki ana yönünün tez ve anti tez olarak iki karşıt grup tarafından savunulduğu bir grup çalışmasıdır, şeklinde tanımlanabilir.

Münazaranın iki ayrı amacı vardır. Birinci amacı bir konunun karşıt yönlerinin aynı kuvvetle savunulması sonucunda gerçeğe yaklaşmaktır. İkinci amaç ise öğrenimdeki gençlerin gerilim altında mantıki ve güzel konuşma yeteneklerini geliştirmektir.

Türkiye'de genellikle işin kolayına kaçılmış gerçeğe yaklaşmanın en iyi araçlarından biri olan münazara daha ziyade fazla bir ağırlığı olmayan ikinci amaç için kullanılmıştır. Oysa münazara Sovyet Deniz Kuvvetlerinde durum muhakemesi yapma metodudur.<sup>30</sup>

f. Açık Oturum:

Açık oturum herhangi bir sorun üzerinde birbirlerine karşı, birbirlerini destekleyen görüşlerin ortaya konması için tartışma biçiminde ve dinleyici topluluğu önünde yapılan

konuşmalardır. Açık oturum, teknik açıdan Pönelö çok benzer. Konu olarak, geniş halk kitleleri için çok yakından ilgilendiren meseleler, konuşmacı olarak tanınmış ve konu üzerinde bilgisi olabilecek kimseler seçilir. Açık oturumlar da konuşmacı olarak; tartışılacak sorun hakkında mümkünse birbirlerine zıt ve birbirlerini destekleyen görüşleri olduğu önceden bilinen kimselerin seçilmesi; sorunun daha iyi çözülmesine ve halk kitlelerinin daha yakından ilgisinin çekilmesine yardımcı olur.

Açık oturumlar için geniş salonlar, kalabalık dinleyici grupları aranmaktadır. Bu nedenle Radyo ve TV lerde bir vasıta olarak kullanılabilir.

Açık oturumlarda, konu ve sınırlar, açık oturumu yöneten başkan tarafından konuşmacılara ve dinleyicilere tanıtılır. Bundan sonra, açık oturumda görüşlerini ortaya koyacak konuşmacılara sıra ile söz verilir.

Açık oturumlarda görüşlerini belirticek olan konuşmacılara, açık oturumu düzenleyen kuruluş daha önceden bildirmelidir. Bunun üzerine, konuşmacılar açık oturumun yapılacağı güne kadar gerekli hazırlıklarını yaparlar.

Açık oturumda konuşmacılara eşit süre ile söz vermek Başkanın görevidir. Konuşmacılar bir kez konuştuğundan sonra ikinci kez de konuşmaları sağlanabilir. Ama bunun planı önceden yapılmalı, konuşmacılar kaçar kez ve ne kadar süre ile konuşacaklarını bildirmelidirler.

Açık oturumların sonunda forum yapılacaksa, bu önceden konuşmacılara ve dinleyici topluluğuna bildirilmelidir. Forum sırasında da, açık oturum konusunun sınırları dışına çıkılması sağlanmalıdır.

#### g. Forum:

Adını eski Roma'nın bir meydanından alan bu grup çalışması çeşidi oldukça eski bir kavram olmasına rağmen, anlamı son yıllarda çeşitli şekillerde yorumlanmış, hatta yanlış uygulamaların ismi olmuştur.

Forum bir konunun aydınlanmasına, bir sorunun çözümüne katkılarını sağlamak amacı ile dinleyicilerinde herhangi başka çeşit bir grup çalışmasının arkasından veya doğrudan doğruya soru sordukları ve fikirlerini belirttikleri bir çalışma şeklidir.

Daha başka tanımlamalarda mevcuttur.<sup>31</sup>

Basit ve kolay düzenlenebilecek bir grup çalışması çeşidi olmasına rağmen, iyi yetişmemiş dinleyicilerin bulunması halinde, kişisel çekişmelere, siyasal gösterilere kolaylıkla dönüşür. Zaman çok kısıtlayıcı bir unsurdur.

## 2. ÖZEL GRUP ÇALIŞMALARI :

Dinleyicilerin kapalı, veya açık olsa dahi esas itibarı ile üyelere göre düzenlenmiş belli bir hedefi elde etmeğe yönelik çalışmalardır.

Toplantıların dinleyicilere kapalı olması, oturumların sükûnetle yapılabilmesi içindir. Kapalılık GİZLİLİK anlamına gelmeyeceği gibi, elde edilecek sonuçların daha geniş çevrelere yayınlanamayacağı demek değildir.

Belli başlı özel grup çalışmaları çeşitleri şunlardır.

- Çalışma grubu
- Karargâh toplantısı
- Seminer
- Komisyon
- Şûra
- Kongre
- Konferans
- Yuvarlak Masa

### a. Çalışma Grubu (Komite) :

Bugün dünya üzerinde en fazla yayılmış grup çalışması çeşidi budur. Birleşmiş Milletler, Kuzey Atlantik Anlaşması Teşkilatı (NATO), Avrupa Güvenlik Konferansı, Karşılıklı Dengeli kuvvet indirimi konferansları, Deniz hukuku konferansları gibi uluslararası kurumlarda da, Devlet Plânlama teşkilatı

Silahlı Kuvvetler, Bakanlıklar, Ticaret ve Sanayii Odaları Sendikalar gibi ulusal kurumlarda da, ciddi sonuçlar istenen hususlar için sık sık çalışma grupları, çalışma partileri, ~~iş~~ ~~atış~~ ~~vateli~~ ~~yeleri~~, komiteler v.b. adlar taşıyan bu çalışma çeşidine başvurulur.

Aynı kuruluşun istediği araştırma, etüd ve inceleme görevlerini en iyi şekilde hazırlamak, belirli bir konuyu veya sorunu belli bir süre içinde inceliyerek açıklayıcı sonuçlar bulmak, çözümler ortaya koymak üzere, birlikte çalışan genellikle 5 den az 8 den fazla olmayan kimseden kurulu bir gruptur.

Çalışma grupları (komiteler) hakkında başka tanımlamalarda vardır.<sup>32</sup>

İncelenen konu veya ele alınan sorun gerektiriyorsa alt komitelerin veya grupların kurulmasında olağandır.

b. Karargah (Daire) Toplantıları :

Genellikle bürokratik yapıda kurumlarda görülen bir grup çalışması çeşididir. Amaç kuruluş içinde işlerin ahenkli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Esas olarak bilgi vermek, bilgi alışverişi yapmak ve koordinasyon hususlarını tesbit etmek için yapılır. Her kuruluşta periyodik olarak yapılan rutin karargâh (daire) toplantıları olduğu gibi, kurum amirinin veya yardımcısının çağrılarını ile yapılan olağan dışı toplantılarda vardır. Olağan toplantılarda birçok şey, hatta gündem dahi standardlaşmıştır.

c. Seminer :

Türkiye'de orta öğretim sıralarından itibaren çok kullanılan bir terimdir. Ancak gerçek anlamını kastedildiği pek söylenemez. Hemen hemen her türlü toplantı için seminer kelimesi kullanılmaktadır.

Belirli bir konuda, yetişmiş kişilerin 8 - 30 kişilik bir grup halinde bir başkanın / öğretim üyesinin yönetim veya nezaretinde bilgi alışverişi yapmak, bir sorunu derinliğine incelemek veya yeni bilgiler kazanmak üzere yaptıkları çalışmalardır.

Seminerler çoğunlukla bilimsel çalışmalar olduklarından çok iyi hazırlık yapmayı gerektirirler. Bu bakımdan gerekli hazırlık süresi sağlanmadıkça, seminer çalışmasına teşebbüs edilmemeli, daha az resmi grup çalışmalarından biri tercih edilmelidir.

Seminer çalışmaları esnasında bazı konuların ayrıntılarına kadar incelenmesi için alt sendikalar (hücreler) kurulabilir. Seminerlerin başarısı konularında uzmanlaşmış önderlerin katılmalarının sağlanmasına bağlıdır. Grup çalışmalarında, demokratik bir havanın mevcudiyetini en fazla gerektiren çalışma şekli budur. Seminerlerde ancak bilgi ve bilim bir otorite sağlayabilir. Usullere bağlılıkta diğer tip çalışmalara nazaran daha gevşek tutulabilir. Devamlı bir başkanlıktan çok oturum başkanlıkları önderliğinde yürütülür. Çalışmalara çok uzun süreli veya akademik öğretim amaçlılarda olduğu gibi devamlı da olabilir. Bu bakımdan en masraflı grup çalışmasıdır denilebilir.

d. Komisyon :

Komisyon bir ana teşkilatın veya kurulun belli bir görev verdiği küçük bir münakaşa grubudur. Buradaki küçük kelimesi ana teşkilata veya kurula nisbette kullanılmıştır. Örneğin ; 300 kişilik bir genel kurulun teşkil edeceği 20 - 25 kişilik, hatta bazen daha kabarık sayıda bir komisyon olabileceği gibi, 20 kişilik bir yönetim kurulunun teşkil edebileceği 3 kişilik bir komisyonda olabilir. Ana teşkilat veya kurul; meclis ve komite de esas itibariyle şura veya Kongre olabilir.

Encümen ve komite de esas itibariyle komisyondurlar. Geniş bir komisyon bazen alt komisyonlara da ayrılabilir.

Normal olarak bir Komisyonun görevi; belli bazı meseleleri inceleyerek onun hakkında teşkilata veya kurula rapor vermek, tavsiyelerde bulunmaktır. Bu nedenle komisyon raporları ister yazılı, ister sözlü olsun, meseleyi derinliğine incelemiş kimseler tarafından bile kolayca anlaşılacak kolayca müzakere edilebilecek nitelikte olmalıdır. Mantıklı bir plân, açık ve anlaşılır bir ifade tarzı ve fikirleri ifade etmeyen bir kısırlık, iyi komisyon raporlarının özelliklerini teşkil eder.

Bir komisyonda ideal üye sayısı üç, beş, yedidir. Üyeleri sınırlı bir komisyonda meseleler derinliğine incelenebilir. Çeşitli görüşler enine boyuna tartışılabilir, fikirler dağılmadan derli toplu bir rapor hazırlayabilir.

Komisyon kararları çoğunluk esasına göre verildiğinden üye sayısını üç, beş, yedi gibi tek rakamlı tutmak yerinde bir tedbirdir. Komisyonlar çoğunlukla devamlı karakterdedir. Komisyon kendi üyeleri arasından bir başkan ile gerekiyorsa bir veya daha fazla sekreter seçerek işe başlar. Gerek komisyon başkanı gerekse, <sup>sekreter</sup> münakaşalara katılarak kendi fikirlerini her üye gibi söyleyebilirler.

Komisyon müzakerelerinin samimi bir işbirliği havası içinde geçmesinde başkana düğün rol büyüktür. Komisyon sekreteri münakaşalar esnasında beliren fikirleri tesbit eder, raporun hazırlanmasında başkana yardımcılık eder.

e. Şura:

Bir ana teşkilatın ekseriya fikir almak maksadıyla toplandığı üye sayısı kabarık bir münakaşa grubudur. Çeşitli yıllarda toplanan milli eğitim şuraları bu tarz münakaşa gruplarına tipik örnek teşkil ederler. Ana teşkilatın şura çalışmalarından beklediği fayda; belirli bir mesele üzerinde aydınlanmak, teşkilatın eğilimlerini öğrenmek, teşkilat içinde veya dışında sonu yaratmak olabilir. Şuranın görevi; Ana teşkilata bir rapor vererek bazı tavsiye ve temennilerde bulunmaktır. Bu tavsiye veya temennileri yerine getirip getirmemek ana teşkilatın icra organ ve kademelerine ait bir hak ve sorumluktur.

Şura üyelerinin sayısı kabarık olup, bazen yüzleri bulabilir. Müzakerelere katılmak ve kız vermek hakkı üyelere ait olmak üzere, şurayı dinleyiciler takip edebilir. Şura çalışmaları çoğu zaman basın tarafından halka duyurulur. Şuranın ilk toplantısında bir başkan ile gereği kadar başkan yardımcısı sekreter seçilir.

Başkan müzakerelere katılmaz, sadece müzakereleri idare eder. Başkanlık divanındaki sekreterler üyelere söz hakkı tanımada ve vermede, oy almada başkana yardım ederler. Verilen önermeleri sıraya koyar ve okurlar. Ele alınan meselelerin şura kurulu gibi kabarcık bir grupta enine boyuna ve derinliğine müzakeresi çoğu zaman imkânsız olduğundan, şura komisyonlar ve alt komisyonlar halinde çalışırlar. Genel kurulda komisyon raporları müzakere edilir ve oylanır. Hazırlanan rapor teşkilata sunulur.

g. Konferans :

Konferans kavramı ; bilgi verici, geliştirici ve uzlaştırıcı olmak üzere üç kategori içinde mütalaa edilebilir.

Herhangi bir konuda görevlendirilmiş bir şahıs tarafından bir topluluğa bilgi vermek maksadı ile yapılan konuşma bilgi verici bir konferans niteliğini taşır. Örneğin; NATO teşkilatı, Birleşmiş Milletler teşkilatı ve çalışmaları konularında olduğu gibi. Periyodik olarak belli bir süre içinde tekrar edilen ve ilerleme kaydedilmesi gereken konuların ilgili kuruluşlarında görüş ve düşüncelerini tesbit etmek ve çalışmalara yön vermek maksadı ile yapılan toplantılar ise geliştirici konferans mahiyetindedir. Örneğin: Türk Silahlı Kuvvetleri Eğitim konferansı, İslam Ülkeleri konferansı gibi.

Milletlerarası anlaşmazlıkları ve siyasi sorunları çözmek, siyasi ve askeri dengeyi korumak için gerektiği zaman yapılması zaruri olan toplantılara uzlaştırıcı konferanslar denir. Örneğin, Lozan konferansı, Paris Barış konferansı gibi.

Bu konularda daha fazla bilgi için, İLGİLERDE DEVRULUR.

h. Yuvarlak Masa:

Dünyada oldukça yaygın bir kullanım alanı olmasına rağmen Türkiyede pek küçük bir çevrede tanınan bu grup çalışması uzun bir geçmişe sahiptir. Kesin olmamakla beraber. VI inci yüzyılda yaşadığı sanılan efsanevi İngiliz Kralı Arthur'un



Şövalyeleri ile sorunları yuvarlak bir masa etrafında eşit şartlarla tartışmasından doğduğu söylenir.<sup>33</sup>

Günümüzde, yuvarlak masa dinleyicilerin bulunmadığı ve katılanların serbestçe görüş alışverişinde buldukları bir grup çalışması olarak tanımlanır. Karar verici küçük gruplar tarafından sıkça kullanılır. Öğrenim amaçlı toplantılar içinde çok uygundur. Bu tip toplantılarda üyelerin hepsi birbirlerini görecektir. Bu şekilde otururlar.

Bir yuvarlak masa toplantısında bir başkan ve en az iki üye bulunur. Başkan da masanın çevresinde, ancak katılanlar iki tarafında eşit şekilde dağılacak bir mevkide yer alır. Başkanın görevi katılanların serbestçe konuşup fikirlerini açıklamalarını sağlamaktır. Katılacakların sayısı tahdit edilmemiş olmakla beraber sayı büyüdükçe yönetim zorlaşır. Üyelerden bir kaçının toplantıyı tekellerine alması ihtimali artar. Yuvarlak masa toplantıları şekle en az bağlı olan grup çalışmalarından biri olduğundan konuşmacıların konudan konuya atlamaları, amaçtan uzaklaşmalarında çok rastlanan bir durumdur.

### 3. TAKDİMLER :

Yönetimin var olduğu her kurum ve işletmede çok çeşitli, çalışmalar yapılır. Bu çalışmalarda bulunan sonuçların veya çözüm yollarının o örgütün amaçlarına uygun olarak değerlendirilebilmesi için karar haline gelmesi veya onaylanması gerekir. Bu bakımdan karar veya onay mekanizmasının da yapılan çalışmaları ayrıntıları ile incelemesi, konuların her yönüne nüfuz etmesi ihtiyacı belirir.

Çağımızda bilhassa büyük kurum ve işletmelerde üst makamların bu tip ayrıntılı incelemelere kesinlikle zamanları yoktur.

İkinci olarak ülkemizde olduğu gibi öğrenci sayısı çok fazla olan yüksek öğrenim kurumlarında, aktif metod denen öğrencinin de öğretime katılması, öğretim üyesi ile derslerde çok taraflı diyaloglar kurulması ve öğretimin bu şekilde yürütülmesi imkânsız olabilir. En önemli kısıtlayıcı faktör yine zamandır.

Her iki durumda da önemli bilgilerin belirli zaman süresi içinde bir dinleyici topluluğuna veya kişiye en anlaşılır şekli ile açıklanması gerekmektedir.

Bu açıklama işlemine, işletmelerde, devlet kurumlarında ve bilimsel çevrelerde takdim ( Presentasyon) denmektedir.

Takdimler, konunun kapsamına oranla çok kısa, çok açık, ve ve meselenin en önemli noktalarını dinleyene, yormadan verecek şekilde tertiplenir.

Büyük devlet dairelerinde, büyük işletme ve kurumlarda, mahalli idarelerde, karar makamları her gün pek çok alanı kapsayan çok sayıda karar vermek zorundadırlar. Bu kararlar için gerekli bilgiler kurumların karargâhlarındaki yönetici yardımcısı kırmaylar tarafından hazırlanır. Bu kişiler aynı zamanda astlara ve meslekdaşlara belirli zamanlarda belirli bilgileri de vermek zorunda kalacaklardır. Bu bakımdan yönetici adaylarının takdim işlemleri üzerinde çok iyi yetişmiş olmaları gerekir.

Takdim denen şey, bir bakıma büyükemekler verilerek yaratılan bir fikrin, bir düzenin pazarlaması demektir. Bir yönetici ne kadar iyi şeyler düşünmüş olursa olsun, fikirlerini üst makamlara kabul ettiremez ise, ast makamlara izah edemez ise o fikir sadece kendi hafızasında bir hatıradan ibaret kalır. Bu bakımdan iyi bir yönetici takdim denen fikir pazarlama yöntemlerini çok iyi bilmek ve uygulamak zorundadır.

Takdimlerde, kurum ve toplumun geleneklerine ters düşmeyecek, çiglik ve şımarıklık sayılmayacak bütün pazarlama metodları uygulanabilir. Bunlar arasında çok denenmiş ve olumlu, netice vermiş, göze ve kulağa aynı anda hitâbetme araç ve gereçleri olan, filim makineleri, video-teypler, tepegöz viograflar, slayd makine-leri, ışıklı ve ışiksiz panolar sayılabilir. Bu vasıtalarla uzun istatistikleri, grafikler halinde, uzun incelemeler sonunda bulunmuş neticelerde özetler halinde çarpıcı şekillerde ortaya konulabilir.

Türkiye de genellikle 4 ayrı takdim tipi kullanılmaktadır. Bunlar

- görev / ( proje ) tipi
- Konferans tipi
- Brifing tipi

- Panel Tipi takdimlerdir.

a. Görev ( Proje) tipi takdim :

Üst makamın karar vermesine, bulunan sonuçları onaylamasına, veya yapılan çalışmalarını değerlendirmesine yardımcı olmak amacı ile verilmiş bir görevin sonunda bulunan sonuçların ve tekliflerin konuyu bunaltıcı hale getirilmeden, en can alıcı noktaları ile üst makama sunulduğu takdim şeklidir. Görev tipi takdim, ya gelenekleşmiş bir çalışma şeklidir, veya üst makam tarafından her seferinde istek belirtildiğinde yapılır.

b. Konferans tipi takdim :

Belirli konularda belirli bilgilere ihtiyacı olan bir toplumu aydınlatmak veya aydınlanmasına yardımcı olmak amacı ile yetkili bir kimsenin bu konularda yaptığı konuşma ve açıklamalardır.

İlk bakışta bunun bir grup çalışması olmadığı söylenebilirse de, yardımcı araç ve gereçlerin kullanılması bir grup çalışmasını belirler. Ayrıca takdimin sonunda yapılacak soru - cevap ve tartışma periyodları da, bir bakıma diyalog şeklinde grup çalışmalarıdır.

c. Brifing tipi takdim :

Özel bir dinleyici grubuna, belli bir konu, görev, hareket veya durumun ana unsurlarınının, uzman kişilerce sözlü olarak aktarıldığı bir takdim şeklidir.

Brifing, katılanların belirli durumlarda ortak anlayışla davranmalarını, uygulama ve kararları için gerekli bilgileri almalarını sağlar.

Çoğunlukla devlet kurumlarında ve işletmelerinde görülen bir takdim şeklidir. Rutin ( olağan ve periyodik ) olabileceği gibi, üst makamın isteği üzerine de yapılabilir Kurum veya işletmenin, misafirlere, yabancılara veya yeni gelenlere tanıtılmasında da çok kullanılan bir şekildir.

d. Panel tipi takdim :

Bir kurum veya işletmenin, yabancılara uzmanlar tarafından bir panel vasıtası ile tanıtıldığı bir takdim şeklidir.

Takdimciler sahneye bir panel şeklinde dizilir bir başkanın koordinatörlüğünde, kendi bölümleri ile ilgili izahata verirler, ve takdim sonunda sorulan soruları cevaplandırır-lar.

Bir genel grup çalışmasında olan panel den farkı takdimci-ler arasında herhangi bir tartışma yapılmamasıdır.

- 1- a. Understanding Organizations, 1976, Bölüm 6, sayfa 145,  
b. Command, Control, Compromise, sayfa 177,
- 2- Group Discussion Processes, 1974, Bölüm 1, sayfa 1,
- 3- International Management, Aralık 1978 sayısı, sayfa 5
- 4- Discussion, Conference and Group Process, 1968, Bölüm 3  
sayfa 43
- 5- Group Discussion Processes, 1974, Bölüm 2, sayfa 15-16
- 6- Harp Akademileri Komutanlığı yayını, "Karargah Hizmetleri",  
1972, Bölüm 1X, sayfa 2
- 7- Understanding Organizations, 1976, Bölüm 6, sayfa 144-145.
- 8- Discussion, Conference and Group Processes, 1968, Bölüm 1,  
sayfa 5
- 9- The process of group communication, 1974, Bölüm 10, sayfa 249
- 10- Harp Akademileri Komutanlığı, "Grup Çalışmaları ve Takdim-  
ler Özel Yönergesi," 1976, Bölüm 2, sayfa 1
- 11- Group Discussion Processes, 1974, sayfa 11,  
" İyi bir grup çalışması için en aşağı 10 faktör vardır!  
1. İyi bir grup çalışması her bir katılıanın paylaştığı  
ortak bir tecrübedir.  
2. İyi bir grup çalışması esas olarak bir sorun çözümü  
işlemidir.  
3. İyi bir grup çalışması bütün katılıanların önceden hazır-  
lanması ile gerçekleşir.  
4. İyi bir grup çalışmasında, ortaya konan bilgiler pay-  
laşılır.  
5. İyi bir grup çalışması objektiflik esasına dayanır.  
6. İyi bir grup çalışması sistematik olmalıdır.  
7. İyi bir grup çalışması ancak iyi önderin güdümü ile  
gerçekleşir.  
8. İyi bir grup çalışması ancak iyi dinleyici üyelerin var-  
lığı ile gerçekleşir.  
9. İyi bir grup çalışmasında katılıanların iyi konuşmasına  
ihtiyac vardır.  
10. İyi bir grup çalışması, herkezin elinden gelen katkıyı  
sağlaması ile gerçekleşir.
- 12- Discussion , Conference and Group Process 1968, sayfa 29
- 13- International Management, Temmuz 1978 sayısı, sayfa 24-26  
" The true facts behind meeting myths - Toplantılarla  
ilgili efsanelerin ardındaki gerçek olaylar."  
Efsane No 1 : Toplantının başarılı olması tamamen Başkanın  
sorumlulugudur.  
Efsane No 2 : Toplantılarda Başkan sıkı bir kontrol uygu-  
lamak zorundadır.  
Efsane No 3 : Grup çalışmaları herduruma uygulanabilir.  
Efsane No 4 : Herkez yeteri kadar nazik olursa başarıya  
ulaşılır.  
Efsane No 5 : Herkeze danışmak en iyi yönetimdir.  
Efsane No 6 : Kar amacı, toplantıların devamlı itici gücü  
olmalıdır.

- 14- International Management, Eylül 1979 sayısı, sayfa 27.  
"Expect Coalitions to break up - Koalisyonların çözülmesini bekleyiniz." adlı makalede grup çalışmalarını kararlaştırmadan önce aşağıdaki ön yargılardan kaçınılması tavsiye ediliyor.
- Herhangi bir kimsenin belirli bir konuda daha önceki davranış ve tutumunu tekrarlayacağı,
  - Herhangi bir kimsenin başkaları ile daha önce belirli bir konuda anlaşmaya varmış olmasının, yeni konularda da tekrarlanacağı,
  - Geçmiş koalisyonlarda bir arada çalışabilmiş insanların sırf bu özellikleri ile yeni gruplarda da iyi netice vereceği.
- 15- a. Harp Akademileri Komutanlığı, Grup Çalışmaları ve Takdimler Özel Yönergesi, 1977, 11. Bölüm, sayfa 7.  
b. Discussion, Conference and Group Processes, 1968, Bölüm 3, sayfa 43-49.  
c. The process of Group Communication, 1974, Bölüm 10, sayfa 255,  
"Grup çalışmaları birbiri ile ilişkili iki devamlı karakter gösterirler, gayri resmiden resmiye, özelden genele gidiş." Bu devamlı ilişki şöyle gösterilir.

16- Harp Akademileri Komutanlığı Grup Çalışması ve Takdimler Özel Yönelgesi, 1977, 11. Bölüm, sayfa 8.

17- "Akademik Tartışma ve Çalışma Metodları," 1976, sayfa 28, Milli Güvenlik Akademisi Yayını.

"Bu husus GÜVENLİĞİN söz konusu olduğu hallerde ; dinleyici nicelik ve niteliğinin sınırlanmayacağı ve GİZLİLİK yasakları konmayacağı anlamına gelmez."

18- a. Discussion, Conference and Group Process, 1968, Bölüm 3, sayfa 47.

"PANEL / Bu genel tartışma çeşidinde küçük bir uzmanlar veya konuyu iyi bilenler grubu, dinleyicilerin faydalanması için bir sorunu tartışır. Panelin ayırıcı vasfı muhabere paternidir. Katılanlar, muhabere yolu ile doğrudan fikir alışverişinde bulunurlar. Bu muhabere tarzı konferans, yuvarlak masa, komisyon gibi kapalı grup çalışmalarındakine de benzer. Grup tartışmalarının en çok kullanılan tipidir."

b. The Process of Group Communication, 1974, Bölüm 10, sayfa 259,

"Panel, grup üyelerinin, dinleyiciler önünde serbestce fikir alışverişini yaptıkları bir tartışma çeşididir. Dikkat edilmesi gereken şey, tartışmanın sadece katılanların istifadesi için olmadığı, dinleyicilerin önünde olması zorunluluğudur. Panel üyesi, diğer üye arkadaşları kadar dinleyicilerin de faydalanmasını düşünerek konuşmalıdır. Panelin fonksiyonu sorun çözmek, uzlaşmaya varmak, veya dinleyicileri aydınlatıcı fikirler üretmek olabilir."

c. Group Discussion Processes, 1974, Bölüm 2, sayfa 20.  
"Panel çalışması bir dinleyici topluluğu önünde küçük bir grubun bir konuyu serbestçe tartışmasıdır. Bir bakıma panel çalışması, özel bir konuşmanın, neler olup bittiğinin kamu oyuna aktarılması için açıkta yapılmasıdır. Bununla beraber, genellikle, dinleyicilerin dikkatinin dağılmaması için özel konuşmanın rahatlık ve serbestisi bir dereceye kadar tahdit edilebilir. Çoğu zaman kamunun kontrolünü sağlamak üzere panelden bir ürün ortaya koyması istenir."

- 19- The Process of Group Communication, Bölüm 10, sayfa 260,  
"Panelde üye sayısının sınırlandırılmasını gerektiren herhangi bir mecburiyet yoktur, ancak genellikle dört ile altı üyelik paneller en fazla rastlanılan şekildedir. Televizyonda her konuşmacıya görüşlerini daha iyi açıklama fırsatı verebilmek için bu miktar üçe indirilebilir.
- 20 - Tez yazarının notu ; Türkiye'de grup çalışmalarının ciddi olarak yapılabildiği kurumların başında Silahlı Kuvvetler gelir. Silahlı Kuvvetler'de bu period ikiye bölünmüştür. Birinci kısım sadece konunun daha fazla açıklanmasına yardımcı olacak soru-cevap periyodu ; ikinci kısım ise dinleyicilerin katkılarının da arzu edildiği forum periyodudur. Her iki periyodda da, hem soru soranlar hemde üyeler zamanla sınırlandırılır.
- 21 - Harp Akademileri Komutanlığı, Grup Çalışmaları ve Takdimler Özel Yönergesi, 1977, Bölüm 1, sayfa 1-A-2, MA.3.b.(3)  
"Panelin süresi 6 ders saatini geçemez, panel için birden fazla eğitim günü kullanılamaz." şeklinde bir kayıt vardır.
- 22 - a.The American Collage Dictionary,1956,  
(1)Bazı konuların tartışılması için yapılan toplantı veya konferans,  
(2)Verilmiş bir konu veya olay üzerinde, birkaç kişinin görüşlerini açıklayarak veya makaleler yazarak katkıda bulunmaları,  
(3)Eski Yunanlılar arasında, genellikle bir akşam yemeğini takiben içki icilerek yapılan aydınlar arası neşeli sohbet.

b.Encyclopedia Americana , 1975,

"Dram yazarı Agathon'un bir dram yarışmasını kazanmasından sonra verilen ziyafette Eflatun'un sobet şeklindeki diyalogları."

c.Aşağıdaki bilgiler, Harp Akademileri Komutanlığı, öğretim üyelerinden Sayın Em. Dz.Kur. Alb. Mert BAYAT'dan özel bir görüşme esnasında alınmıştır.  
"Eski Yunanda Akademik kurumlarda çok kesin çizgili bir disiplin vardı. Öğretim genellikle büyük hocaların monologları şeklinde yürütülürdü."

Eserlerinde bu öğretim tarzı hernekadar hoca ile öğrencisinin yürüyüşleri sırasında bir diyalog şeklinde verilmiş ise de, dikkat edilirse bu diyaloglarda dahi, öğrenci ancak hocanın istediği, söyletmek istediği şeyleri ortaya koyabilmektedir. Ancak uygarlığın o güne kadar kaydettiği en üst düzeye ulaşmış akademik bir ortamda bu tutumun yararlılığı frenliyeceği, özgür düşünceyi sınırlayacağı elbette ki gözden kaçırmamıştır. İşte öğrencilerin büyük hocaları karşısında serbestce konuşmalarını, düşüncelerini belirtmelerini sağlamak üzere büyük ihtimalle Eflatun tarafından hafif ickili akşam yemekleri (Syuposionlar) başlatılmıştır.

Burada "Atatürk'ün icki sofrası" adı ile anılan yemekleri hatırlatmadan geçilemez. Emis subaylarının hatıra defterleri Fatih Rifki ATAY, Ruşen Eşref ÜNAYDIN ve Yakup Kadri KARAOĞLANOĞLU'nun hatıraları incelenirse, bu ickili yemeklerin planlı programlı tam simpozyumlar olduğu görülür."

d. Discussion, Conference and Group Process, 1968, Bölüm 3, sayfa 47,

"Küçük bir uzman grubunun veya konuyla ilgili en yeni bilgilere sahip kişilerin, bir topluluğu aydınlatmak amacı ile bir sorunu tartışmalarıdır. Diğer tiplerden ayırıcı karakteristiği muhabere paternidir. Her bir katılan, sorunun belirli bir vechesini sözü hiç kesilmeden, nisbeten kısa bir süre içinde takdim eder. Bütün katılanlar dinleninceye kadar bu işlem devam eder."

23- Tez yazarının notu ; " Simpozyumların süresi içinde, konuşması sayısı içinde herhangi bir kural bulunmamıştır. Bununla beraber, incelenen 60'a yakın Uluslararası ve Ulusalsimpozyumda, süresi ortalama 2 ile 5 gün arasında değişmektedir. 5 günlük simpozyumlarda 1 gün, dinlenme için ayrılmakta, 5 günde genellemeler ve özetler yapılmaktadır. Böylece fiilen tam 3 gün çalışılmaktadır. Öğleden sonraları genellikle soru-cevap periyodlarına ayrılmakta, son günün büyük kısmı foruma tahsis edilmektedir. Konuşmacıların sürelerinin 40-60 dakika arasında değiştiği görülmüştür. Bu gerçeklerin ışığı altında günde 3-4 konuşmacı takdim yapmakta ve en büyük simpozyumlarda takdimci sayısı 9'u geçmemektedir."

24- Tez yazarının notu ; " Harp Akademilerinde bu tip çalışmalarında zamanlama büyük önem taşır. Tahsisli zamanın açılması hem diğer üyelere, hem dinleyicilere karşı saygısızlık addedilir. Böyle bir durumu önlemek için, Başkanlar konuşmanın bitimine 5 dakika kala bir uzun, 1 dakika kala 2 kısa zil çalan saatler kullanırlar. Zili duyan konuşmacı konuşmasını ayarlar."

25- a. Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 1, sayfa 3  
"Grup dinamiğini incelemeye başlarken iki kişi arasındaki muhabere ilişkisini -diyalogu- ele almakta yarar vardır. Müessir bir muhaberenin en iyi yolu budur. Ufak tefek anlaşmazlıkları, açıklamalar yaparak kolayca gidermek kabildir."



Bununla beraber, diyalog diğer büyük çalışma gruplarından daha fazla talepkardır, zamanın yüzde yüzünde karşılıklı etkileşim icine girersiniz. Cekingencilik derhal farkedilir, eğer kelimeler kolay çıkmıyorsa süküt ağır bir şekilde havaya asılır kalır."

26- The Process of Group Communication, 1974, Bölüm 10, sayfa 266,  
27- A.g.e. , Bölüm 10, sayfa 266.

28- A.g.e. , " " " " "

29- Tez yazarının notu ; Şu anda kollokyumun üzerinde anlaşmaya varılmış yaygın bir tanım elimizde yoktur. Aşağıda çeşitli kaynaklarda bulunabilen tanımlar verilmiştir.

a. Milli Güvenlik Akademisi Yayını, Akademik Tartışma ve Çalışma Metodları, 1971, sayfa x - 5.

**Kollokyum :**

Kollokyum çoğu zaman üniversite çevrelerinde ilmi bir tebliğ veya tez üzerinde ilim adamları tarafından yapılan bir münakaşadır. Mesela ; memleketimizde docent adayları tezleri üzerinde bir kollokyuma tabi tutulurlar. Bu kollokyumlara diğer üniversitelerden ilgili ilim adamları da davet edilirler. Bu kollokyum da tez veya tebliğ açıklar. Bu açıklama boyunca sorular sorularak ve tefsirlerde bulunarak münakaşa yapılır. Münakaşalarda daima yüksek ilmi bir seviye hakim olur.

b. Deniz Harp Akademisi, Yönetim Kürsüsü, 1975 - 1976, ders yılı 1008 nolu Ders notu ; sayfa 12,

**KOLLOKYUM :**

Kollokyum çoğu zaman Akademi, Üniversite gibi yüksek öğrenim çevrelerinde tez ve çalışma yapanların bilimsel niteliğini tesbit ile bir ünvana (docent gibi) hak kazandırmak için ilim adamlarından kurulu bir jüri önünde tezlerin savunulması için yapılan Akademik bir tartışmadır.

30. Tez Yazarının notu ; Bu bilgi Harp Akademileri Komutanlığı Öğretim Üyelerinden Em Dz. Kur. Alb. Mert BAYAT'dan alınmıştır.

31 - a. Group Discussion Process, 1974, Bölüm 2, sayfa 20,

"Bir genel grup tartışması dinleyicilere de katılma fırsatı verildiği anda forum'a dönüşür. Genellikle platform da bir yönetici bulunur, dinleyiciler soruları sorar görüşler belirtirler. Forum, çoğunlukla diğer grup çalışmalarından biri ile birleşir. Bu durumda panel - forum simpozyum - forum, diyalog forum adını alır. Forumun tek başına bir grup çalışması olarak kullanıldığı haller çok nadirdir.

b. Discussion, Conference and Group Processes, 1968, Bölüm 3, sayfa 48.

"FORUM/ Forum terimi üç şekilde kullanılır. Birincisi, bir genel grup çalışmasından veya herhangi tip bir takdimden sonra dinleyicilerin katkıda bulunmasıdır.

İkincisi, dinleyici veya seyircilerin toplantının başından itibaren tartışmalara katılmalarıdır. Buna ACIK FORUM denir. Bütün toplantı dinleyicilerin katkılarına tahsis edilmiştir. Üçüncü olarak belirli bazı konular üzerinde devamlı tartışmalar yapmak üzere toplanır ve kendilerine mahalli forum adını verebilirler!"

32 - a. Discussion, Conference and Group Process, 1968,  
Bölüm 3, sayfa 45,

Komite : Komite genellikle bir karar üretme grubudur. Bir ana teşkilatın parçası olduğundan, aldığı kararlar tavsiye olmaktan öteye geçemez.

Bir komiteye ana teşkilat tarafından tavsiyelerinin istendiği özel bir görev verilebilir. Ana teşkilat komiteleri üzerinde tam kontrola sahiptir, onları dağıtabileceği gibi, tavsiyelerini de dikkate almayabilir. Bu durumda kimsenin alınması veya ytanması gerekmez.

b. Group Discussion Process, 1974, Bölüm 2, sayfa 17.

"Komite Toplantıları : Komite toplantıları grup çalışmalarının en çok rastlanan şeklidir. Bu çalışmaların çoğu resmi toplantılar olup, parlamenter usullerle yürütülür."

c. Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 1 sayfa 15.

"Görev grubu da problem çözücü bir grup çalışmasıdır. Genellikle üst düzeyde organize edilir ve varılan sonuçların etkileri grup üyelerinin dışına taşar. Grubun varılacak kararları uygulama için zorlayacak gücü olur veya olmaz ; üyelik devam ve şartları gönüllüde olabilir mecburi de ; görev grup tarafından da seçilebilir, dışardan da empoze edilebilir. Görev gruplarının bir diğer adı da Komitelerdir. Komiteler daimi veya geçici karakterde olabilir ; hükümet öğretim veya iş çevrelerinde veya herhangi bir yerde kurulabilir ; muayyen veya gayri muayyen amaçlarla toplanabilir ; üyeler ücretli veya ücretsiz çalışabilirler ; grubun bir bütçesi olabilir veya olmayabilir toplantılar esnasında tutanak tutulabilir veya tutulmayabilir ; üyeler seçimle veya tayinle gelebilirler. Bütün bu değişkenler ve daha başkaları görev talimatlarında belirtilir."

33 4 History of England, 1934, Cilt 1 , Bölüm 1, sayfa 6.

B Ö L Ü M    I V

GRUP ÇALIŞMALARININ PLANLANMASI, YÜRÜTÜLMESİ, KONTROLÜ

K I S I M - A  
G R U P Ç A L I Ş M A L A R I N I N  
P L A N L A N M A S I

1. GRUP ÇALIŞMALARINDA ÖLÇÜ :

Herhangi bir grup çalışmasının başarısını enbüyük ölçüde etkileyen ne başkanın nitelikleri, ne de katılanların çalışma konusuna duydukları ilgidir. En büyük önemi, '' Bu toplantıya gerçekten lüzum var mı ? '' sorusunun cevabı taşır. Bir çok gruplar belli bir amaç hatta ihtiyaç olmadan ( ve yetersiz hazırlıkla) toplantıya çağrılırlar.<sup>1</sup> Bir çok toplantının yapılmamasının yapılmasından daha iyi olduğu durumlarla karşılaşılır. Gerçekten Türkiye de devlet kurumlarında olsun büyük özel teşebbüslerde olsun, toplantıların işgücü ve verimlilik kaybı açısından kaçta malolduğunu araştıran herhangi bir etüde rastlanmamıştır.<sup>2</sup>

Lüzumsuz grup çalışması yapmanın yanısıra, sık sık toplanmakta kişileri grup çalışmasına karşı kanıksatan ve ilgilerini zayıflatan bir tutumdur. Grup çalışmalarının kısa aralıklarla yapılması, hazırlık yapılmadan toplanılmaya sebep olur. Hazırlıksız toplantılar ise, istenen amaçları elde etmeyi zorlaştırdığı gibi, gerçek bir grup çalışması yapılmasını da engeller.

Grup çalışmaları plânlanırken ölçünün çok dikkatli kullanılmasını gerektiren hususlardan biri de, katılacakların hem sayı bakımından hem de nitelikleri bakımından çok iyi seçilmeleridir.<sup>3</sup> Çok ağır bir konunun veya, çok zor bir sorunun çok az kısıden kurulu bir grupça incelenmesi de, gereksiz bir kalabalık tarafından ele alınması da aynı şekilde tatminkâr olmayan sonuçlara yol açabilir. Gene grubun, işin niteliği ile ilgili olarak homojenlik göstermemesi başarıyı büyük ölçüde engeller.

Dikkat edilmesi gerekli birfölgüde toplantı zamanlarının uygun seçimidir. Erken saatler kadar, iş gününün sonuna

birakılan saatlerde yaratacakları ulaştırma sorunları dolayısıyla tedirginlik yaratır. Yemek saatlerinden hemen önce ve hemen sonra başlayan toplantılarda bazı fizik rahatsızlıklara sebep olacağından tavsiye edilmez.

## 2. AMAÇLARA UYGUN GRUP ÇALIşMASI SEÇİMİ :

Herhangi bir amacın gerçekleşmesi için, bir grup çalışmasına gerek duyulduğuna karar verildikten sonra yapılacak iş uygun grup çalışmasının seçimidir.

göz önünde bulundurulacak ilk faktör, amacın dinleyici, seyirci veya kamu oyunu etkilemek olup olmadığının tayinidir. Bu genel sınıflandırmanın cevabı çalışmanın genel veya özel grup çalışması tiplerinden biri olmasını belirler.

Eğer Genel Grup Çalışmasına karar verilirse ;

Dar bir konunun çeşitli yönlerden incelenmesi ve çözümler aranması için panel, ikiden fazla katılan yok ise diyalog, geniş bir konunun çeşitli yönlerinin derinlemesine incelenmesi için simpozyum, Akademik ünvan verilmeleri için kollokyum, bir konunun iki zıt yönünün eşit kuvvette savunularak gerçeğin araştırılması için münazara, popüler konuların popüler kişiler tarafından tartışılması için yuvarlak masa, dinleyicilerin katkısının istendiği hallerde forum tipleri tavsiye edilir.

Eğer Özel Grup Çalışmasına karar verilirse;

Tip seçimi biraz daha karmaşık bir hal alır. Genellikle komisyon, Şura, kurultay ve konferans çalışmalarının ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelerle kararlaştırılır. Bu bakımdan yöneticinin bu çalışma şekillerinden birini seçme veya önerme imkânları pek sınırlıdır. Ayrıca bu büyük grupların teşekkülü yüklü harcamalarda beraberinde getireceğinden mecbur kalınmadıkça başvurulacak tipler değildir. Karargâh veya Daire toplantılarında kuruluş içinde olmak üzere bir bakıma yukarıda ki kategoriye girebilir. Ancak masraf hemen hemen hiç olmadığından yöneticinin istediği anda bu tip bir çalışmaya başvurma esnekliği vardır.

Pratik sonuçlar istendiğinde ve zaman sınırlamaları ağır baskı

yaptığında, araştırma etüd ve inceleme görevleri için sorun çözümlerinde yekili ve yetenekli katılanların da var olması halinde Çalışma Grupları ( komiteler ) etkili olurlar. İncelenecek konu, akademik düzeyde ele alınacak ise yeteri kadar hazırlık zamanı var ve çalışmalarını yönetebilecek nitelikte bir önder mevcutsa seminer tavsiye edilir.

Uzlaşma maksadı ile biraraya gelecek kişilerin ise yuvarlak masa tipini uygulamaları büyük kolaylık ve esneklik sağlar. Yuvarlak masa çalışmalarını önceden alt düzeylerde çalışma gruplarının yapacakları hazırlıklarla da desteklenebilir.

### 3. GRUP ÇALIŞMALARININ PLANLANMASI :

Sorun veya konu ile ilgili en uygun grup çalışması seçildikten sonra bu seçimi yapan makamın ilk işi Grup Görev Talimatını çıkarmak olmalıdır. Bu talimat, KİMİN , NE MAKSATLA , NEREDE, NE ZAMAN, HANGİ İMKANLARLA, NASIL, NE YAPACAĞININ, kısa ve öz olarak belirtildiği bir belgedir.<sup>5</sup> Bir grup çalışması görev talimatında en aşağı şu bilgilerin bulunması gerekir.

#### a. Grup Çalışması Görev Talimatı :

- (1) Grup kurulması emrini veren veya daveti yapan makam,
- (2) Grubun kuruluş maksadı ( vazifenin açıklanmasına yardımcı olacağı düşünülüyorsa),
- (3) Hangi tip grup çalışması yapılacağı,
- (4) Gruba kimin başkanlık edeceği,
- (5) Grubun hangi kuruluş temsilcilerinden veya kimlerden teşekkül edeceği,
- (6) Grubun vazifesi ( Açık ve kesin bir ifade ile ) ,
- (7) Gruba çalışması için tahsis olunan süre, ( Her konu için değişebilir, bazen periyodik bazen devamlı dahi olabilir )
- (8) Grup sekreteryasının kimlerden oluşacağı,
- (9) Grup çalışmasına tahsis olunan yer,
- (10) Varsa grup çalışmalarına tahsis edilen idari ve mali imkânlar ( ulaştırma, barındırma, iâşe,muhabere, v.s ),
- (11) Varsa çalışmalara katılacak gözlemcilerin kimler olduğu,

- (12) Grup başkanının yetkileri ( Toplantıları yönetme, toplantıyı geçici olarak durdurma, grup üyelerine ihtar verme, müşterek çalışma adap ve usulüne riayet etmeyen grup üyesini grup dışında bırakma, v.s. ) ile sonraki toplantıların yer ve zamanını tayin,
- (13) Çalışma kontrolünün hangi yöntem ile yapılacağı.

b. Gündemin ( Agenda ) Hazırlanması :

Herhangi bir grup çalışmasına karar verildiği zaman, o çalışma içerisinde sorun veya konuların hangi sıra ile ve ne sürelerde ele alınacağını ortaya koymak, oturumların gündemini yapmak demektir. Gündemin çeşitli kaynaklarda birbirine yakın tanımları mevcuttur.<sup>6</sup>

Gündem hazırlamak, grup çalışmasını düzenlemek ile görevlendirilmiş kişinin ( başkanı ) sorumluluğudur. Çok basit bir iş gibi görülmesine karşılık, toplantıların başarısı büyük ölçüde dengeli bir gündeme bağlı olduğundan önem kazanır. Bir çok uluslararası kuruluşta gündemin sorumlu kişi veya makam tarafından hazırlanması kabul edilmiş olmasına rağmen, bunun bir taslak gündem olması ancak katılacakların görüşleri alındıktan ve varsa gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra kesin gündem haline gelmesi usulü benimsenmiştir.<sup>7</sup> Kanaatimizce bu yol toplantıların daha başında zora girmemesi için en uygun yoldur. Gündemin, katılacakların yeteri süre önce ulaştırılması, birçok idari aksaklıkları önleyeceği gibi, yanlışlar veya yanlış anlaşılmalarda onlarında zamanında düzeltilmesini sağlar. Gündemdeki konu ve çeşitli bilgilerin, haberlerin, belgelerin IŞIĞI altında tartışılmaları gerekir. Tartışmaların gerçekçi ve objektif olabilmesi için mümkün olan her durumda, gündem maddeleriyle ilgili bilgi haber ve belgeler gündem ile beraber katılacaklara ulaştırılmalıdır. Karşıt görüşlerin taraflara bildirilmesi de yararlı olur. Belgeler gönderilmiyor ise referans olarak bildirilmelidir. Gündemin bu bilgileri sağlamış olarak katılanlara önceden gönderilmesi kişilere konuşulacak sorunlar üzerinde düşünme fırsatı verir. Ayrıca grup bir araya geldiğinde toplanabilecek bilgilerle donanmış

olur. Sorunların toplantıdan önce iyi tanımlanmış olması kesin hedeflerin sür'atle ortaya çıkmasını da kolaylaştırır. Hepsinden önemlisi üyeler toplantıya hazırlıklı olarak manin güveni içinde gelirler; Bu da hevesle gururla çalışmalarını sağlar. Gündemin ayrıntılı olarak önceden gönderilmesinin tek sakıncası, fikirlerin ve çözümlerin toplantı başlamadan donmasına, kristalleşmesine sebep olabilmesidir.

Gündemin maddeleri genellikle klâsik ve mantıki bir sıra teşkil eder. Ancak bazı tecrübeli yöneticiler, zorluk çıkaracak konuları veya konuların zorluk çıkaracak taraflarını öncelikle ele alarak onları halletmeyi, daha sonra diğer kolay kısımları bitirmeyi tercih ederler. Çok rastlanan bir

diğer görüntüde mali harcamalar gerektirmeyen konuların, harcamalar getirmesi muhtemel olanlardan önce ele alınması ve görüşülüp bitirilmesidir. Başka görüşler de mevcuttur.<sup>8</sup>

Genel olarak gündem bir açılış konuşması, grubun amaç ve görevinin ifadesi ile başlar, ele alınan konuların veya konu parçalarının mantıki bir sıralaması ile devam eder. Gündemde başka grupların hazırladıkları raporların incelenmesi veya konunun öncesi ile ilgili maddeler de bulunabilir.

Her gündemde kapanış maddesinden evvel, herhangi bir sebeple unutulmuş veya toplantı esnasında ortaya çıkmış konuların tartışılabilmesi için bir (' Diğer işler ' ' maddesi bulunmalıdır. Bazı durumlarda bir konunun adının açıkça konarak tartışılması daha baştan ağır muhalefetle karşılaşacağı tahmin edildiği için uygun olmayabilir. Meselenin gündeme açık olmayan ifadelerle konulması olayı ' ' Gizli Gündem ' ' şeklinde tarif edilir.<sup>9</sup>

#### c. İdari Hususlar:

Bir grup çalışmasından istenilen nitelikte çıktılarının alınabilmesinde idari hususların önemini olayı birkaç defa yaşamadıkça anlayabilmek çok zordur. Salondaki yerleşme tertibinde yapılacak bir protokol hatası toplantıyı daha başlangıçta başarısızlığa uğratabileceği gibi, yeterli hazırlık zamanının sağlanamaması, toplantı yerinin fiziki şartlarında, istirahat imkânlarında, ikramlarda, ulaştırma kolaylıklarında, ses ve görüntü düzenlerinde, haberleşme imkânlarında belirecek uygunsuzluklar çalışmaların verimini çok düşürecektir.



Aşağıda ki hususlar grup çalışmaları tertipleyecek sorumlular için bir rehber olabilir.

(1) Katılımcılara gerekli hazırlık zamanının sağlanması:

Hangi amaçla olursa olsun eğer bir grup çalışmasına karar verilmişse, ortada ciddi bir durum var ve bu durum bazı harcamaları gerektirecek demektir. Bu bakımdan elde edilecek çıktıların bu harcamaları mazur gösterecek nitelikte olması gerekir. Katılımcıların iyi hazırlanamadığı bir toplantıdan ise yüksek nitelikte çıktılar beklenmemelidir. Bazı kuruluşlar bu anlayışı kurumlaştırmış ve yönergelerine koymuşlardır.<sup>10</sup> Aşağıda çeşitli grup çalışmaları için katılımcılara sağlandığında yarar görülen en az ( Minimum) hazırlık süreleri verilmiştir bu süreler bağlayıcı olmakla beraber, incelenen pek çok başarılı grup çalışmasında uygulanmış ve alışkanlık yaratmıştır.

Grup Çalışması	Kuruluş İçinden Katılacaklara	Kuruluş Dışından Katılacaklara
PANEL	iki hafta	üç hafta
SİMPOZYUM	üç ay	altı ay
Diyalog	bir hafta	on gün
KOLLOKYUM	iki ay	üç ay
MUNAZARA	on gün	iki hafta
Açık Oturum	iki hafta	üç hafta
FORUM	Takip edeceği grup çalışması kadar Açık forumsa konu ve durumun gerektirdiği kadar.	
Çalışma grubu (Komite)	bir ay	altı hafta
Karargâh ( daire) Toplantıları	periyodik, ( hazırlık süresiz ani toplantı da olabilir)	
Seminer	dört ay	altı ay
Kongre	Yasalarla belirlendiği, veya bir evvelki kongrede karar alındığı şekilde.	
Konferans	Konferansın konu ve tipine göre çok değişik olabilir.	
Şüra	Yasalarla belirlendiği şekilde	
Komisyon	Durumun gerektirdiği kadar, hazırlık süresizde olabilir.	

(2) Çalışmaların Katılımcılara Bildirilmesi :

Grup çalışmasının programlanabilmesi için, öncelikle katılacakların kesinlikle bilinmesi gerekir. Bunun için genellikle takib edilen usul, çalışmaya katılmasında fayda görülenlere birer davet mektubu yazılarak, taslak programla beraber gönderilmesidir. Mektupta davetlinin, çalışmaya katılıp katılmıyacağı, katılacaksa programı onaylayıp onaylamadığı sorulur. Ancak katılacaklar mutabakatlarını bildirdikten sonra kesin program yapılabilir.<sup>11</sup> Grup çalışmasının plânlanmasından sorumlu kişi, son anda ortaya çıkacak engeller dolayısı ile katılamayacak kimselerin de olabileceğini düşünerek, gerekli tedbirleri almalıdır. Özellikle bir genel grup çalışmasında dinleyiciler de geldikten sonra kürsünün boş kalması bağışlanamıyacak bir kusurdur. Alınabilecek tedbirler arasında, yedek katılımcıların hazır bulundurulması, konu ile ilgili kısa süreli açık forum tertiplenmesi, mantıki akış yolunu zedelemeyecek program değişiklikleri sayılabilir.

(3) Katılımcılara kesin programın, taslak gündemin ve destek belgelerinin ulaştırılması:

Gerekli ve uygun olan her durumda katılacaklarını bildiren herkese, kesin çalışma programı, varsa grup görev talimatı, taslak gündem gönderilmeli, ve gündem maddelerinde ele alınan konularla ilgili destek belgeleri sağlanmalıdır. Eğer bu belgeler mevcut değilse, çeşitli referenslere atıf yapılmalıdır. Ancak bu yolla katılacakların bazı asgari bilgilerle donatılmaları mümkün olur ve zaman kaybı önlenir.

(4) Kuruluş dışından gelecek katılımcılara kolaylıklar sağlanması:

Bu husus bilhassa kamu kuruluşlarında, ve çalışmalara yurt dışından katılacakların varlığı halinde büyük önem taşır. Kuruluşun, çalışmanın önemine ve sağlanan malî ve fiziki kaynakların yeterliği derecesinde, katılacakların yatma yerleri ( otel veya misafirhaneler), önceden kontrol edilmeli, ulaştırma merkezlerinde mihmandarlar tarafından karşılanmalı, kendilerine çalışma süresince uygulanacak programlar, idari hususları da kapsamak üzere yazılı olarak

verilmelidir. Yabancı katılımcıların bulunduğu hallerde programın yarım veya birgünlük bir süresi, istirahat ve turistik gezilere ayrılmalıdır. Varsa protokol titizlikle uygulamalıdır.

(5) Toplantı mahallinde uygun fiziki şartlar sağlanması :

" Yolculuğunuz ne kadar kısa olursa olsun, eğer arabanız arızalı ise, yola çıkmak için kötü havayı seçmişseniz, veya bozuk bir yolda ilerlemeye çalışıyorsanız, başınız derde girecek demektir. Aynı şey Grup Çalışmaları için de geçerlidir. Bazı belirli fiziki koşullar yoksa, bütün iyi niyetinize rağmen, çalışmadan olumlu sonuç alamazsınız".<sup>12</sup>

" Plânlama ile ilgili önemli bir sorumluluk da grup çalışmasının içinde cereyan edeceği fiziki şartların düzenlenmesidir."<sup>13</sup>

" Toplantıyı organize eden, çalışma yerinin, seçtiği grup çalışması tipini teşvik edecek fiziki özelliklere sahip olduğuna inanmalıdır. Bu ayırtıya dikkat edilmemesi, moral bozar ve grup çalışmasını olumsuz yönde etkiler".<sup>14</sup>

" Bir toplantının başarısı esas olarak başkanın yönetmedeki ustalığına bağlı ise de, belirli konferans yardımcıları kesinlikle sağlanmalı, diğer bazıları ise, çalışmalara yardımcı olacakları için bulundurulmalıdır."<sup>15</sup>

Görüldüğü gibi başvurduğumuz temel kaynakların hepsi uygun fiziki şartlar sağlanmasında birleşmektedirler.

Yapılacak toplantının tip ve çeşidine göre " fiziki şartlar" elbette çok geniş kapsamlı bir liste oluşturacaktır. Aşağıdakiler gözönünde bulundurulması gereken asgari hususlardır.

(a) Çalışma yerinin seçimi:

(I) Çalışma yeri katılanların, kolaylıkla ulaşabileceği sosyal seviyelerine uygun, ferah, temiz, aydınlık iyi havalandırılan, çevre gürültü ve müdahalelerinden etkilenmeyen bir mahalde seçilmelidir.

(II) Toplantı salon ve odası, genel grup çalışmalarında dinleyicilerin, katılanları serbestçe ve rahatça görebileceği, özel grup çalışmalarında ise katılanların birbirlerine yüzyüze görebilecekleri şekilde tertiplenmelidir. Özel grup çalışmalarında ideal

şekil yuvarlak masa etrafında yerleşme olmakla beraber, T , U veya dikdörtgen şekilleri de tatminkâr sonuçlar verir.

(b) Çalışma yardımcılarının bulundurulması:

- (I) Özellikle genel grup çalışmalarında, göze ve kulağa aynı anda hitab eden, filim makineleri slayd göstericileri, tepegöz viyograflar, epididyoskoplar, video-teypler, renkli panolar, dinleyicilerin ilgisini devamlı uyandıran tutar, onlara en kısa zamanda en unutulmayacak izlenimleri verir. Özel grup çalışmalarında ise, destek belgeleri, konu ile ilgili arşiv, kalem, kâğıt, silgi, kara tahta, tebeşir, grafikler bulundurulması faydalı olur.
- (II) Mikrofon ve hoparlörlerden kurulu ses düzeni, yedekleri ile beraber hazır bulundurulmalıdır.
- (III) Stenografların bulunması halinde dahi, sesle kayıt düzeni sağlanması, tutanakların sür'atle ve doğru olarak hazırlanmasını mümkün kılar.<sup>16</sup>

(c) İstirahat, yemek, temizlik, sağlık, ve iletişim imkânlarının sağlanması:

- (I) Uzun ve yorucu çalışmalarda, hem gerçek dinlenme ihtiyacını karşılamak için hemde katılanlara toplantının selametini sağlayacak yönde kulis yapmaları için, 25 dakikayı geçmiyecek ara istirahatler verilebilir. İstirahat katılanların ve / veya dinleyicilerin çoğunluğuna göre çalışılan yerde veya yakın ayrı bir yerde yapılabilir. Bu mahallerde yeteri kadar, rahat oturma yeri ve sıcak, soğuk meşrubat temini gerekebilir.<sup>17</sup>
- (II) Uzun sürecek çalışmalarda, işe de önem kazanır, çalışma yerinin yakınında bazı imkânların hazırlanması, bunların katılanlara zamanında bildirilmesi, çalışmayı tertipleyen sorumluluğundadır. Bilhassa yaşlı kişilerin katıldığı çalışmalarda, ilk yardım tedbirlerini alacak uzman personel ve ambulans bulundurulmasında yerinde olur. Basit bir kalp krizi geçiren, ani bir hiper tansiyon darbesine maruz kalan bir katılıncının bu eksiklikten dolayı hayatını kaybetmesi toplantıda sarf edilen bütün gayretleri, boşa gitmesi ile sonuçlanabilir.

Toplantı yerinin yakınında, temiz, suları akan, kok-

(III) Büyük kuruluş temsilcilerini, basın mensuplarının yabancı ülke temsilcilerinin, konuşmacı ve/veya dinleyici olarak katıldıkları toplantıların yapıldığı yerde veya çok yakınında, telefon, telex, telgraf kolaylıklarının bulundurulması bugün oldukça alışılmış bir usul haline gelmiştir.

## K I S I M - B

### G R U P Ç A L I Ş M A L A R I N I N

#### Y Ü R Ü T Ü L M E S İ

İyi bir grup çalışması, çok çeşitli faktörlerin<sup>18</sup> ( amaç, yer, zaman seçimi, uygun üyelerin toplanması, iyi tarif edilmiş bir görev, idari düzenlemenin iyi yapılması veb) yerine getirilmesinin yanı sıra çok iyi bir yürütmenin de var olması ile meydana çıkar. Toplantıların yürütülmesini etkileyen hususlar arasında, buraya kadar sayılan faktörlerin önemi belirtilmiş idi. bu kısımda üzerinde anlaşmaya varılmış bir gündemin kabulünden, toplantının sona ereceği ana kadar geçen faaliyeti, etkileyecek hususlar üzerinde durulacaktır.

Grup çalışmalarının hazırlık safhası diyebileceğimiz, amaç, yer, zaman, üye seçimi, davetiyelerin gönderilmesi, görev talimatının çıkarılması ve idari desteklerin sağlanması safhalarında, uygulanacak çalışma tip ve çeşidinin ne olduğu fazla bir önem taşımaz; aşağı yukarı aynı işlemler hazırlıkların tamamlanmasında kullanılır.

Bu bakımdan buraya kadar olan işlemlerin standartlaştırılması veya hiç değilse benzer şekillerde ele alınması mümkün olur. Çalışmaların yürütülmesi olayında ise durum çok büyük farklılıklar gösterir. Uluslararası anlaşmazlıkların çözümü, ateşkes görüşmeleri, ticaret ve iş pazarlıkları gibi tarafların karşılıklı çıkarlarının çatıştığı toplantıların<sup>19</sup> yürütülmesi ile, çıkar birliğinin var olduğu, iş bölümünün yararına inanılan problem çözücü, karar verici, bilgi toplayıcı, bilgi dağıtıcı, öğrenici, öğretici, araştırmacı, soruşturucu toplantıların yürütülmesi muhakkak ki büyük farklılıklar gösterecektir.

Biz burada tezin amacına ulaşabilmesi açısından, yürütülmeleri, yasal ve/veya geleneksel düzenlemelerle çok belirli hale getirilmiş (Parlamentar çalışmaları, uluslararası konferanslar, v.b.) çalışmalar ile yürütmenin büyük ölçüde hazırlık safhasında halledildiği çalışma grubu, başkanı ile üyeleri programı zamanında uygulamaktan, idari kısımlara dikkat etmekten ve takdimleri özenli bir şekilde yapmak dışında fazla bir iş bırakmayan ayrıntılı programları yapılmış (simpozyum, seminer, kollokyum v.b) çalışmalar yerine başkan ve üyelere geniş hareket alanı tanıyan, özel beceriler gerektiren

küçük grup çalışmalarının (panel, çalışma grubu, karargâh toplantıları v.b) yürütülmeleri işlemini ele alacağız. Bununla beraber, diğer grup çalışmalarının yürütülmesi ile olan benzerlikle ayrılıkların da önemlerine göre yer yer üzerinde durulacaktır. Grup çalışmalarının incelenmesinde bilhassa Anglo Amerikan geleneğinde kullanılan metotta genellikle budur.<sup>20</sup>

İletişim modeli ve unsurları incelendikten sonra katılanların ve başkanın nitelik ve özellikleri ele alınacak ve nihayet grup çalışmalarının başarı ile yürütülebilmesi için çeşitli kaynaklara ve kendi tecrübelerimize dayanan bazı rehber ilkeler ortaya konacaktır.

Gündemi tesbit edilmiş bir grup çalışmasında, başkan ve üyeler arasında çok taraflı bir iletişim ve karşılıklı etkileşim vardır, Bu iletişim ve etkileşimin çalışmalardaki yeri oldukça basite indirgenmiş bir model içinde verilmeye çalışılacaktır.

#### 1. İLETİŞİM ( Muhabere ) MODELİ :

İletişim kelime olarak, " Bir olayın, bir duygunun, bir düşüncenin, başkalarına iletilmesi " demektir.<sup>21</sup> Yabancı dillerdeki çağdaş tanım ise daha kapsamlı ve anlamlıdır. " Bir fikir veya görüntünün alıcının zihnine, vericinin zihnine benzer şekilde ulaştırılmasıdır. " <sup>22</sup> İnsan beyinlerini birbirlerine doğrudan bağlayacak bir teknik geliştirilebilmiş olsa idi, iletişim kesikliklerinin pek çoğu önlenebilirdi. Kavramların bir kafadan diğer bir kafaya aktarılabilmesi görüldüğü, sanıldığı kadar basit bir olay değildir. Gönderici düşüncesini veya aklındaki görüntüyü, karşı tarafçada bilinen bir dil ( lisan) de simgeleyip şifreleyebilmelidir; bundan sonra yapılacak iş bu şifreli sembolleri yayınlayarak karşı tarafın bunu almasını ümit etmektir. Bu arada bir sürü hatanın yer almasına fırsat verilmiş olur. Modelimiz bu muhtemel hataları ortaya koyabilmelidir.

İletişim sürecini bir modele indirgemeye çalışmakla, son derece dinamik ve değişken karakterli bir olayı, statik bir ortamda ele almaya çalışıyoruz demektir. Bu filme alınması gerekli bir olayı tek bir fotoğrafta incelemeye çalışmakla bir tutulabilir. Bu tutumumuz ancak süreci nicesel ( analitik ) bir incelemeye tâbi tutmak istememiz sebebiyle bağışlanabilir.<sup>23</sup>

Bir iletişim olayı bir kaynağın bir durumu belirtmesi ile başlar.

ancak bu başlangıcı yapmadan önce kişi çevresinde ki dünyayı algılamış, gözlemlerini yorumlayabilmiş, yorumunu anlatılabilir ve alıcı tarafından anlaşılabilir kelimelere çevirebilmiş ve nihayet kendisini belirteceği hükümle bağlı saymaya hazırlanmış olmalıdır.

Alıcı, kaynağın yaydığı hükmü alabilecek bir yerde olmalıdır. Yayımı almalı, onu kendi dışındaki dünya içinde algılayarak değerlendirmeli ve ne tepki göstereceğine karar vermelidir. Verici kaynak bu tepkinin bir kısmını geri besleme olarak alacak, ve gelecekteki yayımlarında hatalarını buna dayanarak düzeltecektir. Alıcının tepkisindeki diğer kısımlar ise, yeni hükümler, belirlemeler içerebilir ve alıcı bu durumda gönderici rolüne girer, bu durumda ilk gönderici de tepki gösteren ve geri beslemeler yollayan alıcı olur.

Modelin gönderici ve alıcı adı verilen bu iki unsuru birbirlerine teller, elektrodlar ve kablolarla irtibatlandırılmamışlardır. Bir odanın içinde karşı karşıya dursalar dahi birbirlerine iki radyo istasyonu gibi bir sinyalle bağlıdırlar.

Modelin bu üçüncü unsuruna mühendislerce sinyal, iletişim teorisyenlerince kanal, günlük hayatta ise mesaj adı verilir.<sup>24</sup> Biz, görme işitme gibi birden fazla kanaldan bahsedebiliriz. Mühendisler sinyalde gürültü olduğunu ifade edebilirler. Yüz yüze konuşmada bu sinyal gürültüsü, kendini konuya veremiyen bir kişinin davranışı olabilir.

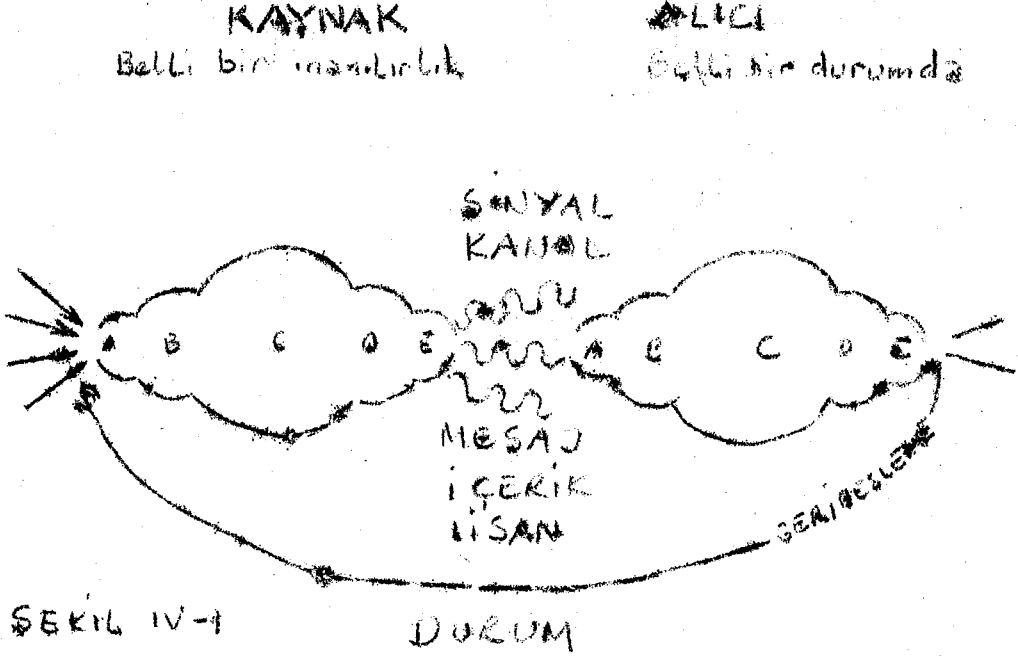
Modelin dördüncü elemanı ise olayın içinde cereyan ettiği durumdur.

İletişimde gönderici ile ilgili iki hususu daha göz önünde bulundurmak gerekir. Bunlardan biri göndericinin muhabereye bir amaçla başladığı; diğeri ise alıcının gözünde belirli bir doğruluğa sahip olduğudur.

Alıcının da kaynağın mesajını aldığı anda belli şartlar içinde olduğunu kabul etmekte zorundayız. Bazı inançları ve bilgileri ve kendine mahsus bir dünya görüşüne sahip olduğunu var sayarız; ümitsiz, başarısız, başarısız ve başarısız ilahî güçlerle uğraşan insan tabiatı ve bir noktaya ulaşamadığı bir durumun tipik bir örneğidir.



Mesajı aldığı anda tetikte veya dalgın olabileceği gibi, göndericiye dost, yabancı ve hâтта düşmanda olabilir.



İletişim belirli inançlılıktaki bir (A) kaynağının dış uyaranlara (oklar) tepki göstermesi, bir amaçla, algıladığı şifreleri çözmesi (B), iletişimi sağlayacak diletercüme etmesi (C), bu dili yeniden şifrelemesi (d), venihayet kendisini bir mesajla bağlamaya karar vermesi ile başlar (E). Bu işlem başlarken belirli bir durumdaki alıcının, sürece katılacağı, mesajın şifresini çözebileceği, yorumlayabileceği, bir kısmı geribesleme bilgileri olabilecek bir tepki göstereceği ümid edilir.

## 2. İLETİŞİM VE DİL ( lisan ) :

Grup tartışmaları en fazla aydın ortamlarda meyva verirler. Tartışmacılar fikirlerini sükün tae, rasyonel, ayrıntılı ve tam olarak ortaya koymaya çalışırlar. Ancak tartışmacılar uygun bir dil kullanmadıkça en güzel fikirler dahi kaybolabilir. Dil berrak düşünceyi önleyen değil kolaylaştıran bir araç olmalıdır. Bunun yanında düşüncelerin, hislerin, eğilimlerin açıklanmasında, bilgi toplanıp dağıtılmasında, tanımlama yapmakta hemen hemen tek araç olması önemini bir kat daha arttırır. Grup çalışmalarında kelimeleriletişimin en büyük yükünü taşırlar; jestler, mimikler, şekil gösterileri ise ikinci derecede yardımcılarıdır.

### 3. GRUP ÇALIŞMALARINDA DİLİN (lisanın) KULLANIMI:

#### a. Dil açık ( sarih ) olmalıdır.

Konuşmacı herşeyden önce ortaya koyduğu anlamları açık olarak vermeye çalışmalıdır. Toplantıda bulunan diğerleri söylenenlerin ne olduğunu tam olarak anlayamıyorlarsa, şaşkınlık ve yanlış anlamalar kaçınılmaz hale gelir. Anlaşmazlıkların pek çoğu üyeler söylemek istediklerine açıklık getirince kendiliğinden kaybolur.

Açıklık, konuşanın kastettiği anlamın, dinleyenin yorumunda Aynı anlama yaklaşma derecesine bağlıdır. Konuşan, bir kelimeyi kullandığı zaman belirli bir cisim veya anlama atıfta ( yollamada ) bulunur, dinleyici bu mesajı, çözerken bu cisim veya anlamı aynen veya yaklaşık olarak canlandırabiliyorsa, kastedilen şey açık ( sarih ) olarak iletilmiş demektir. Meselâ, tartışmacılardan biri üçüncü bir şahıstan " sözünün eridir " şeklinde bir ifade kullanırsa, muhtemelen, dürüst namuslu bir insanı kastetmektedir. Dinleyenin bu tabiri, iyi, kötü söz verdiği her şeyi ne bahasına olursa olsun yerine getiren biri olarak anlaması mümkündür. Bu durum derhal bir anlaşmazlığa yol açabilir.

Konuşmada açıklığı engelleyen şeylerden biri kavramları belirsiz ( müphem ) kelimelerle ifade etmektir. Bu genellikle kastedilen mananın eksik ve çok genel hatlarla anlatımından doğar. Bir politikacının, " Türkiye bir çok bakımdan kendine yeter bir Ülkedir " ifadesi herhalde pek çok dinleyicide çok değişik anlamlar akla getirir.

Diğer bir açıklık sorunu konuşularda, değişik anlamlara çekilebilen anlamlar kullanılmasıdır. Bir kuruluşun başkan adayı için karar verilecek bir toplantıda " kişisel özellikleri sayılırken, " içkiye dayanıklıdır " gibi bir ifade kullanılırsa, bu, tutucu çevrelerce " küp gibi içer " şeklinde yorumlanabilir.

Argonun dikkatsizce kullanılması veya alelade kelimelerin alışılmamış şekillerde ifadesi de dinleyicilerin belirsiz yorumlarına yol açabilir. Çok yetenekli bir kişinin,

" Korkunç adam ", tasarruf etmenin " cukkaya para atmak " şeklinde tanımlandığı konuşmalarda bir nesne yerine " olay ", desteklemek veya benimsemek yerine " tutmak " kelimelerinin kullanıldığı tartışmalarda belirsizlik sorunları yaratabilir.

Belirsizlik ve çok anlamlı ifadelerden kaçınmada genelde prensip, bilhassa karmaşık kavramları açıklarken dikkatli, özenli, tedbirli davranmaktır. Çoğunlukla kısa basit cümleler, uzun ve iddialı olanlardan daha açıktır. Uzadıkça uzayan bir cümle, izlemeyi o kadar zorlaştırır ki, dinleyici, cümlenin sonu gelmeden başlangıcını unuttur. Açıklayıcı cümlecikler ve tamlamalarla dolu karmaşık cümleleri yazı halinde anlamak mümkünse dinleyerek anlamak o kadar kolay değildir. Konuşmacı karmaşık cümleler kurmaktan mümkün olduğu sürece kaçınmalıdır.

Cümle yapısında ki kasıtlı kasıtsız çarpıtmalarda bir dereceye kadar belirsizliğe sebep olur.

Mecbur kalınmadıkça somut ve özel ifadeler, soyut ve genel olanlara tercih edilmelidir. Marmara Üniversitesi tabiri, gönderici ile alıcı arasında, sadece Üniversite kelimesinin uyandıracığı anlamdan daha açık bir iletişim sağlar.

Tartışmacılar arasında belirsizlik ve çok anlamlılığın yaratacağı zorlukları azaltmanın en yararlı araçlarından biri tanımlamalardır. Tartışmalar süresince katılanlar terimleri sık sık, tam olarak ve dikkatle tanımlamalıdır. Üyeler kullanılmakta olan kelimelerin tanımlanmasını istemekte tereddüt etmemelidirler. Açıklık sağlamakta temel soru, " Ne demek istiyorsunuz ? Kast ettiğiniz ne dir? " olmalıdır. Çalışma grupları bu sorunun sorulmasını adet haline getirmelidirler. Hatta zaman zaman çalışmayı durdurup kendilerine de , " Ne demek istiyoruz? " sorusunu sorup, yola bunu açıklayabildikten sonra devam etmelidirler.

Karmaşık bir kavramın tanımı bitmiş bir ürün olmaktan ziyade devam eden bir süreçtir. Sözlüklerdeki tanımlar tek kelimelerin standart manalarının anlaşılmasında yardımcı

olurlar ; ancak sözlükler, mesela, ' Türkiye sınırlarının savunulması ' kavramını açıkça ortaya koyamazlar. Bu kavram Kara, Deniz, Hava sınırlarının savunulması bunlara ilgili alt ve alt - alt sistemleri içerir. Ayrıca, aynı kavram çağlar boyunca da değişimlere uğramıştır. Konuşmacılar açıklığı ancak, ' Türkiye limanlarının mayın silahına karşı 1945'teki savunması, bugün kü savunması ' şeklinde ifadelerle sağlayabilirler.

Tanımlamanın genel metodu, kavramı önce bir sınıfa sokup ondan sonra o sınıfta bulunan diğer kavramlarla arasındaki farkı belirlemektir. ' Kare ' dendiği zaman düzlem geometrinin dört açısı dik ve dört kenarı eşit bir şekli anlaşılır. Özel bir kareyi belirtmek istersek bir kenarının uzunluğunu veririz. Bu kavram artık başka birşey ile karıştırılamaz.

Tanımlamanın özel metodu ise, soyut bir kavramı devamlılığı olan bir sistem içinde bir noktaya oturtmaktır. Bir cisim olay veya karakteristiği yalın olarak tanımlamak çoğu zaman hiç bir açıklık getirmez. Zenginlik, özgürlük, iyilik, cesaret v.b bir çok kavram mutlak olmayıp bir birlerine nazaran nisbi ( göreceli ) dirler. Güneş tayfındaki yedi ana renk dışındaki binlerce renkten bir tanesini en açık olarak, hangi iki renk arasında olduğunu belirterek vermemiz bunun iyi bir örneğidir. Şüphesiz bu bütün zorlukları ortadan kaldırmaz, ancak gene de genel bir tanımlamadan daha iyidir.

Tanımlamayı kesinliğe yaklaştıracak bir usul de, cisim, olay veya kavramı gözler önüne serecek kesin kanıtlar verebilmektir. Bir ülkedeki demokrasinin tanımı kimlerin ne zaman oy verebileceği kimlerin temsilci olabilecekleri, temsilciliğin hangi durumlarda ortadan kalkacağı, mahkemelerin bağımsızlığı, kişi dokunulmazlığının ayrıntılı şartları, v.b ortaya kondukça o demokrasinin diğerleri yanında ki yeri de açıklıkla belli olur.

Terimler, aralarında benzerlik veya zıtlıkların belirlenmesi yolu ile de tanımlanabilirler.

Bazı kavramlar da tarih içindeki gelişmeleri ele alınarak en iyi şekilde tarif edilebilirler. Türk Boğazlarından geçiş

serbestisinin bugünkü durumunu en iyi şekilde anlatabilmek olayın 1840 - 1936 yılları arasında geçirdiği safahatı ortaya koymakla mümkün olur.

Yetkililerin yapacağı tanımlamaları da bir metod olarak ihmal etmemek gerekir. Evvelce de bahsedildiği gibi sözlükler tek kelimelerin tanımlanmasında baş vurulacak güvenilir kaynaklardır. Kozmik ışınların özellikleri iktisadi konjontür, psikopatik davranışlar, v.b. gibi teknik özellikte konularda bunları çok iyi bilen uzmanların tanımları çok yardımcı olacaktır.

b. Dil kesin olmalıdır.

Açıklık ve kesinlik birbirlerine çok yakın kavramlar gibi görünmekle beraber, bir konuşmacının kast ettiği manayı açıklıkla ortaya koymasına rağmen, doğru bilgiler vermemesi mümkündür. Bunun sebepleri arasında kelimelerin yapıları itibarı ile bütün gerçekleri aynen aksettirmeye yeterli olmayışları yanı sıra, kişinin genellikle kavramları kendi görüş açısı ile yorumlaması da vardır.

Bu bakıdan tartışmacılar dili, çok hassas ve kırılğan bir aleti kullandıkları dikkatle kullanmalıdırlar; mutlak yargılar, keyfi yorumlar, düşük nitelikli hükümler dış dünyanın gerçeklerini hiç bir zaman tam bir kesinlikle ortaya koyamazlar ve tartışmaya zarar verirler. " Batı toplumlarında hiç kimsenin kişisel özgürlüğüne dokunulamaz " veya " Demir perde ülkelerinde vatandaşların hiç bir özgürlükleri yoktur " gibi aşırı iddialar daima şüphe ile karşılanır. Gerçek daima aşırı uçlar arasında bir yerde bulunur. Bilinçli tartışmacı, mutlak genellemelerden kaçınmalı, abartmalı hükümleri dile getirmemelidir; kapasitesi yettiği kadar somut kavramlara yollamada bulunmalı, ve olayları dış dünyadaki gerçek hallerine yakın kesinlikle anlatmalıdır.

c. Dil Uygun olmalıdır.

Kullanılan dil dinleyiciler, katılanlar, konu ve içinde bulunulan duruma uygun olmalıdır. Kelime ve cümleler bazı toplantılar için diğerlerine nazaran daha az resmiler arasından seçilebilir. Argo terimlerinin kullanılması öğrenciler arasında

yapılan bir klüp toplantısında acaip karşılanmasa da, bir kamu kurumu toplantısında büyük tepki uyandırabilir. Konunun kendisi de kullanılan dili büyük ölçüde etkileyebilir. Basit bir konunun tartışılmasında, basit kelime ve cümleler, amacın elde edilmesini sağlayabilirken çok karmaşık bir sorunun çözümü kelimelerin, tanımların ve cümle yapısının dikkatle seçimini gerektirir.

Genel grup çalışmalarında, diğer katılımcılar ve dinleyiciler ile uyum sağlamak şarttır, çünkü bu toplantılarda etkilenilmesi istenen asıl taraf dinleyicilerdir. Böyle durumlarda teknik kelimelerin, çağdışı kalmış kelimelerin, bölgesel ifadelerin ve profesyonel sloganların kullanılmasından kaçınılması uygun olur.

d. Dil rahatsız edici olmalıdır.

Bir konuşmacının saçmalayıp saçmalamadığını veya aşırı abartmalar yapıp yapmadığını anlamak kolaydır. Buna mukabil, kullanılan dilin, kavramları renklendirip renklendirmediğini, çarpıtıp çarpıtmadığını, bozup bozmadığını anlayabilmek çok zorlaşır. Simgelene işleminin çok karmaşık yapısı, birçok kereler manaların saptırılmasını ve bunun farkına varılmamasını kolaylaştırır. Bazı kavramlar aynı kelime ile ifade edildikleri halde, değişik toplumlarda değişik tepkilere sebep olurlar. " Laiklik " kelimesi Türkiye'de rahatlıkla kullanılabilirken İran'ın bugünkü yöneticileri tarafından dinsizlik, ahlâksızlık, kabul edilmektedir. İşveren çevrelerinde son derece tabii karşılanan " Serbest Teşebbüs ", " Uluslararası Şirket " " Kâr hedefi ", terimleri işçi temsilcileri tarafından hoş karşılanılabılır. Bu tip sayısız kelime ve terim bulunabilir. Tartışmacı değişik anlamları imâ edebilecek kelimeler kullanırsa iki hataya düşer. Anlatmak istediğini anlatamaz, kişiler arası ilişkileri de gereksiz yere zedeler. Oysa, aynı anlamı verecek başka terimler kolaylıkla bulunabilir.

Tartışmalarda akıllıca olmayan terimlerin seçilmesi, diğer katılanların cesaretini kırar; düşünmeyi durdurur; fikir üretimini engeller. Aşağıdakiler bu tip " Fikir katili " ifadelerdir.<sup>25</sup>

- " Gülünç olmayın "
- " Bunu daha öncede denedik "
- " Çok aşırı bir değişiklik "
- " Bütün diğer tertibat hiçbir işe yaramayacak "
- " Bu işin üstesinden gelmeyecek kadar küçük bir grubuz."
- " İş başındakiler için hiç pratik değil."
- " Artık gerçeğe dönelim "
- " Siz 21. ci yüzyılda yaşıyorsunuz. "
- " Herkesin eğlencesi olacağız."

Bu hükümlerle ortaya konan itirazların pek çoğu bazı durumlarda doğru olabilir. Yanlış olan seçilen terimlerdir. Dinleyicinin sarf edilmiş sözün sözlük manasına bildiği kadar, imadettiği manalarını da algıladığını ve tepkisinde bununda payı olacağı unutulmamalıdır.

#### 4. DİĞER USTACA KONUŞMA YOLLARI :

Dili etkili bir şekilde kullanmak, tartışmalarda iletişimi sağlamanın önemli bir vechesidir. Tartışmacı mesajların bütünü de etkili bir şekilde vermeli dir.

##### a. Kolay anlaşılabilir olmak :

Konuşmacı içinde bulunduğu ortamda herşeyden önce söylediğini işittirmek zorundadır. Söylediklerini tane tane ve düzgün bir telaffuzla söylemelidir. Telaffuz bozukluğu çoğu zaman yanlış anlamalar yaratabilir. Bilhassa bu ün çok eskimiş osmalica kelime ve deyimlerin kullanılmaları itina ister. Dinleyiciler bazı ses ve harflerin yutulması halinde de anlamları karıştırabilirler. Tartışmacıların çok sür'atli konuşmaları da sık sık şikayet konusu olur.

##### b. Tabii olmak :

Konuşmacı tartışma esnasında normal konuşma tarzını sürdürebilmelidir. Yapmacık, resmiyet taşıyan olağan dışı sesler çıkarmanın gereği yoktur. Bir tartışmacı eğer ezberlediğini tekrarlıyor, veya etrafındakileri unutup elindekini okuyor intibasını yaratıyorsa, gayri tabii bir davranış içinde demektir. Tabiiilik anlamı içinde yüz mimiklerinin, el, kol, vücut hareketlerinin normal olması da vardır.

c. Doğrudan dinleyicilere bakmak :

Diğer katılımcıların dikkatlerini dağıtmamanın etkili yollarından biridir. Özel grup çalışmalarında yerime getirilmesi kolay, dinleyicilerinde bulunduğu genel grup çalışmalarında ve takdimlerde ise zordur.

d. İlgiyi canlı tutmak :

Buraya kadar sayılanlar konuşmacıdan beklenen asgari niteliklerdir. Azami verimi alabilmek için, konuşmacı ilgi çekici duygulu ve coşkulu olabilmelidir. Monoton bir sesle uzun ca bir süre devam eden bir konuşmayı hiç kimse kendini zorlamadan dikkatini kaybetmeden dinleyemez. Yerinde yapılacak bir şaka anlatılacak bir fıkra kısa süre için konunun değiştirilmesi, çalışmalara ara verilmesi ilgiyi canlı tutmakta kullanılanlagelen usullerdir.

5. DİNLEME :

İletişim süreci bütünü ile iki taraflıdır, ancak bir grup çalışmasında, bir tartışmada, bir konuşmacı ile dinleyen katılımcıların bulunduğu durumlarda bu karşılıklı ilişki işin ruhunu oluşturur. Grup çalışmalarında yer alan kişi iyi bir dinleyici olmalıdır. Bu özelliğe ise çok az rastlanmaktadır.<sup>26</sup> İnsanların toplantılarda dinleme kabiliyetlerini kaybetmelerinin sebebi genellikle daha önce söylediği şeylere yapılan itirazlara vereceği cevapları düşünmesi ve hatta onları ezberlemeye çalışmasıdır. Bunu yapmaya gerçekten ihtiyaç duyabilir, ancak başkalarının görüşlerini hiçe sayacak kadar angaje olmamalıdır. Kötü dinleyici, grubu ilgisiz uçlara sürükler üzerinde konuşulmuş fikirleri tekrar zorunda bırakır, kendi anlayışını sınırlayarak olup bitenin dışında kalır bu suretle çalışmaya bir katkısı olmayacağı gibi, onayla yacağı kararlara itiraz edebilme fırsatını da kaçırmış olur.

Dinlemek işitmekten ibaret değildir.<sup>27</sup> Dinlemek aktif bir zihni işlemdir. dinlemede zorluk, insan zihninin, konuşmacının konuşma hızının çok üstünde bir sür'atle çalışmasından doğar. Konuşmacı dakikada 100 - 120 kelime civarında söyleyebilirken<sup>28</sup>, dinleyenin düşünceleri bu süre içinde ikibinden fazla kavram arasında gidip gelebilir. Dinleyen konuşmacının söylediğklarinden daha çekici şeyleri aklına getirirse sür'atle içinde bulunduğu



durumun dışına kayar, yoldan çıktığını fark ettiğinde ise iş işten geçmiş olur.

İnsan bir dinleyici olarak kendini eğitebilir, bunun için : bütün zihni güçlerini konuşmakta olan kimsenin söyledikleri üzerinde yoğunlaşmalıdır. Basit yollardan biri, kendisine devamlı olarak tartışılmakta olan konu ile ilgili değişik sorular sormaktır. Konuşmacı neden bunu bu şekilde söyledi ? Ne demek istedi ? Bu söylediği ile biraz evvel söylediği arasında ne ilişki var ? Söyledikleri benim bildiklerim uyuyormu? Grup bundan sonra neyi konuşacak ?

Dinleyici zihnini devamlı olarak konu ile işgal ederse tartışmayı yakından takip edebilir ve görüş bildirdiğinde de ciddi katkısı olur.

Aşağı a iyi bir dinleyici olabilmek için bir yabancı kaynakta yer alan tavsiyeler aynen alınmıştır.<sup>29</sup>

**a. Dinlemeye işin başında başlayınız:**

Mesaj parçaları çoğunlukla, dinleyici, giriş kısmını kaçırdığı için kaybolur. Konuşmacılar, isimleri cümlelerinde devamlı tekrar etmezler bunlardan sadece başlangıçta bahsederler, ve sonra, yerleri. o zamirler kullanırlar. O, bu, şu, orası, orada, v.b. böyle bir durumla karşılaştığınızda dinlemediğinizin anlaşılacak olmasına rağmen soru sormaktan çekinmeyiniz.

**b. Konuşmacıyı yargılamaya kalkışmayın :**

Objektif bir dinleme yapabilecek bir havaya girmeye çalışın. Dinlemeye, konuşmacının söylediklerinden bazılarına cephe almayı düşünerek veya ne derse desin kabul etmeyeceğinize inanarak başlarsanız, sadece hatalarını ve yanlışlarını görüp ilettiği bilgilerden değerli olabilecekleri kaçırsınız.

İyi dinleme, Konuşmacının söyledilerine karşı ortaya çıkacak duygusal tepkilerinizi önleme ve öm yargılarınızdan sıyrılabilme kabiliyetinize bağlıdır. Olay, açık ve tarafsız bir zihinle dinleyebilme meselesinden ibarettir. Konuşmacı hoşlanmadığınız biri ise, mesajları kişilikten ayırmağa çalışın.

c. Anafikri yakalamaya uğraşın :

Konuşmacıların hepsi iyi eğitim görmemiştir. Hatta bazıların hiç eğitimi olmayabilir. Bu durum da anafikirlerini üzerine basa basa söylemeleri beklenemez. Bazı durumlarda verilen örnekler ortaya konulmak istenen fikirden daha önemli olabilir. Ne yapıp yapıp anafikri anlamaya çalışın başaramazsanız konuşmacıya mutlaka sorun. Ne olursa olsun konuşma bittiğinde mesajın özünü yakalamanız gerekir.

d. Yeni fikirleri kaçırmamaya bakın :

Zaten bilmekte olduğunuz bir konu ile ilgili kısımları dinlemek kolaydır. Zor olan daha önce hiç duymadığınız fikirleri anlamak ve hatırlamaktır. Oysa konuşmanın sizin için en değerli bölümü budur.

e. Ayrıntıları kesinlikle ihmal etmeyin:

En zor dinlenebilen şeyler bilgi taşıyan mesajlardır. Bu mesajların özellikleri, isimler, yerler, tarihler, ve rakamlardır. Bunları hazmedebilmek genel konseptleri hazmedebilmekten daha zordur. İyi bir konuşmacı bu özel ayrıntıları kuvvetle vurgulayacaktır. Fakat siz her zaman konuşmacının niteliğine güvenemezsiniz hangi ayrıntıların önemli olduğunu tayin etmek görevi size düşebilir. Burada elbette bu ayrıntılara dalıp genel konsepti anlayamamanız riski mevcuttur. İyi bir dinleyici dikkatini ana konsepte vermekle beraber ayrıntıları da yakalayacak şekilde kabiliyetlerini geliştirmiş olan kimsedir.

6. GRUP ÇALIŞMALARINA KATILAN ÜYELERİN NİTELİKLERİ VE DAVRANIŞLARI :

Grup çalışmalarının etkili olabilmesi geniş ölçüde katılan üyelerin kişisel yeteneklerinin uygun şekilde biraraya getirilmesine bağlıdır. Teşkil edilmiş bir grupla karşılaştığınızda hepimiz o grubun zekî, önderlik yetenekleri taşıyan, yaratıcı düşünce sahibi üyelere sahip olduğumu varsayabiliriz. Ancak bu husus hiçbir şeyin güvencesi değildir. Bir çalışma grubu baştan aşağı yetenekli üyelere kurulmuş, buna rağmen başarısızlığa uğramış olabilir.<sup>30</sup> Grup çalışmaları için üye seçiminde herhangi

bir kural koymak pek çok değişkenin varlığı ve yapılmış araştırma sonuçları arasındaki ilişkiler dolayısı ile mümkün değildir. Benzer özelliklere sahip kişiler sosyal bakımdan gayet iyi anlaşabilirler, ama bu onların müessir bir çalışma ortaya koyacakları anlamına gelmez. Diğer taraftan farklı özelliklere sahip kişilerden oluşan gruplarda düşmanca davranışlara ve kutuplaşmalara sık sık rastlanmıştır.

a. Grup Üyelerinin seçilmesi :

En doğru en iyi çözümleri bulanlar her zaman uzmanlar değildir.<sup>31</sup> Yapılan çeşitli etüdler sorunlara en yakın kişilerin çözümlere de aynı derecede yakın olmadıklarını göstermiştir. İstanbul şehrinin, aynı coğrafyanın bir parçası olmasına hatta bazı topografik özellikler, ham madde kaynakları, stratejik savunma imkânları bakımından daha elverişsiz durumuna rağmen Çanakkaleden daha fazla gelişmiş olmasının sebeplerini inceleyen bir seri etütte, en güçlü sonuca ulaşanlar Denizciler, Ekonomistler ve Politikacılar değil, Kara Harp Akademisi Öğrencilerinin kurduğu çalışma grubu olmuştur.<sup>32</sup> Elbette ki bu tip özel çalışmalara dayanarak genellemeler yapmak doğru değildir. Çünkü çok sayıda değişken vardır, ve aynı konuda yapılan başka etüdler de başka başka neticeler verebilir. Burada ortaya koymak istediğimiz husus bir soruna yakın olmanın onun çözümü için yeter şart olmadığıdır. Bu konuda bir çok örnekler verilebilir. Bir muharip asker işgal bölgesinde ki halka nasıl davranılacağını tayin hakkına sahip olmayabilir, hergün yasa dışı olaylara müdahale eden polis adalet dağıtamaz, veya kendine göre tutuklama ilkeleri uygulayamaz, karar verici objektif bir yerde olmalıdır.

Ohalde, objektif, bilgili, yaratıcı ve birarada çalışabilecek grup üyeleri hangi esasa dayanılarak seçilecektir? Bu iş için belkide hiçbir zaman bilimsel bir formül bulunamayacaktır. Ancak aşağıdaki gibi bir genelleme yararlı olabilir.<sup>33</sup>

Etkili bir grupta ustalık ve uzmanlıklar çeşitli, eğilimler ise müsterek olmalıdır. Ayrıca iletişimi etkileyecek engeller

mümkün olduğu kadar en aza indirilmelidir. Birbirleri ile anlaşamayacakları bilinen insanların ortak iş görmeleri beklenen bir grupta biraraya getirmenin anlamı yoktur. Farklı eğilimlere sahip kişilerin biraraya getirilmesinin de aynı sonucu vereceği açıktır.

b. Üye Nitelikleri :

Herkesin grup çalışmasına yatkın ve hevesli olması beklenemez. Bir çok kimse tarih boyunca büyük işlerin, gruplar değil bireylerce başarıldığını ileri sürerler. Bu görüşe saygı duymakla beraber bizde karşılık olarak birçok büyük felaket ve acının böyle bağımsız davranan bireyler tarafından yaratıldığını ileri sürebiliriz. Tezin ruhu, grup çalışmalarının yürüten, yorucu fakat mantıklı olmaya çalışan bir çaba olduğudur. Bu bakımdan bir grup üyesinde aranacak birinci nitelik grup çalışmasına felsefi olarak bir değer verip vermediğidir. Eğer kişi işbirliği ve uzlaşma kavramlarını tanımak istemiyor ve kendi muhakeme kabiliyetinin herkesten fazla olduğuna inanıyorsa o kişinin bir grup çalışmasına katılmasından herhangi bir katkı sağlanması değil zarar görülmesi beklenmelidir. Kişi grubun yararı için kendi çıkarlarını geçici olarak dahi bir kenara bırakmıyorsa bir üye olarak herhangi bir hizmet veremeyecektir. Maalesef bir grup çalışmasını engelleyecek yol ve olaylar, onun başarılı olmasını sağlayacaklardan çok daha fazladır. İşin ilginç tarafı kişi çoğunlukla yaptığı tahribatın farkına bile varmaz.

Aşağıya toplantıları çığırından çıkaran bazı olumsuz nitelik ve davranışlar çıkarılmıştır.

(1) Olumsuz nitelik ve davranışlara sahip grup üye tipleri:

- (a) Hatip : Toplantıya hazır bir konuşma metni ile gelir, herkesin kabul ve alkışını bekler. Eğer fiilen başkan değilse kendisini o rolde göstermeye çalışır. Başarılı olup istediğini elde edebilir, ancak o zaman da çalışmanın demokratikliği şüphe ile karşılanır.

- (b) Komik : Hemen her grupta rastlanan bir tiptir. Fazla ileri gitmez ise yararlı da olabilir. Mizah duygusunun varlığı, çalışmalarını kolaylaştırırsa da herşeyin alaya alınması halinde hiç bir iş yapılamaz.
- (c) Kötümser : Söylenen şeylerden hoşlanmaz. Hiç kimsede yeterli bilgi yoktur. Grup yetkisizdir, tahsis olunan kaynak çok azdır, iş yükü çok fazladır. Bulunacak çözüm bir işe yaramayacaktır. Kendisinden hiçbir şey katmaz, sadece başkalarının fikirlerini çürütmekle uğraşır.
- (d) İyimser : Kötümserin tam karşısındaki bu tip başarısızlığın nereden kaynaklanabileceğini hiç öğrenmemiştir. Ona göre grup şimdiye kadar bir araya gelmiş olanların en iyisidir, üyeleri dahidir ve dünyanın bütün sorunları verilse çözebilirler.
- (e) İtirazcı onun için her söylenen terstir. Komik tipte olduğu gibi çok ileri gitmedikçe yaratıcılığa yardımcı olabilir. Fakat çoğunluğun kabul ettiği fikirlere karşı çıkarak cesaret ve şahsiyet gösterisi yapmaktan vazgeçemez.
- (f) Basitçi : Toplantıları bir an önce bitirme gayreti içindedir. Sorunları çok basit sebeblere bağlayarak aynı derece de basit çözümler getirmesi ile tanınır.
- (g) Suskun : Genellikle hazırlıksız gelmekten ve yapacak katkısı olmamaktan doğan bir haldir. Sıkılır ve uyuyabilir. Yararlı görüşleri olsa da nasıl ifade edeceğini bilmez fikirlerini zihninde iyice olgunlaştırmadan söylemek istemez ayrıca fikirlerinin pek bir işe yarayacağına inanmaz. Kendisine hitab edilmeden konuşmama gelenek ve konuşmama alışkanlığı da bu duruma yol açabilir.
- (h) Teferruatçı : Önemsiz, lüzumsuz ayrıntılar üzerinde alabildiğine tartışmaya bayılır. Usta bir teferruatçı eğer durdurulmazsa çalışmalarını çok uzatabilir.

- (i) Saptırıcı : Teferruatçı gibi zaman kaybettirici bir tiptir. Tartışmaya sokmak istediği konular çok önemli olabilir ancak genellikle bu konuların toplantının amacı ile de ilgisi olmaz.
- (j) Karıştırıcı : Basitçinin zıddıdır. Çok iyi niyetli olabilir. Yardımcı olmak ister ve bazen bunu başarır da. Bulunan çözümlerde devamlı değişme ve düzeltmeler yapılmasını ister. İşi o kadar ileri götürür ki çözümler sonunda anlaşılmayacak kadar karmaşık bir hal alır.
- (k) Bölücü : Grup çalışmalarının selameti açısından daha önce sayılanlardan çok daha tehlikeli ve zararlı bir tiptir. Yanındaki ile fısıltı halinde konuşmaya başlar, Kısa sürede bu konuşmayı ayrı bir söyleşiye dönüştürür. Kendisine yer ve duruma göre " terbiyesiz " de denebilir. Grup çalışmasında bu tip ciddi bölünmelere müsaade edilirse çalışma kısa s.rede sohbeta dönüşür.
- (l) Keyif ehli : Bölücü den daha açık ve dolaysız davranır. Çalışmaya değil eğlenmeye gelmiştir. Yirmi dakikada bir paydos verilmesini ister, sigara tutar varsa çay kahve ısmarlar veya toplantıyı erken kesip yemeğe gitmeyi teklif eder.
- (m) Ağır kanlı : Her toplantıya mutlaka 15 - 20 dakika geç gelir. Kendi başına ağır bir zarar vermez. Ancak kötü örnek olmasına göz yumulursa, benzerlerinin çoğalmasına sebep olur ve programı aksatır.
- (n) İlgisiz : Açıp herhangi birşeyi okumaya başlar gruptan fiilen çekilmiş olur. Doğrudan büyük bir zarar vermez gibi görünür ise de, diğer üyelere " Konuştuklarınız dinlemeğe değmez, beş para etmez şeyler " mesajını örtülü olarak verirler. Bu da moral bozar ve hevesi öldürür.

Daha bir çok başka tip saymak mümkündür.<sup>34</sup> Ancak bunlar en çok rastlananlar dır. Ortak yanları ise '' Kendilerini çalışma ve gruba vakfedememeleridir.''

(2). Grup üyelerinde aranacak olumlu nitelik ve davranışlar:

Kendini çalışmaya ve gruba vakfedebilmiş , katılmayı , katkıda bulunmayı gerçekten isteyen kişide bulunması gerekli nitelikleri ise şöyle sıralayabiliriz.

- (a) Bilgili olmak : Grup üyesinin herşeyden önce ortak amaca katkıda buluna bilecek derecede bilgi sahibi olması bekler. Bilgiler kafasının için de veya yanındaki notlarda bulunabilir. Ancak bu notları okumadan da konuşabilecek kadar konuyu bilmelidir.
- (b) Bildiklerini açıkça ifade edebilmek : Grup üyelerinin iyi birer hatib olması şart değildir. Fakat sağlam ve düzgün bir dil bilgisi ile ne demek istediğini açıkça belirtebilmesi lazımdır.
- (c) Samimi olmak : Grubun amacının önemli olduğuna ve kendisinin bu amacın ele geçirilmesine katkıda bulunabileceğine yürekten inanmalıdır. Kendisine amaçlarına, ve diğer üyelere tam bir güven duymalıdır.
- (d) Esnek Olmak : Grup çalışmaları her zaman istenildiği şekilde yürümez. Çok iyi hazırlık yapmış bir üye toplantı esnasında hazırlıklarının bir önemi kalmadığını, önerdiği çözümlerden daha iyilerinin ortaya konduğunu görebilir. Bu duruma uyum sağlayabilmek takdir edilecek bir durumdur.
- (e) Duyarlı Olmak : Grup üyesi, diğer üyelerin varlığına saygı duymalı, onların ihtiyaç ve belki de endişelerini anlamaya çalışmalıdır. Suskun bir üye çok değerli fikirlere sahip olabilir. Ancak bu fikirlerin ortaya çıkarılabilmesi ise uygun bir destekle gerçekleşebilir. Bu desteği sağlamak sadece başkana düşen bir görev değildir. Duyarlı üye, ne zaman konuşmak ne zaman dinlemek gerektiğini çok iyi tartabilen kişidir.

- (f) Yaratıcı Olmak : Yaratıcılık kolayca ele geçirilebilecek bir nitelik olmadığı gibi, tanımlanması da oldukça zordur.<sup>35</sup> Genel olarak, geleneksel veya denenmiş metodların dışında düşünebilmek demektir. Yaratıcı kişi, olaylara yeni ve farklı görüş açılarından bakabilen kişidir. Yaratıcı düşünceye coğunlukla uygulanamaz damgası vurulur. Gerçek yaratıcılık, yaratıcı düşünce ürünü bir fikre işlerlik verebilmektir.
- (g) Dostça davranmak : Yapılması gerekli ciddi bir işe yönelmek dostça davranışların ve ince mizahın ortadan kalkmasını gerektirmez.<sup>36</sup> Yumuşama ölçüsünde tutulursa üyeler arası iyi ilişkilerin doğmasına yardım eder. Elde edilecek sonuçlar dostluk havasının yaratılması için harcanan gayretlere değecektir.
- (h) Dürüst Olmak : Bir çok kişinin düşündüğünün aksine, Politik içeri li grup çalışmalarında dahi dürüstlük ve güven bir ihtiyaçtır. Dürüstlük göstermelik değil gerçek olmalı, ve sadece niyetlerde kalmamalı gösterilmelidir. İyi bir üye herhangi bir fikri eleştirmekten de desteklemekten de çekinmez. Bunların her ikisi de grup çalışmalarının vaz geçilmez fonksiyonlarıdır.
- (i) İddialı Olmak : Üyeler toplantılar da karşılıklarını ikna etmelerine yardımcı olacak her kanıtı kullanmakta özgürdürler. Bunun için hazırlık yapmak haklarıdır. İddiasında ısrarlı olmak hiç bir fikri olmamaktan çok daha fazla katkı sağlar, ancak iddialı olmakla körü körüne dik kafalılık etmek veya inatlaşmak arasındaki farklar göz önünde tutulmalıdır.
- (j) Düşünceli Olmak : Grup çalışmalarına katılmak fedakârlık gerektirir. En aşağı zaman olarak bir fedakârlık yapılmaktadır. Düşünceli üye başkalarının da kendisi kadar zamanını harcamakta olduğunu hatırlar ve programlanmış faaliyetlere zamanında katılır; Bu mümkün değilse başkanı zamanında haberdar eder.



(k) İntizamlı ve Titiz olmak : Gerek grubun gerek kendilerinin çıkarları açısından üyeler zaman ve materyali intizam ve titizlikle organize etmek zorundadırlar. Programlara, gündeme uymak, gerekiyorsa not tutmak, dosya açmak, bunları muntazam olarak işlemek bu niteliğin gereğidir.

(l) Aktif olmak : İyi bir üye sadece iyi bir konuşmacı değil bir yapıcıdır. Grup çalışmalarında, bir teklif hazırlanmasına ; çeşitli çözümler arasından birinin seçilmesine; daha derin bir araştırma yapılmasına karar vermek nisbeten kolaydır. Ancak bu işlerin grup çapında uygulamaya konulması üyelerin aktif bir rolü benimsemeleri ile mümkün olur.

Bu niteliklere pek çok şey daha ilave edilebilir.<sup>37</sup> Bunlar sayılabilecek asgari niteliklerdir.

#### 7. GRUP ÇALIŞMALARINDA ÖNDERLİK VE BAŞKANLIK:

Önderlik genel olarak bir kimsenin belli bir durumda, belli bir sosyal çerçeve içerisinde, diğerlerini, bir işi yaptıracak hareket tarzlarını değiştirecek veya yönlendirecek tarzda etkilemesi demektir.<sup>38</sup> Kişi bu etkilemeyi maksatlı olarak yapabileceği gibi farkına varmadan da uygulayabilir. Önderlik davranışı bilerek uygulanıyor olsa bile her zaman açık doğrudan ve herkesçe anlaşılabilir şekilde ortaya konmayabilir ; Tam tesine dolaylı, zor farkedilir, imâ yollu hatta kısmen gizli de olabilir. Aynı şekilde, etkilenen kimseler de bu etkinin kaynağını farkedebilirler veya edemezler.

Önderliği genel olarak işlemiş, kütüphaneler dolusu kaynak mevcuttur. Önderliğin tartışmalardaki yerini ve özelliklerini ele alan eser sayısı ise oldukça azdır. Bu bakımdan biz burada önderliği genel olarak incelerken dahi ağırlığı grup çalışmalarında ki durumlara vereceğiz.

Sorunla ilgili oldukça önemli bir uyuşmazlık vardır: Acaba önderlik bir Allah vergisi midir yoksa '' durumun tayin ettiği bir özellik midir ?

Önderlik vasıflarını açıklama yolunda çok büyük çabalar harcanmıştır. Önder denen kimse fizik olarak güç ve kuvvetin, zekânın, otoritenin saldırganlığın biraraya gelmiş bileşkesi midir? Bazı kişisel özelliklere mi sahiptir? Bu konudaki araştırmalar pek verimli sonuç vermemiştir.<sup>39</sup> Şu anda üzerinde zayıf bir anlaşmaya varılabilmiş olan fikir, önderliğin veya takipciliğin doğuştan gelme değişmez bir özellik olmadığıdır. İddia olunan kişinin özel kabiliyetlerinin sorun hakkındaki bilgisinin, içinde bulunduğu duruma intibak etme derecesinin önder mi, takipçi mi, olacağını tayin ettiği<sup>40</sup> Bu iddia çok geniş anlamlı ve oldukça belirsiz olmakla beraber, açıkça görünen odur ki herkes bazı durumlarda önder bazı durumlarda da takipçi olabilir. Durum değiştiğinde önderlik de el değiştirebilir. Önderlikle ilgili incelemelerin çok çeşitli durumları ve çok farklı görevleri kapsaması önderlik niteliklerinin her incelemede farklı farklı tezahürünün sebebi olsa gerektir. Bununla beraber, elimizde gene de önderlik niteliklerini karakterize eden bazı genellemeler vardır. Bu konuda yazılmış kayıtların çoğunun benimsediği önderlik nitelikleri Stogdill'in tesbit ettiği beş genel niteliktir.<sup>41</sup> Bu nitelikler çeşitli durumlarda incelenen önderlerde gözlenen niteliklerdir.

- a. Kapasite : ( Zeka tetiklik, ifade kudreti, orjinallik, muhakeme )
- b. Başarı : ( Öğrenim, eğitim, bilgi, sağlam fizik )
- c. Sorumluluk : ( Güvenilir olma, insiyatif, azim, atılman olma, kendine güven, yükselme isteği )
- d. Katılma : ( Faaliyet, geçinme, işbirliği, uyum sağlama, mizah duygusu )
- e. Durum : ( Mevkî sahibi olma, popülerite )

Başka sınıflandırmalarda mevcuttur.<sup>42</sup> Genel Olarak önderlik nitelikleri ile ilgili stüdüler pek geçerli sonuçlar verememiştir. Önderlerin bir kısmında bu niteliklere rastlanılabileceği gibi pekçok takipçinin bu niteliklere sahip olması da mümkündür. Ayrıca hangi önderde hangi nitelikten ne kadar bulunması gerektiği hakkında da herhangi bir sonuca varılamamıştır.

Bu durumu Psikolog Eugene E. Jennings<sup>43</sup>; 'Önderlik niteliklerini tespiti uğraşan araştırmaların sonunda o kadar çok nitelik ortaya çıkmıştır ki, pratik olarak hiç bir duruma uygulamak mümkün değildir. 50 yıl süren çalışmalar sonunda önderleri takipçilerden ayırmağa yarayacak herhangi bir nitelik veya nitelik kümesi üzerinde anlaşmaya varılamamıştır. ' demıştır.

Bu ' ' büyük adam' ' ı büyük adam yapan niteliklerin tespiti çabalarının iyi sonuç vermeyişi, liderliğin ne olduğunun anlaşılmasında ' ' Durum yaklaşımı ' ' denen yaklaşımın benimsenmesine sebep olmuştur. Bu yaklaşım önderin, içinde bulunulan durumun bir ürünü olduğunu ileri sürer. Bu yaklaşıma göre önderle takipçiler arasında bir küme iç ilişki vardır. Önder takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını onların kendisinden önce sezene ve programını buna göre yapıp ortaya çıkabilen kişidir. Bu yaklaşım, Hitlerin, Mussolininin, Mao Çetung'un ve daha bir çok önderin ortaya çıkışlarını kolayca açıklayabildiği için epeyce benimsenmiştir. Ancak hangi durumun hangi önderi yaratabileceğinin tahmininde pek bir işe yaramamıştır.

İki yaklaşımın da fazla pratik yarar sağlamamaları, ' ' İhtimaliyat yaklaşımı ' ' denen üçüncü yaklaşımın<sup>44</sup> benimsenmesine yol açmıştır. F.E Fiedler ve yardımcıları Illinois Üniversitesinde önder nitelikleri, ile durum yaklaşımını bir dereceye kadar birleştirmişlerdir. Fiedler'e göre kişiler sadece uygun niteliklerin değil, çeşitli durum faktörlerinin ve takipçileri ile aralarındaki ilişkilerin etkisiyle önder haline gelirler. Bu yaklaşımla da ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış bulgular büyük çoğunlukla doğrulayıcı mahiyette olmuştur.

Önder ve önderliğin ne olduğunun kısaca incelenmesi, bize önderin yaptığı işleri, önderliğin nelerden kaynaklandığını, kişisel faktörleri, gücünün nelerden geldiğini, tartışmalarda ki yerini, önderlik üsluplarını, amaçlarını ve fonksiyonları anlamamızda ışık tutacaktır.

a. Önderlerin yaptığı işler :

Bir çok yazarlar önderliği belirleyen esas faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralarlar.<sup>45</sup>

- Grup faaliyetlerini kolaylaştırmak,
- Davranışları düzene sokmak,
- Davranışları yönetmek,
- Davranışları etkilemek,
- Davranışları rehberlemek,
- Düşünceleri, hisleri ve davranışları kontrol etmek.

Bu işler birbirlerine çok benziyor gibi görünürlerse de aralarındaki farkın ortaya konulması önderlik kavramına açıklık getirir.

(1) Grup faaliyetini kolaylaştırmak :

Kişi grubun yaptığı işi hızlandıracak, kolaylaştıracak veya grup üyelerini heveslendirecek şekilde hareket ediyorsa, kolaylaştırma işini yapıyor demektir. Grup işlemlerini geliştirecek çeşitli fonksiyonları yerine getirebilir veya bunlarla ilgili tekliflerde bulunabilir.

(2) Davranışları düzene sokmak :

İşlem şekilleri, performans standartları ve örgütlenme önder tarafından etkilenebilir. Önder, grubu, işlemlerin belli usuller içinde yapılacağı bir sistem içine sokmağa uğraşıyorsa, davranışları düzene almağa çalışıyor demektir.

(3) Davranışları yönetmek :

Kişi gruba gitmesi gerekli yönü gösterebilir, keşfedilmesi gerekli fikirleri söyleyebilir, yapılması gerekli işleri bildirebilir ; böylece davranışları yönetme işini yapar. Bunun davranışları örgütlemek demek olan davranışların düzene sokulması ile karıştırılmaması gerekir. Yönetmek, özel yönleri göstermek veya alınmış olan kararları uygulamak demektir.

(4) Davranışları etkilemek :

Önemli olan önderin, grup üyelerine belli bir hareket tarzını seçtirmek, veya belli bir şeyi düşündürmek, belli bir usulu kabul ettirmek için ne yaptığıdır. Önder burada, **grup üyelerini** harekete geçirmek üzere makul bir baskı yaratmağa çalışır.

Herhangi bir üyenin belli bir şekilde hareket etmesini sağladığında davranışı etkilemiş olur.

(5) Davranışları rehberlemek :

Rehberlemekle yönetmek farklı şeylerdir. Zaten yolunda gitmekte olan bir kişinin daha kolay, daha rasyonel yolları seçmesi için yapılan bir yardım rehberlik olur. Kişiye karar vermesinde yardım edilmesi de rehberlik kavramı içine girer.

(6) Davranışları kontrol etmek :

Kişi davranışları etkilemek için, ustalık ve gücünü gözle görünür şekilde kullanıyorsa, zorla bu işi yapıyorsa, davranışları, hisleri , düşünceleri kontrol etmeyi amaçlıyor demektir.

b. Önderliğin kaynağı :

Bir grupta önder vasıflı bir kaç kişi birden bulunabilir. Sorun bunlardan birinin nasıl olupta önderlik mevkiine ulaştığıdır. Birkaç faktör sayabiliriz.

(1) Seçilmiş önderler :

Önderler en aşağı iki yoldan seçilirler ; açıkça veya gizlice. Herhangi bir kongrede kurultayda, genel seçimde seçilmek açık seçimin örneğidir.

Diğer taraftan, başkan, önder, ve yardımcıları seçildikten sonradahi grup içinde bazı kimseler grup davranışlarını etkilemek üzere büyük gayret gösterirler.

Çoğu zaman kişilerin, hiçbir resmi kimliği olmayan kimselerin tavsiyelerine uydukları görülür.

Her grupta bu açık ve gizli seçim vardır. İlginç nokta, açık seçimi kazananların çoğunlukla statik olmalarıdır. Bir başkan seçtiğimiz zaman dönem sonuna kadar ona bağlı kalırız. Gizli seçimle kazanılan önderlik ise, kolay kolay elde tutulamaz, devamlı faaliyet gerekir.

Batılı sosyoloğlar, insanların değişik maksatlar için değişik önderler seçtiklerini söylemektedirler.<sup>46</sup>

Burada hatırdaki tutulması gereken husus, bazı özel durumlarda ve projelerin yapımında kapalı olarak seçilmiş önderlerin daha iyi sonuçlar aldıklarıdır.

(2) Tayin olunmuş önderler :

Önderlikle güç ve yetki arasında sıkı bir ilişki olduğundan güç ve yetkinin bir yerlerden tahsis edilmesi de mantıklı bir işlem olur. Bir komite başkanı genellikle daha büyük bir kuruluşça belirli bir toplantıyı idare etmesi için tayin olunur. Bu iş için üst kuruluş yetkisini başkana devretmiş demektir. Gene de asıl yetkinin grup üyelerinde olduğu, onlar söylenenleri yapmadıkça yetkiden söz edilemeyeceği ileri sürülür ve seçilmiş önderlerinde aslında grup tarafından tayin edilmiş bir önder olduğu belirtilir.

(3) İtibarın ( saygınlığın ) yarattığı önderler :

Toplumda önemli yer işgal eden, veya çok tanınıp sevilen bir kişi bir gruba katıldığında otomatik olarak önderlik sorumluluğunu yüklenmek durumunda kalır.

Bu itibar ( saygınlık ) bazen yararlı olursa da, bazen etkili bir grup çalışmasını önler. İtibarlı kişi çoğu zaman fikirlerini gruba empoze etme durumuna düşer, çünkü grup onun fikirlerini benimsemeğe kendini mecbur hisseder. Buna mukabil kararlara, çözümler itibarlı kişinin de katılması grubun kendine güvenini ve işe hevesini arttırır.

c. Önderlikte Kişisel faktörler :

(1) Önderlerin grup normlarına ( standartlarına ) uygun olması:

Önderliğin diğer önemli bir kaynağı grubun kendi amaç ve standartlarıdır. Aile, komite, sosyal amaçlı bir dernek, firma, politik kuruluş v.b bütün gruplar kendilerine ait bir kültür geliştirirler.<sup>47</sup> Sosyologlar bu olaya " norm " adını vermişlerdir. Kısaca grup içinde belirli şeyler " yapılıır ", belirli şeyler " yapılmaz ". Bu normlar, kriterler ve çoğunluğu grup hayatında kapalı, hattâ bilinçsizce uygulanan kendisine mahsus davranış prensiplerinden oluşur. Bu prensipler

çerçevesinde hareket eden kişi, grup norm ve amaçlarına hizmet ettiği için grup tarafından daha çabuk ve daha kolay kabul edilir. Bu kimselere grubun temsilcileri gözü ile de bakılabilir. Çünkü gruba hizmet etmekte, ihtiyaçları karşılamakta ve üyelerin davranışlarını etkilemektedirler.

(2) Kişiliğin etkisi :

Toplumların çoğunda, kalabalıklarla kaynaşmayı beceren insanlar vardır, bunlar kişiliklerinin parlaklığı ile ilgi çekerler. Bunlara da önder denilebilir. Başkalarına sözlerini dinletirler, onları peşlerinden sürüklerler ve davranışlarını etkilerler, Bu " kişilik sahibi " parlak şahıslar genellikle fazla bir işe yaramazlar ancak etkili olabileceklerini unutmamak gerekir.

d. Önderlik gücünün kaynakları :

(1) Yetki :

Grubun kabullendiği bir güç şeklidir.<sup>48</sup> Bir önderin grubundaki üye, önderlerden aldığı emri kabul ediyor ve ona uyuyorsa o emir yetki taşıyan bir emirdir denebilir. O halde önderin yetkisini tayin eden faktör yaydığı mesajlara grubun gösterdiği tepkiye dayanmaktadır. Yetki denen şey emir ve isteklerin diğerlerince kabul edilme derecesine bağlı olduğu kadar bunların ifade edilmiş tarzına da bağlıdır. Grubun kabul edeceği tarzda ifade edilmiş fikir ve teklifler anlaşılmaz ve kabul edilemez emirlerden daha çok yetki taşır.

(2) Ceza ve Ödül :

Bir gruba karşı yaptırımını sağlayan esas faktörlerden biri de grup üyelerini cezalandırma veya ödüllendirme hakkıdır. Bu hakkı elinde tutan kimse gruptaki kişilerin tepkilerini şekillendirebilir. Bu hakkın kaynağını tanımlayabilmek her zaman kolay olmaz.

(a) Seçilmiş önderler açısından : Bazı durumlarda grup üyeleri seçtikleri önderlerine bu hakkı kendileri tanır- lar. Amaç çizgiden çıkan üyeleri yeniden rotaya sokmak- tır. Grup normlarının güçlendirme yönünde kullanıldığı sürece anlaşılır ve kabul edilir. Ancak bu hakkı elinde tutan önder grubun ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak ve normların korunmasına ilgisiz ise, grubun önderi de- ğiştirmek veya haklarını kısmak yolunda faaliyete geç- mesi beklenmelidir. Bu nokta da grup içi ciddi sürtüş- meler hatta çatışmalar başlar. İktidarı ve cezalandırma hakkını bir kere eline geçirmiş olan önder onlara sıkı sıkıya sarılır bırakmak istemez. Yetkilerinin elinden alınacağını anlayınca grup içinde kendisini destekleyen bazı üyeleri çevresine toplayarak bir alt grup yaratır,. Artık hangi tip ve büyüklükte olursa olsun grup içi ''bunalım'' başlamıştır.

(b) Tayin edilmiş önderler açısından: Gücün kaynağı her zaman grubun kendisi olmaz. Çoğu zaman bir üst yetkili veya makamca sağlanır. Bir genel müdürün bir komite başkanlığına birisini tayin etmesi gibi, Askeri emir komuta zinciri bunun tipik bir örneğidir. Subaylar işgal ettikleri mevki dolayısı ile bazı haklara donatılmışlardır. Astlarını izinsiz bırakabilirler, hapis edebilirler, ceza görevlerine koyabilirler. Bu davranışlar için gereken yetki sist in kendilerine tabii olarak verdiği yetkidir.

Bu güç çoğunlukla yanlış anlaşılır ve yanlış uygulanır. Önderler ellerindeki cezalandırma ve ödüllendirme haklarını grup ihtiyaç ve normlarının gerektiği doğrultularda kullan- mazlarsa asap bozukluğu ve direnç yaratırlar. Bununla beraber önderin güçlerini kullanma tarzı grupta korku da yaratabilir. KORKU ise gruplarda ÜRETKENLİĞİ ve ESNEKLİĞİ tahrib eden zarar- lı bir unsurdur.



e. Grup çalışmalarında önderlik:

Buraya kadar önderlerin genel özelliklerini ve gruplardaki önderliğin kaynaklarını incelemeye çalıştık. İleri sürdüğümüz gerçekler ve prensipler büyük küçük, resmi, gayri resmi bütün gruplarda rastlanan özelliklerdi. Artık bu gerçek ve prensipleri grup çalışmaları, önderliğini anlayacak şekilde dar bir alana sokmamız gerekmektedir. Genel olarak önderlik hakkında söylediklerimiz bu dar alana da uygulanabilir. Ancak grup çalışması önderliğini özel bir kurum haline getirecek bazı faktörleri ilave etmek zorundayız.

(1) Önder olarak toplantı başkanı :

Daha önce de söylediğimiz gibi herhangi bir grupta birkaç önderin bulunması mümkündür. Bir grup çalışmasında ise kilit kişi ( hiç olmazsa toplantının başında ) toplantı başkanıdır. Uzun süre toplantı önderi ile toplantı başkanı yanlışı olarak aynı anlamda kullanılmıştır.

Toplantı başkanı mutlaka bazı önderlik vasıf ve davranışlarına sahip kabul edilir. Bu, başkan olarak seçilmiş veya tayin edilmiş olmasından, başkanlığın geleneksel yetkilerini taşımasından, ve grup üzerinde başlangıçtaki müsbet etkisi sonucu olabilir. Toplantı başkanlığı hassas ve sınırlı bir önderliktir. İletişimi kanalize etmek ve kişilere söz hakkı vermek her zaman için yetkisi dahilindedir. Ancak grup ihtiyaçlarını karşılama fonksiyonunu yerine getirmekte zayıf kalırsa kısa süre içinde başkanlığı sadece boş bir ünvanndan ibaret olur.

Grup Başkanlığı fonksiyonları ayrıca incelenecektir.

(2) Önder olarak grup üyesi :

Biraz garip görünmekle beraber grup çalışmalarına hayata katkıda bulunan gerçek önderlik niteliklerini çoğu zaman üyeler gösterir. Aşağıdaki özellik ve davranışları gösteren üyelere grup önderleri gözü ile bakabiliriz.

- (a) Diğer üyelerle yakın dostluklar kurmak, resmî, bir mevkiî olmamakla beraber, diğerlerinin desteğini sağlamak.
- (b) Grubun ihtiyaçlarını karşılamak için yapılması gerekli şeylerin, ( görevlerin zamanında yapılması, veya süflî görünen işlerin dahi yerine getirilmesi ) sorumluluğunu üstlenmek. Grup çalışmalarının kritik bir unsuru haline gelmek ve tartışmaları teşvik ederek davranışları etkilemek,
- (e) Bir gözlemci olarak grup norm ve ihtiyaçlarını dile getirmek, grubun bu ihtiyaçları ne derece karşılayabildiğini devamlı olarak ölçerek değerli geri besleme sağlamak.

(3) Toplantı başkanlığı ile yürütme fonksiyonlarının ilişkisi:

Toplantı başkanlığının özelliklerinden biri, grup kararlarının uygulanmasından çöğunlukla sorumlu olmamasıdır. Bir başka deyimle Toplantı başkanı alınan kararları yürütmekten değil, grubun karar almasından sorumludur. Bu fark oldukça önemlidir. Bu fonksiyonlardan birini çok iyi yerine getiren bir kişinin diğerini beceremediği çok görülmüştür. Bir toplantıya başkanlık etmek için gerekli önderlik , bir harekâtı yönetmek için gerekli olan önderlikten çok farklıdır. Toplantı başkanı genellikle güç, kuvvet ve ceza haklarını kullanmaya ihtiyaç duymaz. Daha çok grubun bir temsilcisi olarak ihtiyaçları karşılamaya hizmet eder. Yönetme fonksiyonu ise, olumlu ve atılğan faaliyeti gerektirir ve alınmış kararları uygulanmasında bazı iktidar araçlarından yararlanır. Bu hususlar göz önünde bulundurulursa çok rastlanan bir hata önlenir. İyi bir yönetici olmak iyi bir toplantı başkanı, veya grup çalışması önderi olmak için yeterli sebep değildir. Bu iki vasıf kişinin kapasitesi açısından bakıldığında birbirinden tamamen farklı şeylerdir.

f. Grup çalışmalarında önderlik üslupları:

Bütün grup çalışmalarında faaliyetlerin iki ana kategoride yer aldığı görülür. Bunlardan biri görevin başarılması, diğeri de kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesidir. Üyeler bu iki ayrı faaliyet kategorisinde işgal ettikleri yerlere görece sınıflandırılabilirler. Bazı üyeler görevin başarılması ile ilgili faaliyetlerde önderliği üstlenirken, bazı üyeler " sosyal-duygusal " ilişkilerin geliştirilmesinde başı çekerler. Elbette ki toplantı başkanlığını üstlenmiş önderlerde bu iki ayrı kategoriden hangisini daha önemli görüyorlarsa ağırlıklarını o faaliyetlerin icra edilmesinde koyacaklardır. Bazı önderler kişisel duygu ve grup ahengini hiç dikkate almadan " görevin başarılmasının " peşinde koşarken, bazıları karar alma hızını düşürse de, önemli tavizlere ve görüşlerin yeniden gözden geçirilmesine yol açsa da grubun ılımlı bir hava içinde çalışmasına ağırlık verirler. Bu üslupların her ikisinde bazı şartlarda diğlerinden daha uygun olabilir.

Önderlik üslubunu etkileyen bir boyut daha mevcuttur. O da bazı kişilerin kendilerine, bazı kişilerin gruba dönük olmalarıdır. Kendine dönük kişi, grup faaliyetinin merkezinde kendisine önemli bir yer sağlama ihtiyacı içindedir. Gruba dönük kimse ise, grubun parçası olmakla yetinir ve faydalı olacağına inanırsa takipçilik rolünü rahatlıkla yerine getirir. Kendine dönük kişi kontrolü ele geçirdiğinde müstebit, gruba dönük kişi ise eşitlikçi olmak eğilimi gösterir.

Bundan dolayı önderlik üsluplarının ilgili fertlerin kişilikleri, grup tercihleri, toplumun kültürel ve politik yapısı, durum ve görevin özellikleri, ve daha başka faktörlerin etkilediğini söyleyebiliriz.

Değişik durumların hepsini kapsayacak önderlik üsluplarını genelleştirmenin çok sakıncalı olduğunu bilmemize rağmen incelediğimiz zaman çok sayıda belgede aynı şekilde ele alınmış bir sınıflandırmayı aynen almakta yarar gördük.<sup>49</sup>

- Zorbaca önderlik
- Liberal önderlik, ( bırakınız yapsınlar )
- Demokratik önderlik

Bu sınıflandırma üç ayrı bölümden ziyade bir devamlı çizginin üç referans noktasını gösterir. Bir uçta zorbaca önderlik, diğer uçta liberal önderlik ve bunlar ortasında bir yerde daha alt kısımlara ayrılması mümkün olan demokratik önderlik.

(1) Zorbaca Önderlik :

Grup çalışmalarında aşağıdaki davranışları gösteren bir başkan zorba önderin örneğini oluşturur.

- (a) Grubun düşünce ve performansını hükmü altına almaya uğraşır.
- (b) Grubu kurnazca kendi istek ve çıkarı için kullanır.
- (c) Emir ve kumanda verir. Bazı durumlarda tepkiyi önlemek için bunları kullandığı dille örtmeye çalışır, an ak bunlar yine emirdir. Meselâ " Beyler, sanırım tartışmayı burada kesmemiz gerekiyor ", veya " Ahmet bey bu konuda acaba sizin görüşünüzü alabil cekmiyiz ? "
- (d) Tartışmaya, gruba empoze etmeğe uğraşacağı peşin hüküm ve amaçlarla girer.
- (e) " Ben " zamirini çok sık kullanır, kabul edeceği yegâne referans budur, grup namına düşünmesi mümkün değildir.
- (f) Kendisinininkiler dışında hiçbir karar verme işlemine katılmaz. Grup bir karar üretmeğe uğraşırken tartışmalardan çekilir, yeteri kadar zaman geçtiğine inandığında kararı kendisi verir. Daha sık rastlanan bir başka durumda grubun karar vermesine imkân bırakmayarak yapılacak işi teklif eder ve bu emrin yerine getirilmesini ister.
- (g) Kendisini destekleyenlere iltifat eder, fikirlerine karşı çıkanları kişisel özellikleri dolayısı ile eleştirir.
- (h) Kritik bir konuya dokunulmasını istemediğinde grubu yoldan çıkarmağa çalışır.
- (i) Bir noktayı ispatlaması gerektiğinde yeterli bilgi ve kanıtlar ileri sürmek yerine üst bir makamın isteklerinin bu yönde olduğunu söyler.
- (j) Bazı durumlarda grubun bulup ortaya çıkardığı gerçek bilgilere karşı çıkacak kadar ileri gider.

k) Arada sırada yetki devretmek zorunda kalırsa, buna bir çok tanımlar ilave eder ve sınırlar koyar.

Böylece görevleri ve değerleri dikte eder.

Bütün bunları bir araya getirdiğimiz zaman serbest tartışmaları engelleyecek tehlikeli bir tip ortaya çıkmaktadır. Bu tip önderlik çoğu zaman gözle görünür bir dirençle karşılaşır, bu direnç giderek güçlenir, önderin görevi bırakması veya zor kullanarak tam kontrolü sağlaması ile sonuçlanır. Bu tip önderin yönettiği toplantılarda üyelerin önemsiz meseleler üzerinde çatıştıkları ve birbirlerine kişisel hücumlar yönelttikleri çok görülür.

(2) Liberal ( laisses - faire ) önderlik :

Zorbaca önderliğin tam aksi yönünde, öbür uçta bulunan bu önderlik uslûbu, grup üyeleri üzerinde hiçbir kontrol sağlamaya kalkışmaz. Grup kendisine verilen görevi, kendi bulacağı vasıtalarla yerine getirmek zorundadır. Önder bir üye görünümünde olup ancak kendisine sorulduğunda bazı tavsiyelerde bulunur veya yön gösterir. Bu, önderin kişisel bir tercihi olabileceği gibi bazı durumlarda, hazırlıksız ve yetersiz olmaktan da doğar. Bu tip önderliğin seyrekte olsa bazen, güçlü bir önderi kamufle etmek için ortaya çıkarıldığı da olur. Bu tip önderliğin de faydalı olacağı durumlar vardır. Grup üyelerinin kişisel gelişmelerine yardımcı olur. üyeler baskı altında olmadan düşünebilirler. Bilhassa yaratıcı yeni görüşlere ihtiyaç duyulduğunda fayda sağlayabilir. Ancak, grup dayanışmasını geliştirememesi, çalışma hedeflerinin kaybedilmesi gibi önemli kusurları vardır. Gerçek bir öndere sahip olmayan gruplarda yön ve kontrol kaybı sür'atle gerçekleşir ve çalışmalar verim düşüklüğü hattâ kargaşa ile sona erer.

(3) Demokratik önderlik :

Demokratik önderi aşağıdaki davranışlar tanımlar.

- (a) Çalışma Grubu kararlarına bağlı olacağını belli eder.
- (b) Grubun nasıl karar vereceğini öğrenmesinde yardımcı olur, hiç bir kararı empoze etmeğe kalkmaz.

- (c) Grubun faal bir üyesidir.
- (d) Az sayıda, ve ancak grubun yerini getirilmesini istediği bazı işlerin yapımı için emir verir.
- (e) Çok az iltifat eder, çok az eleştirir ancak devamlı olarak grubun sorunlarına ve yol aldığı mesafeye dikkati çeker.
- (f) Nihai yetkiye sahip olanın grup olduğunu kabul eder ve grubun bu yetkisinin iyice farkında olmasına çalışır.
- (g) Esas endişesi grup üyelerinin ne düşündükleri değil tartışma nasıl götürdükleridir.
- (h) Önderlik mevkiini, bu mevkinin gereklerini kendisinden daha iyi yerine getireceğine inandığı üyelere gönüllü olarak terketmekten kaçınmaz.
- (i) Gruba hangi sınırlar içinde kalarak karar vermek zorunda olduğunu hatırlatır.
- (j) Gruba uygulanacak kontrol derecesini, grubun karar alma kabiliyeti ile orantılı olduğunu bilir.

Bu üç üslûptan hangisi en iyisidir? Hangi üslûp kullanılmalıdır? sorularına cevap vermek oldukça zordur. Önderlik konusunda yazılmış kitapların pek çoğuna olzeme sağlamış olan White and Lippit araştırmaları<sup>50</sup> Liberal önderliğin kalite olarak en aşağıda bulunduğunu ; en kötü sonuçların bu önderlik altında alındığını ileri sürmektedir. Zorbaca önderlik ise düşmanlık ve saldırganlığa yol açarak tatminsizlik ve gruptan kopmaları sebep olmakla suçlanmaktadır. Araştırma sonunda yapılan söyleşilerde katılanların en çok demokratik önderliği tercih ettikleri görülmüştür. Bu üslûpta dostluk ve takım ruhu çok gelişmiştir. Zorbaca önderlik altında da büyük çapta işler yapılabilir, demokratik önderlik ise heves ve yenilik yaratılmasında bariz üstünlük sağlamaktadır.

g. Kontrolün derecesi :

Demokratik çalışma gruplarında güdün esas sahibi gruptur. Önder grubun izin verdiği kadar güç ve etkiye sahip olabilir. Bu kuraldan sapmalara da çok sık rastlanır. Önderin üyelerin kabullenebileceğinden daha fazla yetki kullandığı durumlarda, durumun normale dönmesi için çok zaman ve çaba harcanır. Grubun, uyusukluk, kayıtsızlık veya sadece yanlışlıkla öndere düşündüğünden daha fazla güç sağladığı da görülmüştür. Bazı durumlarda da tepeden inme zorbaca önderlik empoze edilir.

Karşılıklı tartışmaların yer aldığı grup çalışmalarında önderlik davranışları iki ana yönde kendisini gösterir. Bunlardan biri sorunların içeriğine ait görüşlerini belirtmek diğeri kişilere söz hakkı vermek, zamanı kontrol etmek, v.b görevleri yerine getirmektedir. Birincisine " içeriğe ait kontrol " diğesine " usule ait kontrol " adı verilir. Grupların büyük çoğunluğu önderin usule ait çok sıkı bir kontrol uygulamasını isterken, içeriğe ait kontrol uygulamasına izin vermezler.

Bunalımlarda bu eğilimler değişir. Sefi kararı gerektiren tehlikeli durumlarda grupların önderden sıkı bir kontrol bekledikleri çok görülmüştür.<sup>51</sup>

Hangi önderlik uslûbu tercih edeceğine karar vermek kişinin kendisine kalmış bir seçimdir. Herhalde bunu kendi felsefi görüşü, içinde bulunduğu durum, ve grubun yapısı hakkında yapacağı değerlendirme tayin edecektir.

h. Grup çalışmaları önderliğinin amaçları :

Toplum hayatımızdaki birçok şey gibi çalışma grubu da hayatıyetini koruyabilmek için yardıma muhtaçtır. Bu yardım, grubun çalışma programına uymasının sağlanmasından yapılan işlerin değerlendirilmesine kadar geniş bir alanı kapsar.

Yardıma büyük kısmını başkanlıkla görevli kimse sağlar. Tartışmaları başlatır, sorular sorar, çalışmalarını koordine eder.

Toplantı önderinin amaçlarını, rehberlik etmek, yumuşama sağlamak, arabuluculuk yapmak, hakemlik etmek ve eğitmek şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bu amaçlar bir önderin ele geçirmekle yükümlü olduğu fonksiyonel amaçlardır.

Biz burada amaçlı, hedef, fonksiyonu ise tartışmalarda yer alacak gerçek faaliyet olarak kullanıyoruz. Fonksiyonlardan bir sonra ki kısım da söz edilecektir.

(1) Rehberlik etmek :

Tartışmalarda düşünceleri, azami katılmayı sağlamak makul bir çizgi de tutmak önderin işidir. Konuşmanın kişiden kişiye aktarılması onun sorumluluğudur. Bu ayarlama zoraki ve suni değil, grubun kabiliyetinden azami yararlanacak şekilde olmalıdır.

Önder üyelere hangisinin değerli katkıları sağlayabileceğini hissetmeli, ve o kişinin dinlenmesini sağlamalıdır.

Çoğunluğun ve azınlığın görüşleri müessir bir şekilde ortaya konmalı ve incelenmelidir. Karşı görüşlerin Belirtilmesinin sağlanması özellikle önem taşır. Usta önderler azınlığın sesini duyurmasını sağlamakla grup çalışmasının kalitesini yükseltirler.

Daha evvelce de bahsettiğimiz gibi yapılması gereken işleri, verilmiş zaman sınırları içinde yerine getirmek önderin görevidir.

(2) Yumuşama sağlamak :

Karşı görüşlerin katılmasına meydan vermeden, çalışmaların akış hızını koruyabilmek büyük ustalık ister. Önder burada üyelere önceden görevler vererek, sorular sormak yoluyla tartışmaları gereksiz çatışmalara sürüklemekten kurtarabilir.

(3) Arabuluculuk yapmak :

Vasıflı grup çalışmaları üyelerin görüş ayrılıklarının açıkça ortaya konduğu çalışmalardır. Görüş ayrılıkları konudan kaynaklanabileceği gibi kişisel olabilir. Her iki durumda da önder tarafların arasına bir dost olarak girebilmeli ve yakınlaşmayı sağlamalıdır.



Önder arabuluculuk yaparken KESİNLİKLE TARAF TUTMAMALIDIR. Eşit hak ve şartlarla ortada kalarak hizmet etmeli, iki tarafçada böyle tanımlanmalıdır. Bu oldukça zor bir durumdur, ve amaca layık ile hizmet edebilecek çok az kişi vardır.

Arabuluculuk bir irtibat görevi olup, yapılacak iş taraflar arasındaki iletişim kanallarını açarak birbirlerini duymalarını ve belki de anlamalarını sağlamaktır. Esas mesele taraflar da bir anlaşma ve uzlaşma isteği uyandırabilmektir.

Arabuluculuk değişik sonuçlar getirebilir.

- Taraflardan biri diğerinin görüşünü kabul edebilir.
- Her iki taraf uzlaşmayı kabul edebilir.
- Her iki taraf daha önce düşünmedikleri yeni bir çözüm bulabilir.

(4) Hakemlik yapmak :

Karşıt görüşlerin kemikleşip kitlendiği durumlarda bir karar üretilmesi de kaçınılmaz ise önder hakemlik yapmak zorunda kalacaktır. Kısaca gerekli kararı kendisi verecektir.

Böyle durumlarda başkanın ilgili bütün tarafları dikkatle dinlemesi şarttır. Yaptığı iş bir bakıma yargıçlıktır.

Bazen başkanın dışındaki bir kimse o olay için hakemlik görevi için daha uygun olabilir. O takdirde başkanın yetkisini sür'atle ve sükûnetle o kişiye devretmesi iyi bir çözüm getirebilir.

Karar bir defa verildikten sonra, grup kararın geçerliğini sağlamayı yükümlenmelidir. Eğer grup bu sorumluluğu üstlenmekten kaçınıyorsa, veya kararı benimsemiyorsa hakemlik görevi adil ve uygun bir şekilde yapılmamış demektir.

(5) Eğitmek :

Grup çalışmaları önderliğinin amaçlarından biri de grup içinde yeni önderler yetiştirmek ve gruba giderek artan bir şekilde kullandığı usullerin ve vardığı sonuçların

sorumluluğunu benimsetmektir. Bu amaç başkanda  
' ' eğitimcilik ' ' niteliklerinin de arandığını gösterir.  
Etkili bir grup çalışmasında sorumluluk paylaşılmalı  
ve grup üyeleri grup içindeki mevki ve rollerini  
gerektiğinde kolaylıkla değiştirmeyi kabullenebilmelidirler.  
Bu husus özellikle bir den fazla toplantı yapacak  
gruplarda gereklidir.

Önderliğin bu amacı genellikle görmezden gelinir ve  
başkanların çoğu fonksiyon ve sorumlulukların merkezinde-  
ki mevkilerini muhafaza ederek saygınlıklarını muhafaza  
edeceklerini düşünürler.

(a) Genel Eğitim :

Verilmiş bir görevle uğraşmakta olan bir grupta eği-  
tim sağlamak çok zordur, çünkü başkan birinci derecede  
çalışmaları hedefe doğru yönlendirmekten sorumlu oldu-  
ğunu düşünür. Başkan bir yandan bu hedefi muhafaza  
ederken, bir yandan da mümkün oldukça diğerlerini  
başkanlık görevlerini yüklenmeğe davet etmelidir.  
Aynı zamanda grubun çalışma usullerini öğrenmesinde,  
değerlendirmesinde ve hatta daha etkili çalışma yolları  
bulmasında yardımcı olmalıdır. Üyeleri etkili katkılar-  
da bulunmaları için cesaretlendirmekte eğitim amacının  
bir parçasıdır.

Burada işlerle ortaya koymak istediğimiz bir husus  
var. Eğitici önderlik iyi öğretmenliğin ruhudur.  
iyi öğretmen olarak hatırladığımız kişilerin düşün-  
düğümüzde çok yetenekli önderler olduğunu da görürüz.

(b) Usulleri öğretme ve geliştirme eğitimi :

Başkan veya görevlendireceği bir kişi, çalışmaların  
tıkanmaya doğru gitmesi halinde araya girerek, usuller-  
den doğacak zorlukları ortaya koyar ve engelleri  
aşacak yeni usuller teklif ederler. Yapılan iş çalış-  
maların bazen usullerin bünyesinde bulunan özellikler  
dolayısı ile çıkmaya girebileceğini gösterip, o  
durumdan kurtulmayı öğretmektir.

Ortalama nitelikteki üyelerle çalışır grup çalışma usulleri dışında sebebler dayanan kritik bir durum ortaya çıkmışsa bu eğitimi zorlamak çok zorlaşır. Belki de ayrı zaman ayırmak gerekir.

c. Grup çalışmalarında Başkanlık fonksiyonları :

Buraya kadar grup çalışmalarında tartışma usullerini geliştirecek bir çok yol ve vasıtayı inceledik. Ele aldıklarımızın hepsi önderin ( başkan veya bir başkası ) tartışmaları daha etkili hale getirmesine yardımcı olacağını umduğumuz fonksiyonlardı. Genel olarak incelediğimiz bu yol ve araçlardan bazıları başkan için yerine getirilmesi asgari şart olan fonksiyonlardır. Bu bölümde özellikle bu fonksiyonların üzerinde durulacaktır.

(1) Soru sorma :

Başkanlık görevi temelde sorulan sorularla yerine getirilir. Başkan etkili soruları uygun bir ifade içinde dile getirebilmelidir. Başkanın rehberlik etme amacına ulaşabilmesi uygun zamanda uygun sorular sormaktaki ustalığına bağlıdır.<sup>52</sup> Tartışmalarda kullanılabilecek soru tiplerini sınıflandırmanın pek çok yolu vardır. Aşağıdaki sınıflandırma öğrenilmesi kolay, uygulanabilir ve uygulandığında iyi sonuçlar veren bir sınıflandırmadır.<sup>53</sup>

(a) Sorunun Yönü :

(I) Kişiden kişiye: soru doğrudan bir şahsa yöneltilecekse, ismi ile hitab edilerek te yapılabilir. İsim yerine temsil ettiği örgütte belirtenebilir. " Ahmet bey, Sayın MTA temsilcisi, Plân şubesi müdürü v.b.) gibi" Başkan kişiden kişiye veya kişiden birkaç kişiye uzun seri sorular sormaktan kaçınmalıdır, çünkü bu yol başkan tahakkümüne yol açar.

(II) Kişiden gruba : Soru bir bütün olarak gruba yöneltildiğinde genel bir tartışmayı teşvik eder ; ancak böyle bir soru bir süre sessizlikle karşılaşılır, bu arada üyeler verecekleri cevaplar için cesaret toplamaktadırlar. Böyle durumlarda başkan grubun cevap vermeye hazır hale gelmesini beklemeli

veya soruyu daha açıklamaktır.

(b) Sorunun konusu:

- (I) İçerik : Soruların çoğu ele alınmış meselelerin özüne dönük olmalıdır. Kısaca meselenin çözümü için gerekli materyal ve fikirleri içermelidir.
- (II) Usûl : Her grupta en etkili usulleri bulup çıkarmak için başlangıçta bir miktar zaman sarfetmek gerekir. Bu durumda sorular genellikle usulleri açıklığa kavuşturucu şekillerde olur. İçerik ve usule ait soruların birleştirildiği durumlara da rastlanır.

(c) Sorunun tipi :

- (I) Yönetici soru: Bazı sorular cevaplarının da beraber getirirler. Faydalı olduğu durumlar olmakla beraber başkan tarafından sorulduğunda tahakküm havası taşıdığına hükmedilebilir. " Bu acaip fikirden hoşlanmadınız herhalde?", " Artık diğer konuya geçelim mi?" gibi sorular bunun örnekleridir. Cevap olarak beklenen bir "evet" veya " hayır" dır. Ayrıca soran cevapla ilgili seçimi önceden belli etmiştir. Zorbaca önderlik uslubunun ayrılmaz parçasıdır.
- (II) Araştırmacı soru: Meselelerin, neden, nasıl, ne ile, ne zaman, nerede, kim tarafından, ne yapılarak çözüleceğini araştıran sorulardır. Objeksi ölçüler içinde kalabildiği takdirde, yapıcılığa ve yaratıcılığa katkıda bulunurlar.
- (III) Seçenekli soru: Gruplar çözüm için mevcut seçenekleri görmek ihtiyacındadırlar. Meselâ " Önümüzde birkaç yol var. Toplantıya ara verip biraz dinlenebiliriz, programı tamamlıyana kadar devam edebiliriz, veya şimdi dağılıp öğleden sonra yeniden bir araya gelebiliriz. Hangisini istersiniz?" şeklindeki bir soru bu ihtiyacı karşılayabilir. Ancak "konuşmaya devam edelim mi, burada bitirelim mi" şeklinde sadece iki seçenek taşıyan bir soru

önceki kadar makbul bir soru değildir.

Tecrübeli başkanlar önceden bir kaç seçenekli sorular hazırlar ve daha başka seçenek düşünen olup olmadığını sorarak çalışırlar.

(IV) Teşvik edici soru : Bazı sorular tabiatları icabı tartışmaları tahrik ve teşvik eder. Mesele, " Demokrasinin gelişmekte olan ülkeler için uygun bir yönetim modeli olmadığı inancı hakkında ne düşünüyorsunuz" böyle bir sorudur. Bu soruya sadece " evet " veya " hayır" la cevap vermek mümkün değildir. Cevap verecek olanlar ml. esebatları ile angaje olmak zorundadırlar.

(V) Geri çevirici sorular : Bazen sorulan bir soru cevap yerine bir başka soru ile karşılanır. Mesele " gelişmekte olan ülkelerde demokrasinin kökleşebileceğine ihtimal veriyormusunuz?" sorusuna " Gelişmekte olan ülke ile ne kastediyorsunuz?" cevabı bir örnektir. Bu iki sebeble böyle yapılabilir. Birinci sebep cevabın bilinmemesinden doğan, bir zaaftır. İkincisi ise art maksatlı, veya bilgi seviyesi sloganlardan ibaret olan bir konuşmacının toplantıyı amacından saptırmasını önlemektir. Bazende geri döndürücü bir soru, daha açık bir sorunun sorulmasına yol açarki bu yararlı olur.

Yukarda grup çalışmalarında kullanılabilecek çeşitli soru tipleri kısaca ele alınmıştır. Elbette ki soruların hepsi bu tiplerden birine uymak zorunda değildir, veya bir soru birkaç tipi bir araya getirmişte olabilir. Soru tipleri kullanımlarını açıklığa kavuşturabilmek için amaçlarını bilmekte de yarar vardır.

(d) Sorunun Amacı :

Tartışmalarda sorulan soruların amaçları da en aşağı katılanların kişilikleri ve meseleler kadar değişiklik gösterebilir. Ancak bütün grup çalışmalarına uyabilecek bazı genel amaçlardan söz edebiliriz.

- (I) Tartışmaları başlatmak,
- (II) İlgi uyandırmak,
- (III) Katılmayı teşvik etmek,
- (IV) Katılmayı yönlendirmek,

- (V) Düşünmeyi teşvik etmek,
- (VI) Düşünceyi yönlendirmek,
- (VII) Bilgi toplamak,
- (VIII) Duyguları anlamak,
- (IX) Üyelere katkıda bulunmaları için yardımcı olmak,
- (X) Başka sorulara yol açmak,
- (XI) Kritik bir durum veya noktaya dikkati çekmek,
- (XII) Tartışmanın havasını değiştirmek,
- (XIII) Tartışmaları sona erdirmek.

(e) İyi sorular için kıstaslar:

Soruların tip ve amacı ne olursa olsun kullanımlarını yönlendirecek belli standard ve prensipler mevcuttur.

- (I) Sorular ele alınan konu ile ilgili olmalıdır.
- (II) Sorular ılımlı ve kişisel olmalıdır. Ancak kişiliklere dönük olmamalıdır.
- (III) Sorular açık ve kesin olmalıdır. Grup soruları ve sorunun önemli tarafını kolayca ve açıkça anlayabilmelidir. Birkaç kere tekrarlanmadıkça anlaşılmayan sorular kötü sorulardır. Başlangıçta kolay anlaşılmayı sağlayacak yolu bulmak için soru değişik şekillerde sorulabilir.
- (IV) Sorular cevaplandırılabilir cinsten olmalıdır. Başkan mümkün olduğu sürece üyenin bilgisizliğini ortaya koyacak soruları sormaktan kaçınmalıdır. Herhangi bir soruya bütün grup doğru dürüst bir cevap veremiyorsa bu husus kaydedilmeli ve bir gündem maddesi olarak ele alınıp açıklığa kavuşturulmalıdır.
- (V) Sorular araştırmacı olmalıdır. Kolay sorular grubu tembellige ve yavaşlığa sürükler. Evvelce konuşulmuş hususları ele alıyorsa sadece vakit kaybına sebep olur.
- (VI) Sorular belirli amaca yönelik olmalıdır. Sadece konuşmaları devam ettirmek için sorulan soruların hiçbir değeri yoktur.
- (VII) Cevabı da beraberinde getiren sorulardan kaçınılmalıdır.
- (VIII) Sorular sadece evet veya hayır cevabı alınacak şekilde düzenlenmemelidir.

(IX) Sorular özlü ve kısa olmalıdır. Uzun iddialı sorular ilgi ve dikkati dağıtır. Bir soru birden fazla faktöre cevap aramamalıdır. Çeşitli faktörlerin çok açık olduğu durumlarda bu bir mahzur teşkil etmez. Ancak sorular yine de kısa olmalıdır.

Sorular başkanın grup kontrolünü sağlamasında yardımcı olan araçlardır. Bunları kullanmakta maharet sahibi olduğu sürece grubun faal, bağımsız ve verimli bir çalışma yaptığı görülecektir.

Başkan ara sıra kendi görüşlerini sorular içinde ima edecektir. Grubun bu görüşlere karşı çıkabileceğinden emin ise bu yolu kullanabilir. Bu çeşit bir kullanım başkanla grubun bütünleşmesine yardımcı olabilir ; yine de bu yol bir kontrol sağlama yoludur ve seyrek müracaat edilmelidir.

Başkan soruları kişisel kazanç sağlayacağı veya düşüncelerini gruba empo e edeceği istikametlerde soruyorsa, ilgişizlikle karşılaşacak ve neticede grubun bütün yükünü kendisi sırtlamak zorunda kalacaktır.

Soruların nasıl dile getirileceği herkesin tecrübe ile öğreneceği bir şeydir. Soru sorma sanatının tamamen kişisel olan bir tarafı vardır. Aynı kelimelerle aynı soruları soran değişik kişiler değişik cevaplar alırlar. Ses tonu, belirli kelimelerin vurgulanması, soruya bağlılığın derecesi, mimikler ve jestler cevapları etkileyecektir.

## (2) Çalışmaları başlatma :

Toplantıların zor anlarının başlangıçtaki beş on dakika olduğunu çok kimse çok iyi bilir. Burada başkan grubun izleyeceği yolu tayin eder, Ancak başkanın başlatma ile ilgili fonksiyonu bundan ibaret değildir. Zaman zaman grup şaşırabilir, veya fikir üretmez hale gelebilir. Başkan böyle durumlarda yeni bir faaliyeti başlatmak veya yeni bir faktörü devraye sokmak üzere hazırlık yapmalıdır. Her iki tür başlatmayı Kapsayabilecek bazı metodları burada açıklamak yerinde olacaktır.

(a) Sözünün özünü ortaya koyma:

Toplantının amaç ve tabiatını, gruptan neler beklendiğini belirten kısa bir açıklama konuşmasının her toplantıda yapılması usul haline gelmiştir. Açıklama konuşması öz ve kısa olmalıdır. Başkan bu konuşmada grubun takip etmesi gerekli yollarla ilgili kaygılar dikte etmekten, sorunun nasıl ele alınması gerektiğini söylemekten dikkatle kaçınmalıdır. Bu anda görev sadece toplantıyı başlatmaktır.

(b) Soru Sorma:

Sorunun dar alanlara sıkıştırmak ve üzerinde çalışılması gereken noktaları ortaya koymak üzere bir seri sorunun sorulması yararlı olabilir. Bu sorular önceden hazırlanmalıdır.

(c) Vak'alar takdim etme :

Büyük başarı ile uygulanmış araçlardan biri başlangıcı vak'a takdimi ile yapmaktır. Bu benzer veya ilgili bir olayı kısaca anlatmaktır. Takdim başkanın kendisi veya görevlendireceği bir başkası tarafından yapılabilir. Takdimde takdim yardımcılarının kullanılması etkiyi artırır.

(d) Çarpıcı olay ve Fikirler beyan etme:

Bazen başlangıcın bir seri çarpıcı bilgiler veya çok göze batar hükümlerle yapılması grubu bir anda faaliyete geçirebilir. Bu metod başlangıçta dikkatı çekmek için yapılabileceği gibi, çalışmalar esnasında yeni fikir ve yönleri ortaya çıkarmak içinde kullanılabilir.

(e) Başkalarına bırakma :

Grubun, tartışmanın başlatılması ve yürütülmesi işini başkana bırakma eğiliminde olması çok rastlanan bir haldir. Böyle durumlarda başkanın açılıştaki herhangi bir açıklayıcı şey söylememesi fayda sağlayabilir. Sadece şöyle bir başlangıç bile yeterlidir. '..... maksadı ile toplanmış bulunuyoruz, bakalım birşeyler yapabilecek miyiz?' Bu sözle meselenin özünü ortaya koyma ve tanımlama sorumluluğu grubun sırtına yüklenmiş olur.



Böyle bir davranış için başkanın güçlü ve yetenekli biri olması gerekir. Acemilere tavsiye edilmez. İlk olarak, grup başkana cephe alacaktır; çünkü başkan yerine getirmesi icap eden görevi reddederek onları zora sokmuştur. Grubun böyle nahoş bir başlangıçtan sonra yolunu bulabilmesini sağlamak ancak dengeli ve kuvvetli kişiliğe sahip bir başkanın yapılabileceği iştir. Ustaca uygulamabildiği takdirde bu metod grup üyelerinin büyük bir istekle işe sahip çıkmalarını sağlar. Çalışmanın yüküde verilmesi lazım gelen yere, grubun sırtına verilir. Bu metodun çok zaman yemesi gibi büyük bir sakıncası vardır. Önder yeterli zaman olmadıkça bu yolu kullanmamalıdır. Başkanlık yapacakların unutmamaları gereken husus grubun çalışmaya başlamasından tek başına sorumlu olmadığıdır.

(3) Koordine etme :

(a) Fikirleri:

Her başkanın karşılaştığı ana sorumluluklardan biri ortaya atılan fikirleri toparlamakve aralarında bağlantı kurmaktır. Bunun özetlerde yapılması mümkün olduğu gibi, bazen nerede bulunulduğunun tesbiti açısından çalışmaların herhangi bir anında da gerekebilir.

(b) Bilgileri:

Tartışmalarda kullanılan istatistik ve gerçek bilgilerin de koordine edilmesi bir ihtiyaçtır. Takdim edilen çeşitli bilgi kümeleri arasındaki benzerlik ve aykırılıkların gösterilmesi sık sık gerekebilir.

Koordine etme fonksiyonu, üyeler arasında görev dağılımı yapma ve iç ilişkilerin tanzimini de içerir.

(4) Değerlendirme:

(a) Üyeler tarafından :

Üyeler içinde başkan içinde, iyice angaje oldukları bir çalışmada, işin muhasebesini yapmak çok zordur. Ancak grup çalışmasının değerlendirilmesi mutlaka yapılmalıdır. Grup üyelerinden bir kısmını ayırıp sadece bu işle görevlendirmekte düşünülebilir.

(b) Dış gözlemciler tarafından:

Toplantılara dış gözlemciler çağırılıp oturumları değerlendirilmeleri istenebilir. Bu konu üzerinde ileride ayrıca durulacaktır. Başkana düşen bu değerlendirmelerin dile getirilmesini sağlamaktır.

Değerlendirme fonksiyonunu bizzat başkanın yerine getirmesi arzu edilen bir şey değildir, çünkü onun yaptığı işde değerlendirilmelidir. Diğer yandan başkan, grubun kendini değerlendirmesini ve dış gözlemcilerin yaptıkları değerlendirmelerin işitilmesini sağlamalıdır.

(c) Önderler tarafından:

Önderlerin değerlendirme yapmalarının doğru olmayacağını söylemiştik. Buna rağmen başkan değerlendirme faaliyetinde çok aktif olmak zorundadır.

(I) Cesaret vermek için:

Önder genel olarak çalışmalarını değil, üyelere bazılarının gayretlerini, katkılarını değerlendirebilir. " Gruba mükemmel bir kanıt getirdiniz " " Bu bilgiye gerçekten ihtiyacımız vardı " şeklindeki ifadeler çekingen bir üyeyi gayrete getirecektir. Ancak gene de başkanın çok dikkatli davranması gerekir. Görüşlerine grup katılmıyorsa tatsızlık çıkabilir.

(II) Takım ruhu yaratmak için :

Grubu bir takım haline getirmek başkanın işini kolaylaştırır. Artık kararların kalitesi herkesi bağliyacaktır. Bazı başkanlar bu konuda çok ileri giderler ve etrafa iltifatlar yağdırırlar. Kısa sürede bu iltifat enflasyonu geri teper.

(III) Kontrol ve güdüm sağlamak için:

Başkan yapılan konuşma ve çalışmalarını olumlu veya olumsuz, olarak değerlendirir bunu da açıklarsa, zorbaca başkanlık uslubuna meyletmiş olur. Bu davranışın giderek başkanı yalnız bırakacağı ve bütün sorumluluğu sırtına yükleyeceği evvelce açıklanmıştır.

BİR BAŞKAN BİR TOPLANTIYA İNCELENECEK SORUNUN

CEVABINI HAZIRLAMIS OLARAK GELIYORSA, KATKISINI  
BAŞKAN OLARAK DEĞİL, BİR BAŞKA KISVE ALTINDA  
SAĞLAMALIDIR AKSİ TAKDİRDE ÖN YARGILARI ÖNDERLİK  
VASIFLARINA ZARAR VERECEKTİR.

(5) Karar Verme:

Buraya kadar her fırsatta grup çalışmalarında verilecek kararların grupça verilmesi gereği üzerinde durduk. Bu bakımdan şimdi karar vermeden bir başkanlık fonksiyonu olarak bahsetmemiz çelişki gibi görülebilir. Çalışmanın amacı ile ilgili kararlar grup tarafından verilecektir. Ancak doğrudan doğruya başkanın karar vermesini gerektiren durumlarda vardır.

Alt komite üyelerini seçmek, kimin ne zaman konuşacağına karar vermek, ihtiyaç duyulan bilgi ve materyali tesbit etmek bir başkanın kaçınılmıyacağı işlerdir. Bu kararlar nasıl verilmelidir?

İlk olarak grubun onayı sağlanmadan açıklanmamalıdır. Grubun verebileceği kararları vermekten kaçınılmalıdır. Başkanın işi grup çalışmasını yaptırmak ve gruba yardım etmektir. Grubun kabiliyetini ölçmekte çok hassas olmalı ve gruptan kabiliyetinin üzerinde çözümler beklememelidir.

(6) Bütünleştirme :

Franklyn Haiman'a göre bunalımlar üç metod içerisinde ele alınabilirler.<sup>54</sup> Güç kullanarak, hakemlik yapılarak ve bütünleşme sağlanarak. Grup çalışmaları demokratik önderlik fonksiyonlarından biri olan bütünleştirme akla en yakın olanıdır. Bütünleştirme, Bunalımın iç ve dış unsurların ortadan kaldırarak anlaşmaya ulaşmak işlemidir.

(a) Bunalımın karakteri :

Üyelerin dürüst ve aydın düşüncelerinin bir sorun etrafında yoğunlaştığı iyi bir grup çalışmasında bunalımdan kaçınılamaz. Kişilerin birbirleri hakkında iyi şeyler düşünmedikleri hallerde de ortaya çok daha kötü şeyler çıkabilir.

Hayatımızın önemli bir parçası olan bunalımları çözenin kolay bir reçetesi veya yüzde yüz emniyetli bir formülü yoktur. Yarışma veya bunalım, kişilerin veya grupların ancak bir tanesine yetecek bir hedefi ele geçirmek için karşı karşıya gelmeleri ile başlar.

(I) Amaçlardan doğan bunalım: Grup çalışmalarında kişiler ortaya konmuş bir çözümden anlaşamıyorlar ise bunalım başlamış demektir. Burada amaçların farkı bunalıma sebep olmaktadır. Taraflardan birinin isteği olursa diğerinin olmayacak demektir.

Bunali taraflardan her ikisinin de tek bir fikre sahip çıkmak istemelerinden de doğabilir. Taraflar fikrin ancak tek sahibi olabileceğine inandıkları sürece sıkıntı devam edecektir. Bazı amaçların paylaşılamiyacak karakterde olması, bazı durumlarda bunalımdan kaçınmanın mümkün olamayacağını göstermektedir.

(II) Diğer bunalımlar: Amaç dışı faktörlerden kaynaklanan bunalımların çözülmesi ise imkansız değildir. Bu faktörler, yanlış anlamalar, görüş ayrılıkları, basit yanlış inanışlar olabilir.

(III) Duygusal faktör: Fikir ve olayları duygusal faktörlerin etkilemesi halinde birçok bunalım daha ortaya çıkar. Hemen hepimiz etrafa kötü bir görüntü vermekten kaçınıyoruz, bu nedenle küçük düşmeğe, alay edilmeye karşı tedbirler alırız. Düşüncelerimizin belirli bir çerçeveye sürüklenmeyeceğine inanmak ister ve bağımsızlığımızı korumak üzere, rasyonel olmayan aşırı davranışlarda bulunuruz.

Rasyonel düşünceyi engelleyecek bir sürü duygusal tepki vardır. Bize karşı çıkanları değersiz sayarız; belirli tiplerle iş yapmak istemeyiz; bazı durumlar bizi duygusal bir karışıklığın içine düşürür.

Bu faktörlerle uğraşmak bazı durumlarda çok zor hale gelir. Böyle hallerde başka olayları objektif bir temele oturtmak üzere gerçekleri ustaca kullanmalıdır.

Başa çıkamadığı takdirde bu konuları duygular normale dönünceye kadar dondurmalıdır.

Beğenmediğimiz insanları yakından tanımak her zaman iyi sonuçlar verir. Bir insan hakkında pek çok şey öğrendiğimiz zaman, onun herşeyi ile sevmiyeceğimizi bir insan olmadığını anlarız. Eğer başkan insanların karşılıklı olarak birbirlerini yakından tanımalarına imkân verirse bunalımları önlemenin en güvenilir yolunu seçmiş olur.

(b) Anlaşmazlığın karakteri :

Gördüğümüz gibi bunalım faal ve hattâ şiddetli yol açan bir yarışmadır. Anlaşmazlık ise bunalım olayının başlangıcıdır. Taraflardan biri baskı altına alınınca bunalıma dönüşür. Bir kavram hakkında kişiler farklı anlamları benimsemiş olabilirler. Taraflardan birinin benimsediği anlamın ortak terim olarak kabul edilmesi istenene kadar herhangi bir bunalım doğmaz. Toplantı başkanları için bu husus çok önemlidir ve zamanında yapılacak bir müdahale bunalım başlamadan söndürülebilir.

(R) Görüş ayrılıkları: Tartışmalarda bazı görüş ayrılıkları objektif olarak ele alınabilir. Ayrı terimlere verilen değişik anlamlardan, birbirine zıt gerçeklerin ve fikirlerin sergilenmesinden, aynı olayın farklı muhakeme edilmesinden doğan görüş ayrılıkları bunlara örnektir.

(II) Anlam farklılıkları: Anlam farklılıklarının bunalıma yol açması çok rastlanan bir durum olmaktadır. Beraber kolay farkedilmez. Meselâ, ortanın solu, liberal, dindar, yobaz, bağnaz, tutucu, ilerici gibi terimler kullanan kişilere, duruma, zamana göre farklı anlamlar taşıyabilirler. İki kişi veya grup sırf böyle terimlere verdikleri değişik anlamlar dolayısı ile birbirlerine düşman olabilirler. Kullanılan terimlerde ne demek istediklerini karşılıklı olarak açıklamak zahmetine girmedikçe bu durum sürer gider. Bütünleşmeyi sağlamaya çalışan toplantı başkanları terimlere açıklık kazandırma işlemini yerine getirmelidir.

(III) Gerçeklerdeki farklar : Gerçekler arasındaki farkların bunalım yaratması da sık karşılaşılan bir durumdur. İstatistikler ve bunlara dayanan yorumlar da çelişiklere

rastlanabilir. Aynı olay değişik açılardan bakılınca değişik şekillerde görünebilir. Bunlar çoğunlukla gerçeklerin birbirinden farklı kaynaklara dayanmasından doğar. Başkan gerçekleri tarafların birlikte gözden geçirmesini sağlamalıdır.

(IV) Değer hükümlerindeki farklar: Değer hükümlerindeki veya kalite standartlarındaki farklılıklar ciddi bunalımlara yol açabilir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında yapılacak şey tarafların müştereken kabulenebilecekleri bir değer hükmünün veya kalite standardının bulunmasına çalışmaktır. <sup>55</sup>

(V) Muhakeme hataları: Aynı olay ve gerçekleri ele alan değişik kişilerin farklı hükümler verdiklerine de rastlanır. Böyle durumların çoğu yapılan muhakemelerdeki hatalardan doğar. Yeniden beraberce yapılacak dikkatli bir muhakeme hatanın nerede yapıldığının bulunmasına yardımcı olur.

(c) Hatırda tutulması gerekli hususlar:

- (I) Bunalımın gerçekten karşılıklı olarak çatışan durum kümelerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı araştırılmalı. Bir çok olayda bunun böyle olmadığı görülmüştür.
- (II) Ortada gerçek bir bunalım varsa ve taraflardan birinin görüşlerine katılmak şart ise, durum bütün açıklığı ile ortaya konularak oylanmalı. Titizlikle dikkat edilmesi gereken husus azınlığın sesini duyurma hakkına saygı gösterilmesidir.

Görüldüğü gibi bütünleştirme fonksiyonu yerine getirilirken başkan, rasyonel olmayan düşünce ve muhakeme tarzlarının kişilerin duygusal tepkilerinin varlığına karşı çok hassas olmalıdır. Hiç bir zaman bunları yok farzetmemeli ve görmemezlikten gelmemelidir. Beraber çalıştığı kimseleri ve zaman sınırlamalarını bilmelidir. Buhran ortaya çıktığında yapılacak en iyi şey, durumu gruba duygusallıktan uzak objektif bir şekilde açıklayarak karar vermesini istemektir. Grup gerçek bir takıma dönüşmüşse çoğunluğun kararı kabul

edilecektir. Azınlık görüşlerini saklı tutarak ilerde mese-  
lenin yeniden incelenmesini isteyebilir.

(7) Özetlemek :

Yapılan çalışmalarını zaman zaman özetlemek toplantı başkanları-  
nın gelenksel görevidir. Özetler, gruba yapmakta olduğu işin  
o ana kadar olan muhasebesini verir ve bir sonraki kademeye  
geçiş için toparlanma sağlar. Ayrıca çalışmaların dağılmasını  
önler.<sup>56</sup>

Özetler kısa ve öz olmalıdır. Başkan özeti tarafsız ve katı-  
lanların anlayacağı bir dille yapılmalıdır. Uzun ve ayrıntılı  
bir özet yapılmak zorunda kalırsa grup üyelerinden doğru-  
luğunun kontrolü istenmelidir. Böyle durumlarda bir sekreteryay-  
nın varlığı çok yararlı olacaktır. Özetlerde konuşulmamış  
yeni şeyler söylemek kaçınılması en önemli husustur.

(8) Toplantıyı sona erdirmek:

Başkan saatle ilişkisini toplantı süresince kaybetmemelidir.  
Gruba belirli bir çalışma süresi tahsis edilmişse, grubun  
bu süreye dikkatinin çekilmesi ve zamanı gelince toplantının  
bitirilmesi başkanın görevidir.

Sona erdirmeye işlemi dikkat ve itina ister. Grup son oturumunu  
yapıyorsa sona erdirmeye çalışmaların bir özetinin yapılması  
karar, teklif veya tavsiyelerin dile getirilmesi ile  
olur. Grup yeniden toplanacaksa başkan özeti başkasına  
aptırıp gelecek toplantının taslak gündemini hazırlatarak  
bitirebilir.

Bitiriş için hazırlık yapılmasına imkân vermek amacı ile  
başkan gruba bitiş zamanını yeteri süre önceden bildirmelidir.

## KISIM C

### GRUP ÇALIŞMALARININ KONTROLÜ

İkinci bölümde, yönetim fonksiyonlarından biri olan kontrol, " plânlaman performans ile gerçek performans arasındaki farkların tespiti ile sebeplerinin bulunarak düzeltici işlemlerin yapılması" şeklinde tanımlanmıştı. Bütün faaliyetlerde olduğu gibi grup çalışmalarında da kontrol yönetimin ayrılmaz bir fonksiyonudur.

Grup çalışması bir ihtiyacı karşılamak üzere bir amaçla başlatılmış, kaynak ve gayret tahsis edilmiş ve bir üretim beklenmiştir. Çalışmalar kendisinden bekleneni ne dereceye kadar yerine getirmiştir? Sapmalar var mıdır? Miktarı nedir? Sebebi nedir? ve nasıl düzeltilir sorularının cevabını bulmak yönetimin görevidir.<sup>57</sup>

Grup çalışmalarının kontrolü, üst yöneticiler, gözlemciler ve bizzat grubun kendisi tarafından yapılabilir. Yapılan işleme " Değerlendirme " denmektedir.<sup>58</sup>

Değerlendirme işlemi KİM'İN, NELERİ, NE MAKSATLA, NASIL, NE İLE, NEREDE ve NE ZAMAN değerlendireceği sorularını cevaplandıracak şekilde yapılır. Bu sorunların cevaplarının teker teker veya birkaçının bir arada alınması da mümkündür.

#### 1. DEĞERLENDİRMENİN AMACI :

Grup çalışmalarının değerlendirmeye tabî tutulması bir kaç bakımdan önem taşır. Değerlendirme, grubun kendisinden beklenenê yerine getirip getiremediğini bir dereceye kadar ortaya koyar. Eğer bir anlaşmaya varılamamış veya bir çözüm bulunamamışsa bunun sebeplerini, unsurları teker teker inceleyerek bulmağa çalışır. Bunların hepsinin ötesinde katılanlara, başkana ve diğer yöneticilere müteakip toplantı plânlarının geliştirilmesinde yardımcı olacak ipuçları verir, Kişiler bitirilmiş bir toplantıda nelerin iyi ele alınıp, nelerin gözden kaçtığını bilirlerse daha sonraki çalışmalar için daha yüksek hedefler seçebilirler. Grup



çalışmalarının kıymeti, plânlayıcılar önceden çalışmaların tecrübe ve değerlendirmelerine sahip oldukça yükselir.

a. Değerlendirme ve ölçme :

Yönetimin kontrol fonksiyonu olarak ele alındığında da, sadece grup çalışma sürecinin bir kısmı olarak incelendiğinde de değerlendirme denilen işlemin bir ölçme ve bu ölçülerin kıstaslarla karşılaştırılması şeklinde başladığı görülecektir. Bu bakımdan daha ileri aşamalara geçmeden biz değerlendirme ile ölçme arasındaki farkları ortaya koymalıyız. Bize göre bu ikisi ayrı kavramlardır.

(1) Ölçme : Ölçme nicesel ( kaantatıf- kemmi ) bir fonksiyondur. Kısaca gerçeklerin veya olayların bulunması ve sayılması işlemidir. Biz burada özellikle sayma anlamına kullanıyoruz.

Neyin sayıldığını açıklayabilmek ancak bir ölçü birimi tayin etmekle mümkün olur. Ölçmenin en aşağı iki vechesi vardır. Birincisi ölçü biriminin kabulü diğeri ölçümlerin bu birimle yapılması.

Sayma işlem karmaşık bir işlem olabilir. İstatistik çalışmalar sadece mutlak sayma işlemleri değildir, çünkü sayılan değerlerin değişik uygulamalarını içerirler. Ancak, bütün istatistikler sayılmış şeylere kıymet biçen sayma metodlarıdır.

(2) Değerlendirme: Diğer taraftan değerlendirme bu birimlerin sayılması veya gerçeklerin bulunması işleminin ötesine geçer. Değerlendirme gözlenen ve sayılan bilgilerin nisbi değerlerini yorumlamayı da içerir.

Bu bakımdan biz değerlendirme ve ölçme işlemlerinde en aşağı üç unsurla ilgileniriz.

- Ölçülecek şey nedir?
- Ölçülecek şey ne kadardır? Büyüklüğü nedir?
- Bu ne anlam taşır ?

b. Değerlendirme ve ölçme sorunları :

(1) Engeller :

(a) İnsanlar : Grup çalışmalarının ölçülmesinde karşılaşılan en büyük zorluk insanların ele alınmasından doğar. İnsanlar üzerinde ölçümler yapabilmek için asırlardır bir sürü yol geliştirilmiştir, yine de biz eşyaları, makineleri, aletleri veya hayvanları ölçmekte ulaştığımız kolaylıklara yaklaşabilmiş değiliz.

(I) Davranışlar: Bu sorun bilhassa insan davranışlarının ölçülmesi olayında karşımıza çıkar. Hiç kimse davranışlarını aynen tekrarlamaz. Davranışların ölçümü için bir birim tesbit ettiğimiz zaman, o davranışı yeniden göremiyeceğimizi biliriz. Bu, insan davranışlarının ölçümünü zorlaştırır, ancak bundan vazgeçemeyiz de, çünkü değişmekte olan şartların dahi bir genel yönü ve eğilimi vardır. Bu yön veya eğilimin ölçülmesi davranışların statik birimlerinin ölçülmesinden daha kolaydır.

(II) Direnç: Bir başka engelde insanların ölçülme ve değerlendirilmeye direnç göstermeleridir. Grupların veya kişilerin değerlendirilmekten veya ölçülmekten sıkıldıklarını çok görmüştür.

Bunun sebebi sonuçlardan korkmaları veya değerlendirmenin gereğine inanmamalarıdır.

(b) Standartlar: Değerlendirmenin önündeki engellerden ikincisi standartların tesbitidir. Bu çalışmada grup çalışmalarının değerlendirilmesinde kullanılacak bazı ölçü standartları verilmiştir. Yine de, bir toplantıda başkanlık uslubunun veya katılımcı davranışının iyi mi fena mi olduğunu değerlendirmek kişiye kalmaktadır.<sup>59</sup>

Bu engeli aşabilmek için grupların ölçümlere başlamadan önce neyin " iyi " neyin " fena " olduğunu tesbit

etme yoluna gitmeleri bir dereceye kadar yardımcı olur. Yine de insan davranışlarının ölçümünde " iyi " ve " fena " kavramlarının bir çok değişgene ve özelliğe bağlı kalacağını unutmamak gerekir.

- (c) Araçlar: Grup çalışmalarının ölçümünde karşılaşılan önemli engellerden biride bütün toplantılara uygulayabileceğimiz hassas araçlara sahip olmayışımızdır. Tartışmalardaki çeşitli davranış faktörlerini ölçerek araç ve usullerin geliştirilmesi için çok gayret sarfedilmiştir. Bir çok vak'ada bu araçların kendilerinin tashihe muhtaç oldukları görülmüştür.

Mevcut araçların yetersiz kalmasını başta gelen sebebi tartışmalardaki insan unsurunun diğer faktörlerden tecrit edilip ölçülenememesidir.

- (2) Engellerin Aşılması : Sayılanlar cesaret kırıcı olabilir. Buna karşılık insan davranışlarının ölçüm ve değerlendirilmesinde kullanılan en kaba araç ve usuller bile eğilimlerin ve genel yönelmelerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olurlar. İnsan davranışları incelenmeye devam edildiği takdirde ölçü araç ve metodlarının gelişeceği ve daha hassas neticeler vereceği ümit edilmektedir.

## 2. DEĞERLENİRİLECEK HUSUSLAR:

Yukarda belirtilen amaçlara ulaşmak için, değerlendirilmesi gereken şeyler çok çeşitli ortamlarda çok çeşitli hususları kapsar. Grup çalışması tip ve çeşitlerine, toplantının amaçlarına, yer ve zamana bağlı olarak pek çok şeyin değerlendirilmesi arzu edilir. Bunların hepsini sıralamak dahi ancak bilgisayar programları kullanmakla mümkün olabilir. Ancak grup çalışmalarının ne tip veya çeşit olsun en aşağı şu dört unsuru dikkatli bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

- Grubun üret enlik verimi de dahil olmak üzere vardığı sonuç, elde ettiği ürün,
- Toplu etkileşim ve dayanışma faktörlerini de içerecek şekilde grubun kendisi
- Üyelerin herbirinin katkıları.
- Başkanın katkıları

a. Grup üretkenliğinin değerlendirilmesi:

Yapılacak en önemli değerlendirme grup çalışması sırasında elde edilen ürün veya çıktıya kıymet biçilme dir. Bilgi alışverişi amaçlı bir toplantı için sorulacak temel soru basittir. " Ne çapta bir karşılıklı anlayış sağlanabildi?" Oysa sorun çözücü karar verici bir toplantının değerlendirilmesi çok karışıktır. Ana soru, üretilen karar ne kadar iyidir ? olacaktır.

Bir grup çalışmasında elde edilen sonuçların deal biçimde değerlendirilebilmesi için aradan bir zaman geçmesi lazımdır. Bu zaman içinde toplantıda alınmış kararlar, varılmış sonuçlar gerçekler karşısında denenmiş olur. Savaşı önleyecek veya savaşı sona erdirecek barış anlaşmalarının ürünleri ancak zaman içinde değerlendirilebilir. Birinci dünya savaşının sona erdiren versay anlaşması ile İkinci Dünya savaşından bir yıl önce yapılan Münih konferansları başarısız ürünlerin örneğidir. Versay 20 yıl sonra ikinci bir dünya savaşına yol açmış, Münih konferansı ise verilen bütün tavizlere rağmen savaşı ancak bir yıl geciktirebilmiştir. Lozan konferansı ise başarılı ürün veren karşıt bir örnektir. Birbiri ile aşağı yukarı 100 yıldır devamlı savaşmakta olan iki ülkenin 60 yıldır barış içinde yaşamalarını sağlamıştır.

Ancak bekle ve gör metodu ideal olmasına rağmen toplantı sonuçlarının değerlendirilmesinde pratik bir yol değildir. Grup yaptığı işin niteliğini zamanında tahmin etmek ihtiyacını duyar. Sonradan meydana gelen olaylar da her zaman güvenilir bir değerlendirme vermezler. Önceden kestirilemeyecek azı yeni gelişmelerin etkisi grup kararlarının istenildiği gibi uygulanmasına fırsat tanıyabilir.

Grup üretkenliği aşağıdaki sorulara verilecek cevaplarla bir dereceye kadar belirlenebilir.

- Grubun zamanı ne oranda ilgisiz konular için harcanmıştır?
- Hangi üyeler, ne derecede grubun ana rotasından çıkmasına sebep olmuştur?

- Üyeler, hedefe doğru gidişte başkana ne derecede yardımcı olabilmıştır?
- Grubun sorunu inceleme tarzı ne kadar uygundur?
- Sorunun çözümü için kaç seçenek türetilebilmiştir?
- Seçenekleri hangi üyeler getirmiştir?
- Her seçenek ayrıntıları ile incelenmişmidir?
- Her seçenek için ne kadar zaman ayrılmıştır?
- Hangi üyeler, hangi seçeneklerde daha fazla katkı sağlamıştır?

Bu sorunların bazıları ancak subjektif şekilde cevaplandırılabilir. Objektif olarak cevaplandırılacak olanlar için bazı tablolar yapmak mümkündür.

Grup çalışması sonuçları, ürünleri veya çıktıları ise aşağıdakilere benzer soruların cevapları ile değerlendirilebilirler!

- Varılan kararın iyilik derecesi nedir?
- Nihai karar ne dereceye kadar toplantı esnasında konuşulan bütün hususların bir özüdür?
- Üyeler karara ne oranda katılmıştır?
- Üyeler karardan ne derecede memnundurlar?
- Üyeler kararın uygulanmasına kendilerini ne derecede bağlı görmektedirler?
- Üyeler aldıkları kararı başka yerlerde korumağa ne derece kendilerini vereceklerdir?

Bu soruların cevaplarını kesinlikle verebilme imkânı olmadığı açıktır. Soruların bazılarının cevaplarını bizzat üyelere almak uygun olabilir. Buna imkân yoksa değerlendirme yapanın görüşü ile yetinilecektir.

**b. Grubun kendisinin değerlendirilmesi:**

Değerlendirilecek ikinci unsur, bir ünite veya takım olarak grubun kendisidir. Bu değerlendirme yüksek nitelikli grup üretkenliğini ölçmeye yardımcı olacağı gibi, üyelerin çalışmalarda vardığı tatmini, dayanışmayı, grubun hayatiyetini de belirleyecektir. Burada yapılacak iş iki kademelidir, Birincisi

durumun tesbiti ikincisi tesbit edilen durumlara göre yapılacak yorumlar.

(1) Durumun tesbiti için aşağıdakilere benzer sorular sorulabilir:

(a) Grubun havası ne dereceye kadar serbest hoşgörülü konuşmalara müsaade etmiştir?

(I) Hava resmî mi samimimidir?

(II) Bütün üyeler katılıyorlarmı?

(III) Üyeler yapılan katkılara konuşmacıyı yeniden söz almaya cesaretlendirecek bir tepki göstermiyorlarmı?

(IV) Yüksek nitelikli üyeler, nitelikleri daha düşük üyeleri katkıda bulunmaya teşvik ediyorlar mı ?

(V) Fiziksel çevre çalışmaların severek ve isteyerek yapılmasını sağlayacak nitelikte mi?

(VI) Üyeler, çalışma konusunu önemli buluyorlar ve kendilerinin sorunun çözümüne yardımcı olacaklarına inanıyorlarmı?

(b) Üyeler birbirleri ile uyuşma içindeler mi?

(I) Üyeler birbirlerine dostça davranıyorlar mı?

(II) Üyelerin birbirlerinden hoşlandıkları seziliyor mu?

(III) Üyeler birbirleri ile konuşmaktan zevk alıyorlarmı?

(IV) Üyeler söyleşilerinde güleryüzlü müdür?

(V) Üyeler birbirlerinin benliklerini incitmemeğe özen gösteriyorlar mı?

(c) Grup dayanı . içinde çalışabiliyor mu?

(I) Üyeler arasında karşılıklı yardımlaşma var mı?

(II) Üyeler birbirlerinin desteğine güveniyorlar mı?

(III) Üyeler kendi bildiklerini okumak yerine, grubun tepkilerini öğrenme isteği gösteriyorlar mı?

(IV) Sıkı gösterenleri grupla anlaşdırmak için gayret sarfediliyor mu?

(V) Kişiler grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görme eğilimini taşıyorlar mı?

(VI) Üyelerin rekabet içinde olmaktan ziyade işbirliği içinde olmaya özen gösterdikleri belli oluyormu?

(VII) Üyelerden birinin çalışmalarına katkısı dolayısı ile tebrik ve takdir edilmesi diğer üyeleri sevindiriyor mu?

(d) Üyeler arasında sevimli bir iletişim ilişkisi kurulabilmiş midir?

(I) En fazla ve en az katkıyı sağlayan üyeler belli midir?

(II) Hangi üyelerin katkıları gruba büyük yardım sağlamaktadır?

(III) Her üyenin bilgi ve fikir olarak katkıları nelerdir?

(IV) Mesajların çoğu hangi üyelere yöneltilmiştir?

(V) Üyelerin dinleyebilme nitelikleri yüksek mi?

(VI) Getirilen, katkılar öncekilerle ilişkili ve onları geliştirici mahiyette mi?

Bu sorular grubu değerlendirebilmek için tesbit edilmesi gerekenler hakkında basit ve kısa bir rehber olabilirler. Soruları alabildiğine çoğaltmak, alt ve alt-alt sistemler teşekkül ettirmek mümkündür. Ancak sorular arttıkça tesbit ve ölçme işinin yüküde çok artar. Yukarıdaki soruların dahi tek kişi tarafından cevaplandırılması çok zordur. Ancak iş bölümü yapmış bir grup tarafından bir dereceye kadar cevaplandırılabilir. Alınacak cevaplar sözlü olarak kaydedilebileceği gibi, graflara, şemalara da dökülebilir. Bunlar ayrıca ele alınacaktır.

(2) Alınacak cevaplara göre yorumlar yapılması:

Yukarıdaki sorulara alınacak cevaplar yapılacak yorumlara yardımcı olurlar. Ayrıca bunlar sadece nicesel ( kantitatif ) temelleri sağlarlar. Yapılan katkıların nitelikleri ( kalitesi ) hakkında bir fikir vermezler. Oysa yerim kavramını sadece nicesel değerler belirleyemez. Nitelikle ilgili ölçümler içinde ayrıca bazı araçlar ve usuller geliştirmek gerekir. Burada da ölçü birimlerinin önceden müstereken standartlaştırılmaları yarar sağlar.

c. Üye katkılarının değerlendirilmesi:

Önemli olan grubun gücü ve yapıcılığıdır. Grubun gücü ve yapıcılığı ise onu teşkil eden üyelerin güç ve yapıcılıklarının bileşkesidir. Değerlendirmeler sonunda düzeltilmesi gereken unsur a öncelikle üye nitelikleridir. Bu bakımdan üyelerin kişisel değerlendirilmeleri de çalışmaların geliştirilmesini sağlar. Aşağıdakiler üye değerlendirilmesi için rehber sorular olarak kullanılabilir.

(1) İş birliğine yatkın mı?

(a) Sorunu objektif bir gözle görebiliyor mu?

(b) Başkaları ile ilgili görüşleri objektif mi?

(c) Diğer üyelerle işbirliği yapıyor mu?

(d) Tartışmalara hevesle katılıyor mu?

(2) tartışmaların özüne ait katkıları var mı?

(a) Konu ile ilgili bilgisi yeterlimi?

(b) Zihni devamlı olarak tetikte mi?

(c) Soruları kaçmaktan ziyade cevaplandırarak mı karşılıyor?

(d) İhtiyaç duyulduğunda yeni bilgiler sağlayabiliyor mu?

(e) Yargı kabiliyeti iyi mi? Mantıklı mı?

(f) Hata kontrolü yapıyor mu?

(g) Başkalarının yargılarından faydalanıyor mu?

(h) Dürüst ve samimi mi?

(3) Dili ( lisan ) kullanmakta usta mı?

(a) Dili açık mı? Kolay anlaşılıyor mu?

(b) İfade tarzı hassas ve kesin mi?

(c) uygun bir dil kullanıyor mu?

(d) Kullandığı dil saygılı ve itinalı mı?

(4) Başkana yardımcı oluyor mu?

Bu soruların cevapları da kolay verilebilir şey değildir. Tecrübeli değerlendirmecilere ihtiyaç gösterir. Konuya göre daha alt ve alt-alt soru sistemleri bilgisayar yardımı ile çok geliştirilebilir ve değerlendirme işlemleri çok hızlandırılabilir.



d. Başkanın katkılarının değerlendirilmesi:

Grup çalışmalarında başkanın yeri ve önemi çok değişik ölçülerde ele alınmıştır. " Bir komitenin başarısı hiç bir zaman başkanın ustalık sınırının üzerine çıkamaz" diyen kaynaklar olduğu gibi,<sup>60</sup> " Önümüzdeki yıllarda başkanın bütün fonksiyonu takım çalışmasını sağlamak olacaktır"<sup>61</sup> diyen kaynaklarda vardır. Başkanda aranan nitelikler değişse de her toplantının kilit adamı başkanıdır. Bu sebepten başkanların değerlendirilmesi ile ilgili pek çok hazırlanmış değerlendirme metodu vardır.

Aşağıdakiler genel mahiyette ölçüm ve değerlendirme rehberleri olarak kullanılabilirler.

- (1) Grup çalışma usulleri hakkındaki bilgisi ve tecrübesi yeterli mi?
  - (a) Karşılıklı etkileşimi anlamış mı?
  - (b) Güç ve iktidar ilişkilerinin etkisini biliyor mu?
  - (c) Kişiler arası karşılıklı etkileşim hakkında fikir sahibi mi?
  - (d) Grup büyüklüğünün etkisini tayin edebiliyor mu?
  - (e) Önderlik nitelikleri ve üsluplarını biliyor mu?
  - (f) Tarafsız olabiliyor mu?
- (2) Sorun hakkında yeterli bilgisi var mı?
  - (a) Yeterli bilgi toplı abilmiş mi?
  - (b) Bir konunun yeteri kadar ve uygun şekilde ele alınmış olmasının önemini tanıyor mu?
- (3) Yeterli muhakeme kabiliyetine sahip mi?
  - (a) Çabuk düşünebiliyor mu?
  - (b) Hataları atlamamaya dikkat ediyor mu?
- (4) Başkalarına saygılı mı?
  - (a) Sosyal açıdan duyarlı mı?
  - (b) Nezaket ve politikayı uygun etrafı rahatsız etmeyecek şekilde birleştiriyor mu?
- (5) Lisana ve konuşma san'atına hakim mi?
  - (a) Karmaşık fikirleri yumuşak ve açık bir şekilde açıkla-ya iliyor mu?

- (b) Objektif, dürüst ve sür'atli bir özet yapabiliyor mu?  
(c) Bütün görüşleri konuşmasında dikkate alıyor mu?  
(d) Dinlemesini biliyor mu?
- (6) Tartışmaya başlatış tarzı uygun mu?  
(a) Üyeleri uygun şekilde takdim ediyor mu?  
(b) Sorunu veya görevi uygun şekilde ortaya koyabiliyor mu?
- (7) Çalışmaya rehberlik edebiliyor mu?  
(a) Önceden hazırlanmış sistematik bir yol takip ediyor mu?  
(b) Tartışmaların bu yol üzerinde devam etmesini sağlayabiliyor mu?  
(c) Sapmaları ustalıkla önleyebiliyor mu?  
(d) İleri hareketi devam ettirebilmek için zaman zaman nereye varılmış olduğunu ortaya koyuyor mu?  
(e) Tanımlama yapılmasında ısrar ediyor mu?  
(f) Doğru sorular soruyor mu?
- (8) Çalışmalarda düzeni sağlayabiliyor mu?  
(a) Düzeni kurup kargaşayı önleyebiliyor mu?  
( ) Konuşmaya fazla isteklileri sınırlayıp, sessizleri cesaretlendirebiliyor mu?  
(c) İşbirliğini teşvik ediyor mu?  
(d) Bağlılık ve dayanışma yaratabiliyor mu?  
(e) Hoşgörülü bir etkileşim sağlayabiliyor mu?  
(f) Güç yetersizliğinin etkilerini azaltabiliyor mu?  
(g) Bunalımları çözebiliyor mu?  
(h) Anlaşmayı sağlama yolunda baskı uygulayabiliyor mu?
- (9) Toplantıyı sona erdirme işinde ustası ?  
(a) Zamanı geldiğinde toplantıyı bitirebiliyor mu?  
(b) Düzgün ve dürüst bir özet yapabiliyor mu?  
(c) Varılan sonuçları doğru değerlendirip ifade edebiliyor mu?

Buna benzer daha pek çok ölçüm ve değerlendirme kıstası bulunabilir, ihtiyaca göre yeni kıstaslar konabilir ve daha alt ve alt-alt sistemlere müracaat edilerek bilgi sayarlardan yararlanılabilir.

### 3. DEĞERLENDİRMELER KİMLER TARAFINDAN, NE ZAMAN, HANGİ VASITALARLA NASIL YAPILIR ?

Değerlendirmeler bir kaç kaynak tarafından ayrı ayrı veya müştereken yapılabilir. Bu kaynaklardan birincisi gruba görevi veren yetkililerdir. Bunlar resmi bir örgütteki üst kademe görevlileri olabileceği gibi, bir derneğin, bir klübün genel kurulu da olabilir. İlgili ler esas unsur grubun ne ürettiği ve ürünün kalitesinin ne olduğunu. Grup üretkenliği bu makamları ancak gelecek toplantılar açısından ilgilendirir. Böyle durumlarda kontrol ve değerlendirme iki yoldan yapılır. Birincisi toplantı kayıtlarının in elenmesi, ikinci kol toplantıya gözlemci gönderip onun sözlü veya yazılı raporlarının incelenmesidir.

Bunun dışında ideal olan grup çalışmasına katılan herkesin toplantı esnasında ölçüm ve değerlendirme çabası göstermesidir. Sorun çözümüne veya görevin yerine getirmesine yoğun çaba harcanırken bu işe de zaman ayrılmasının zorluğu açıktır. Yine de ölçüm ve değerlendirmeler dışında bazı araç ve usuller geliştirilmiştir. Biz önce üst makam veya kuruluşların kontrol ve değerlendirmelerine esas olacak kayıt ve raporları daha sonra grup üyelerinin değerlendirmelerinde kullanacakları araç ve usulleri inceleyeceğiz.

#### a. Grup çalışmalarında tutulacak kayıtlar:

Grubun kapasitesi ne olursa olsun, konuşulanların kelimesi kelimesine kaydedilmesinde veya özünün yazılı olarak tesbitinde büyük yarar vardır. Bu kayıtlar kontrol makamına gerekli malzeme-yi sağlamalarının yanısıra, üyeleri de çokkatlı ve itinalı konuşmalara yöneltirler. Kişiler konuşmalarının tutanaklara geçtiğini bildikleri takdirde kendilerinin daha fazla kontrol ederler.

Toplantı tutanaklarının görevli bir sekreteryaya tarafından tutulması en iyi çare ise de, bu iş için her zaman yeterli profesyonel eleman bulmak kolay değildir. Böyle durumlarda başkan üyelerden bazılarının sekreteryada görev almalarını isteyebilir. Aynı

kuruluşun birden fazla üye ile temsil edilmesi halinde birinin bu işi kabul etmesi uygun olur. Plânlama ve hazırlık safhalarında sekreter a ihtiyacı göz önünde bulundurulmalıdır.

Toplantı tutanakları sekreteryaya tarafıda, steno ile, düz yazı ile ( çok zor olabilir), ses alma veya video makineleri ile tutulabilir. Bir kaç gün sürecek bir toplantı da her sabah taslak olarak hazırlanmış tutanakların üyelerce gözden geçirilip gerekli düzeltmelerin yapılması, hem doğruluk hem sür'at sağlar. Grup özel olarak tutanakların kelime kelime konuşulanları aksettirmesini kararlaştırmış olmadıkça sekreteryaya üyelerin taslaklar da yapmak istedikleri değişiklikleri anlayışla karşılamalıdır. Uluslar arası yaygın toplantı adabına göre bir kimse '' ben böyle bir şey söylemedim'' veya '' ben bunu öyle değil böyle söyledim'' diyorsa dediği aynen kabul edilir. Tutanak taslakları gündelik olarak hazırlanamıyorsa, üyelere gözden geçirilip onaylamaları veya gerekli düzeltmeleri yapmaları için en kısa sürede gönderilir. Normal olarak tutanakların bu ameliyeden geçtikten sonra resmiyet kazanmaları usuldendir.

Bazı durumlarda üst kuruluşlar tutanak yerine, sadece karar tutanağı, toplantı özeti veya toplantı sonu raporu v.b. isimlerle yapılan işi belirleyecek kayıtlar isteyebilir. Üyeler dağıldıktan sonra böyle bir belgenin hazırlanması imkânsız olacağından toplantının son safhası bu belgenin hazırlanmasına ayrılmalıdır. Dikkat edilecek nokta, konu ve sonuçlar üzerinde anlaşmaya varılamamış olsa dahi bu belge veya tutanaklar OYBİRLİĞİ ile onaylanmasıdır.

b. Grup çalışmalarının değerlendirilmesinde üyelerin veya gözlemcilerin kullanacakları araç ve usuller :

Çalışma zor bir alanda ve çalışma zamanı kısıtlı ise üyeler değerlendirme ile pek meşgul olmazlar, ancak aralarından bir veya bir kaçını değerlendirme gözlemcisi olarak seçebilirler. Gözlemciler aşağıdaki araç ve usulleri değerlendirmeye esas olacak ölçümleri yapmakta ve yorumlamakta kullanabilirler.

(1) Üye tepki kartları:

Üyelerden grup çalışmasının çeşitli faktörleri karşısındaki tepkilerini kaydetmeleri istenir. Bunun için toplantı içinde kendilerine zaman verilir veya toplantıdan sonra bu işi yapmaları beklenir. Bunun yerine görevli bir kişi üyelerle anket de yapabilir. Bu maksatla hazırlanmış çok çeşitli formlar vardır.<sup>62</sup> Bütün çalışmaların birbirinden farklı olduğu dikkate alınarak, hazır kartlar kullanmak yerine orijinal kartlar tertiplenmesi daha iyi sonuçlar verir.

(2) Gözlemci raporları:

Grubun kendi içinden bazılarını gözlemci olarak ölçüm ve değerlendirme işi ile görevlendirmesi daha iyi bir yoldur. Gözlemci şunları sağlayabilir.

- (a) Tartışmalar esnasında zaman zaman kendi görüşlerini ve tepkilerini açıklayabilir.
- (b) Toplantı sonunda gördüklerini ve görüşlerini belirleyen bir rapor verebilir. Üyeler bu raporu incelemeye vakit ayırırlarsa yarar sağlar.
- (c) Hazırlayacağı gözlemci analiz kartını doldurarak yöneticilere ve isteyenlere verebilir.

Gözlemcinin grup çalışmaları standart ve usulleri hakkında bilgi sahibi bir kimse olması, bu konuda tecrübe ve eğitim görünüşü bulunması iyi sonuçlar sağlar.

(3) Mekanik gereçler:

Kayıt ve cetvel hazırlamalarında birçok mekanik gereç geliştirilmiştir. Aşağıdakiler çok kullanılanlardan örneklerdir.

- (a) Elektronik eğilim göstergesi: Bu gereç her üyenin çeşitli faktörler karşısındaki tepkilerini önündeki düğmeler vasıtası ile bir istatistik merkezine göndermesini sağlar. Merkezde o çalışma için programlanmış bir bilgisayar varsa çok doğru neticeler alınabilir.

(b) Video Teypler : Toplantının bilhassa önem taşıyan bölümlerinin tekrar tekrar incelemesini sağlar, hem kişilerin kendilerini geliştirmesine hem de bu konuda araştırma yapanlara büyük yarar sağlar.

(c) Ses alma cihazı : Çalışmaların ses kısmını aynen kaydettiği için bilhassa konuşma ile ilgili hataların görülüş düzeltilmesini sağlar.

B Ö L Ü M    1 V  
( D İ P    N O T L A R )

- 1 - a. The First Time Manager, 1978, Bölüm 16, Sayfa 143,  
"İşinci bölümde, günün belirli saatlerinde personelin herhangi bir toplantıya katılmalarının, birbirleri ile telefon konuşmalarının yasaklandığı firmalardan söz edilmişti. Bu suretle çalışanlara kesintisiz bir çalışma süresi sağlanmış oluyordu. Gerçekten, ben arasına, ülke çapında ikiden fazla kişinin katıldığı toplantıların hükümet ve iş çevrelerinde bir yıl için yasaklanması halinde verimin topyekün yükseleceğini düşünürüm.  
Böyle bir şeyin uygulanmasının imkansız olduğu da bilindiğine göre, daha ılımlı bir teklifimde şudur: Bütün firma ve kurumlar gerekli sayıda uzman toplantı vekilleri (temsilcileri) yetiştirmeli ve bütün toplantılara bunları göndermelidir. Önemli bir şey çıkarsa (ki hiç sanmam) bu temsilci zaten hemen sorumlu şahsa rücu edecektir."
- b. International Management, Aralık 1978, Sayfa 5, Executiva Report, 'Less meeting more work, say French, 'Fransa'da son haftalarda yapılan 500 yöneticiyi icine alan bir araştırmada daire toplantılarının sadece bir vakit kaybı olduğunı geniş destek görmüştür. Yöneticilere işte en büyük isteklerinin ne olduğu sorulduğunda, birinci önceliği iş güvenliği, ikinci önceliği yüksek ücretler, üçüncü olarak üst makamdan işlerle ilgili daha fazla haberin kendilerine aktarılması, dördüncü olarak toplantı miktarlarının azaltılması cevapları alınmıştır. Araştırmayı cevaplandıran yöneticiler birçok toplantının sadece alışkanlık olduğunu ve bunun üretim zamanının israfına yol açtığını belirtmişlerdir. Bir grup yönetici de toplantıların hiç lüzumu olmayan yani toplantılara yol açtığından şikayet etmişlerdir."
- 2 - Tez yazarının notu ; "1975 yılında, Devlet Planlama teşkilatında yapılan bir toplantının, katılanların maaşlarının toplantı saatine bölünmesi suretile yaptığım bir hesaba o tek toplantının yaklaşık 48.000 TL'ye mal olduğunu tesbit etmiştim. Ayrıca o toplantıya katılanların o günkü görevlerindeki aksamalarının neye malolabileceğini hesaplayabilmekte imkansız idi."
- 3 - Tez yazarının notu ; Bu seçimin ne gibi faktörlerin etkileyeceği ve üye nitelikleri ile ilgili bilgiler, ilerde çalışmaların yürütülmesi bölümünde verilecektir,
- 4 - Tez yazarının notu ; " Bugüne kadar inceleyebildiğim belgelerin hiçbirinde, hangi konunun hangi tip grup çalışması ile en iyi sonuca varacağı hakkında herhangi bir kesin kayıt yoktur. Burada yazılanlar çeşitli yazarların birleştikleri tavsiyelerdir."

- 5 - Tez yazarının notu ; " Bu talimatın mümkün olduğu ~~kadere~~ yazılı bir şekilde verilmesi arzu edilirse de bunun her zaman mümkün olmayacağını da kabul etmek gerekir. Sözlü olarakta grup çalışmaya çağrılabilir. Eşas kimin, nerede, ne zaman, ne maksatla, nasıl, ne ile ne yapacağını açık olarak ortaya koyan kuralları vermektir."
- 6 - a. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 1974,  
"Gündem ; Meclis, Kurultay gibi toplantılarda görüşülecek konuların topu, rüzname."  
b. Discussion, Conference and Group Process, 1968, Bölüm 12, sayfa 225, "Belirli bir ortamda iş konularının kronolojik sıra halinde listelenmesi gündemi oluşturur."  
c. Group Discussion Processes, 1974, Bölüm 15, Sayfa 157,  
" Gündem belirli bir toplantı süresince olayların ele alınış sırasını ortaya koyan bir muhtıradır."
- 7 - Group Discussion Process ,1974, Bölüm 15, Sayfa 158,  
"Demokratik bir tarzda gündem hazırlanması, bütün grubun yapılacak işin planlanmasında, kullanılacak usullerde ve konuşulacakların içeriğinde anlaşması ile mümkündür. Bu gündem hazırlamanın en önemli konseptidir Biz genellikle gündem hazırlanmasını başkanın veya bir alt komitenin eline bırakır, ondan sonra da neden çalışmalara intibak edemiyoruz diye şaşırırız. Çünkü bu yaklaşım sağlıklı bir yaklaşım değildir. Çünkü kapsamı kendi isteğimizle gündemi hazırlayanın kapasitesi ile sınırlandırmışızdır. Lider taslak gündemi yapmak ve bunu grup üyelerine iletmeli ve onların görüşleri ile nihai hale gelmelidir."
- 8 --Public Management at the Bargaining Table, 1967, Bölüm 9, sayfa 196, " Bazı kaynaklar, toplantılarda tartışmaya çözümlü kolay sorunlarla başlanıp, cetin meselelere bunların sona erdirilmesinden sonra gecilmesini tavsiye ederler. Diğer bazı kaynaklar ise gündemin kesin çizgiler taşıması gerektiğini, toplantı esnasında maddelerin sırasında değişiklik yapılabilmesi esnekliğinin elde tutulmasının toplantı içinde duygusal davranışları önleyebileceğini ileri sürerler."
- 9 - a. Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 8, sayfa 107,  
b. Group Discussion Processes, 1974, Bölüm 10, sayfa 107,
- 10 - Harp Akademileri Komutanlığı, "Grup Çalışmaları ve Takdimler Özel Yönergesi," 1976,
- 11 - Tez Yazarının notu ; üzüntü ile belirtmek gerekirken ülkemizde hangi düzeyde olursa olsun davet mektuplarına yazılı cevap vermeyen kimseler çıkmaktadır. Bu durumda belirli bir süre geçtikten sonra telefonla, sözlü olarak katılımcının durumunu öğrenmek yararlı olur.
- 12 - Group Discussion Process, 1974, Bölüm 10, sayfa 107,
- 13 - Discussion Conference, and Group Process, 1968, Bölüm 4 sayfa 69,
- 14 --Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 8, sayfa 107,
- 15 - Conference Leadership, AF Manual 50-8, 1951, Bölüm 5, sayfa 5 - 1,



- 16 - Tez Yazarının notu ; Elektrikli ve elektronik aletlerle desteklenen çalışmalarda, bu düzenlerin, ayarsız ve arızalı olmaları, hiç olmamalarından daha olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu bakımdan uzman personelin her an düzeltici tedbirler almak üzere hazır bulundurulmaları yararlıdır. Elektrik kesintilerinin çok görüldüğü ülkemizde, bu duruma karşı yedek jeneratör, akü v.s. gibi tedbirler alınmalıdır.
- 17 - Tez Yazarının notu ; Çay ve kahvenin icerisindeki Cafein ve Tein dolaşısı ile, uyarıcı olmaları bu maddelerin toplantı arasında ve hatta bazı durumlarda toplantı esnasında kullanılmalarını çok yaygınlaştırmıştır. Bunların sağlanmalarının bir mali külfet getirdiği gerçeği, bilhassa İngiliz geleneğinde ücretli olarak dağıtılmaları şeklini almıştır.
- 18 - "Management, A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions," 1976, Bölüm 17, sayfa 424 - 427.

Başarılı bir komite çalışması için,

- İyi tanımlanmış bir yetki sistemi ve kapsamı,
- Uygun büyüklükte bir grup,
- Uygun üyelerin secimi,
- Uygun konu üzerinde çalışma
- İyi bir başkan bulunması gereklidir.

Hatta aynı müzarekecinin, ortamın değişmesi ile davranışlarını değiştirmesi de mümkündür. İkna etme girişimleri, katılanların, zamanlamanın ve tehdidin değişme gösterdiği ortamlarda, çeşitli tepkileri harekete getirir. Bu model bu karmaşık ve çok değişkenli izi anlamaya yardımcı olduğu gibi müzaharelerin psikolojik yönüne de ışık tutar.

- 19 - Journal of Conflict Resolution defgisi, Aralık 1977 sayısı, Negotiation as a Psychological Process adlı makale, sayfa 618 "Çeşitli araştırma ve deneylerde elde edilen sonuçlar ele alınan modellerin uygunluğunu ortaya koyduğu gibi, tartışma dinamiği ile çıktılarının açıklanmasında psikolojik yaklaşımı da geçerli kıldı. Modelin kavram türetme özelliği ise ayrıca yeni incelemeler gerektirmektedir. Pazarlık olayının tek boyutlu psikolojik yaklaşımla ele alınması bir dereceye kadar sarıh fakat sınırlı sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır. Bu model deney yapanlara olduğu kadar vak'a analizcilerine de çeşitli karmaşık etkileşimlerin ele alınmasında sağlam yapıllı bir çerçeve verir.

Bu model analizciye ayrıca esnek ve deterministik olmayan bir araçta sağlamıştır. Her müzahere vak'ası görülmüştür ki kişiliklerin, algıların, beklentilerin ve inanışların bir araya geldiği tek ve ayrı bir olaydır. Çeşitli müzahareciler değişik usluplarını pazarlık masasına getirirler.

- 20 - The Process of Group communication, 1974 , Bölüm 1, sayfa 8, "Daha çok küçük gruplarda ki iletişimle uğraşacağımızdan küçük grubun ne olduğunu açıklamamız gerekmektedir. Nedir küçük grup? Gerçekten küçük grupla büyük grup arasında kesin bir çizgi yoktur. 10'dan az üyesi olan bir grup küçük, yüz üyesi bulunan bir grup ise tabii olarak büyük bir grup kabul edilecektir.

Ancak üye sayısı 10 ile 30 arasında olan grupların sınıflandırılmasında zorluklar vardır. Büyük gruplardaki iletişim olayı ile dolaylı olarak ilgilenmemize rağmen sosyal psikoloji ve iletişimde grup davranışlarını belirleyen kaynaklara ait araştırmaların büyük çoğunluğu 5 ila 7 kişilik grupları ele almışlardır. Memnuniyetle görmekteyiz ki günlük faaliyetlerimizde karşımıza çıkan gruplarda bu limit içinde kalmaktadır."

b. Organizational behavior and human performance, 1979, sayfa 73 - 92, "Improving the quality of Group Judgement Social analysis and the Delphi Technique."

21 - T.D.K. Türkçe Sözlük, 1974, sayfa 406.

22 - Discussion, Conference and Group Process, 1968, Bölüm 1, sayfa 10,

23 - The Process of Group Communication, 1974, Bölüm 1, sayfa 9, "İletişimin incelenmesinde temel esasın ne olduğuna nasıl karar vereceğiz? Bir model kurabiliriz. Modellere hepimiz aşınayız. Hepimiz gemilerin, trenlerin, otomobillerin uçak ve roketlerin minyatür modellerini görmüştüzdür. Bu Model bir cismin, fikir veya sürecin bir anlatım yoludur. Karmaşıklığı açıklayabilmemiz için sadece gerekli ayrıntıları vermemize müsaade eder. Karmaşık ilişkileri inceleyip açıklayabilmemiz için bize, tepeden görme imkanı ve güvenilir bir çerçeve verir."

24 - Age, Bölüm 1, sayfa 15,

"Grup iletişim modelinin ikinci ana boyutu mesajdır. Mesajlar, daha öncede belirtildiği gibi, kişilerin grup içinde birbirlerini etkilemekte kullandıkları araçlardır. Kişiler arasında bu bağlantıyı kuran mesajlar, iletişim sürecinin kalbidir. Mesaj derken biz taraflar arasında bağlantı kuran herşeyi kastediyoruz. Mesajlar jestler, işaretler, emirler tehditkar davranışlar veya gerilimin düştüğünü belirleyen kahkahalardır.

Mesajlar iki genel perpektif içinde ele alınırlar. Sözlü ve sözsüz olmaları hali. Sözlü dendiği zaman manaların kelimelerle ifade edilmesi anlaşılır. Sözlü mesajlarda iki alt kategoriye ayrılabilirler; içerik (muhteva) ve şekil.

İçerik mesajın amac ve konusu ikeri sürülen argümanların tabiatı ve bir noktayı destekleyici kanıtların tipi ve miktarı demektir.

Sözlü mesajlar şekil açısından da dikkati çekerler. Burada mantık ve mesajın örgütlenmesi önemlidir. Mesaj mantıki bir sıralamaya sahip olmalıdır.

Şekille ilgili son veche ise üslup karakteristiğidir. Küçük gruplarda üyeler, büyük platformlardakinin aksine kısa ve parçalar halinde genellikle hazırlıksız olarak konuşurlar. Sözsüz mesajlarda ise kişinin sözlerine fiziki ve sesli tepkilerin refakat etmesidir. Sözsüz mesajlar genellikle sözlü mesajların takviyesi veya özellikle belirtilmesi amacı ile kullanılırlar. SÖZSÜZ MESAJLARLA SÖZLÜ MESAJLARIN CATIŞMASI HALİNDE İSE BUNALIM DOĞAR. İletişim tepkilerinin en önemli vechelerinden birisi sözlü ve sözsüz mesajların catıştıkları durumlarda, kişilerin SÖZSÜZ MESAJLARA DAHA BÜYÜK ÖNEM AT-FETMELERİDİR;

- 25 --Factory Management Maintenance, 1956, sayfa 107.  
Lester R. Bittel " Brainstorming"
- 26 - a. Milliyet Gazetesi, 16 Ocak 1983,  
Devekuşuna mektuplar sütunu, Haldun TANER.Dinlemek üzere başlıklı makale,  
"Herhalde sizde dikkat etmişsinizdir.Günümüzde iyi konuşan kadar iyi dinleyen de azaldı. Adeta kalmadı. ....  
.....  
"Bilgebir adamdı" der Euripidesbiri için Orestes adlı tragedyasında "Bilge bir adamdı O, başkalarını dinlemesini bilirdi. Eflatun'da buna benzer bir şey söyler:" Gözlemele, dinle, sus, az yargıla, çok sor." .....  
.....  
Kötü dinleyici ise insanda konuşma hevesi bırakmaz.Kötü dinleyici siz konuşurken kendi söyleyeceklerini tasarlar. TV'nin yuvarlak masa toplantılarında, sık sık görüyoruz. Biri konuşurken öbürleri ya sigarasının dumanına dalmış hava atar, yada not alır gibi yapıp önündeki kağıda resim karalar. Dikkatli dinliyor pozunda olanların çoğu bu poz, normal dinleyişten daha telegenik buldukları için tercih etmişlerdir.Bazısında kendisi ile doludur.Söyliyecekleri ile sarhoştur.İster ki hep dinlesinler.Yalnız onu .... Hic karşı koymadan ..... Bunlar karşılardakilere cevap hakkı, itiraz hakkı tanımazlar. ....  
.....  
b. Internatioanal Management, Ağustos 1980 sayısı, sayfa 41  
"The art of Listening"  
"Dinleyebilme çok az rastlanan bir hünerdir.İletişim sürecinin en fazla kullanılmasına rağmen en az araştırılmış ve anlaşılabilmiş kısmıdır."  
c. Group Discussion Process, 1974, Bölüm 17, sayfa 175,  
"İyi bir dinleyici olmak, iletişimin belkide en zor taraflarından biridir. Çokluk, kırıntı halindeki bilgimize dayanarak, konuşanı yetersiz bulur ve bu zafer sarhoşluğu ile istirahata çekiliriz.Artık dinlemek bizim için imkansızlaşır ve kısa sürede tartışmanın ucunu tamamen kaçıırırız."  
d. Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 4, sayfa 55,  
"İletişimin önündeki en ciddi engel, dinleyebilme kabiliyetinin azlığıdır."
- 27 - Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 4, sayfa 95  
"Gerçekten, oldukça yakın zaman öncesine kadar dinleme kavramı ile ilgili ciddi akademik etüdler yapılmamıştır.Önemli mülahazalardan biri iyi dinlemenin pasif değil aktif bir davranış olduğudur. . Gayret ve ustalık gerektirir ve muhtemelen ki bazıları diğerlerine nazaran bu işi daha iyi yaparlar. İletişim uzmanları, söyleşi sanatında dinlemenin ağırlığının konuşmanın ağırlığından daha fazla olduğu iddiasındadırlar."

- 28 - Tez Yazarının notu ; çeşitli kaynaklarda azami konuşma hızının dakikada 200 kelime, bazı laboratuvar şartlarında 400 kelime olduğu hakkında bilgiler varsa da, bugün değişik örgütlere mensup 11 konuşmacının tespit ettiğimiz ortalaması 102 dir.
- 29 - Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 4, sayfa 57 - 59.
- 30 - "Fundamentals of Communication Theory", 1970, sayfa 305, Group Composition and Structure.  
"Daha yüksek nitelikte kişileri bir araya getiren bir grubun, görevi daha iyi yapacağı hakkında elimizde hiçbir kesin bilgi yoktur. Eğer görev fazla ustalık ve hüner gerektirmiyorsa, ilave kapasite ziyan edilecek hatta görev yeteri kadar carpıcı değilse zararlı bile olabilecektir."
- 31 - Tez Yazarının notu ; 1970 Kasımında, Sayın Kazım TAŞKENT, Park Otelde Kimyagerler Derneği toplantısında, bankacılık-taki başarısının sebebini soran genç bir kimya mühendisi meslekdaşına (Sn. Taşkent bir kimyagerdir.) "Bankacı olmamandır." demiştir.
- 32 - Tez Yazarının notu ; "1969 yılında Harp Akademilerinde yapılan bu etütte, Haliç'in ilk ve orta çağlarda ki gemiler için en mükemmel liman olmasının İstanbul'u geliştirdiği sonucuna varılmıştır."
- 33 - Basic Readings Interpersonal Communication, 1971, sayfa 427 "In Conference" isimli deneme, Robert BALES.  
"Üye kabiliyetlerine baktığımız zaman, performansın, görülmesi gereken işlere göre değişik ustalık ve hünerlere sahip gruplarda, daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan üyeleri benzer geçmişlere sahip gruplarda eğilimler ve değer yargıları birbirine yakın olacağından daha iyi bir iletişim kurulur ve ilişkiler daha sağlıklı gelişir."
- 34 - Guidelines for better Management, Cily 2, 1981, sayfa 52.  
"Make meetings more Priductive."  
Kişilerin gruplarda temsil ettikleri roller :  
Grubu engelleyecek tipler.  
Mütecaziz:  
- Gruptaki diğer üyelerin durumlarını aşağılar  
-Başkalarının fikirlerini küstah bir şekilde yerer  
-Herkezi tenkit eder  
Tıkayıcı :  
-Başkalarının görüşlerine inatla karşı koyar, reddeder  
-İlgisiz tecrübelerini sayıp döker  
?Üzerinde anlaşmaya varılmış konulara yeniden dönüş yapar.  
Pasif :  
-Katılmaz  
-Grup içinde özel konuşmalar yapar  
-Kitap, gazete okur  
-Kendi kendine notlar alır.  
Şöhret meraklısı :  
-Cok konuşarak ve öğünerek önemini vurgulamaya çalışır  
-Durumu ile ilgili konularda çok hassastır.

Daldan dala ;

- Mitemadiyen konu değiştendir.

Zorba ;

- Toplantıyı teslim almaya çalışır

--Yetki kullanmaya kalkar

- Grubu gütmeye uğraşır.

Menfaatperest ;

- Grubun zamanını kendi çıkarları için harcamaya gayret eder.

Hovarda ;

- Grubu işten alıkoyacak acık hikayeler anlatır.

Egoist ;

- Sadece kendisi ile ilgili seylerden bahseder.

şeytanın avukatı ;

- Avukatlıktan çok şeytanlıkla uğraşır.

35 --Command Control Compromise, 1973, Bölüm 12, sayfa 195.

"11. Dünya Savaşından beri bilhassa üzüm geliştirme ve pazarlama tekniklerinde yaratıcılık artan ölçülerde teşvik edilmektedir. Bununla beraber yaratıcılık kıvılcımının ne olduğunu tarif edebilmek kolay değildir. Hala esrarını muhafaza eden bir sürectir. Sadece tamamen yeni kavram ve fikirlerin geliştirilmesini değil, Rathenau nun dediği gibi birbirlerinden uzak ilgisiz unsurların veya fikirlerin faydalı bir şey sağlayacak şekilde bir araya getirilmelerinin geliştirilmesinide kapsar."

36 - Tez yazarının notu ; kişisel tecrübemiz bize bu faktörün bizim toplumumuzdadabüyük önem taşıdığını defalarca göstermiştir. Genellikle ciddi işlerin, ancak şeklen ciddi davranmakla yapılabileceğine inanırız ; gülmek, şaka yapmak, mizahi sevmek onun rahatlatıcı havasını kullanmaya kalkışmak bizce hafifliktir, Bundan dolayı icine girdiğimiz zorlama ciddiye verimi düşürür. Sıkıntıyı arttırır. Ancak bunun tam tersi de sık sık görülür, dostca davranışlar, mizaha müracaat, iyi eğitilmemiş gruplarda, birden bir gevşemeye ve hat-ta laubaliliğe sebep olabilir.

37 - Guidelines for better management, Cilt 2, 1981, sayfa 53,

"Make meetings more productive"

Kişilerin gruplarda temsil ettikleri roller :

Grubu güçlendirecek tipler :

Başlatıcı :

+ Tartışılacak yeni ve değişik fikirler ortaya atar.

- Sorunlara yeni ve değişik yaklaşımlar teklif eder.

Danışman :

- Grubun benimsediği görüşlere ve diğerlerinin tekliflerine uygun, inanılır destekler sağlar.

Güçlendirici :

- Başkalarının tekliflerini geliştirici ayrıntılar sağlar.

Acıklık getirici :

- Gecerli örnekler bulur.

- **TEKLİFLERİ** mantıklı esaslara oturtur.

- Tartışılmakta olan konuları inceden inceye tetkik eder.

Denemeci :

- Grubun çalışmalarda vardığı sonuçları deneyecek sorular sorarak amaca ne kadar yaklaşıldığını tesbite çalışır.

Özetleyici :

- Tartışmaların içeriğini derleyip toplar ve tekrar tekrar gözden geçirir.

Grubu idame ettirecek tipler a

Gerilim düşürücü :

- Olumsuz duyguları dağıtmak üzere uygun zamanlarda şakalar yapar, fıkralar anlatır.
- Uygun zamanlarda toplantıya ara verilmesini ister.

Uzlaşmacı :

- Kendi fikrine sıkı sıkıya yapışıp kalmaz, grubun ilerleyebilmesi için tavizler verir.

Ahenk sağlayıcı :

- Fikir ayrılıklarını birbirine yaklaştırır.

- Ayrılıkçıların arasını bulur.

Cesabetlendirici :

- Başkalarını katkılarından dolayı över ve destekler.
- Yakın ve dostca davranır.

Nöbetçi :

- Konuşmaların kesintiye uğramamasını sağlar.
- Herkezin tartışmaya katılmasını sağlayıcı fırsatlar yaratır.

- 39 - Group Discussion and Decision Making, Bölüm 3 , sayfa 38  
"Önderlik niteliklerinin gerçek ve tam bir tanımını yapıp bunları sıralamak ve örnek almak mümkün olsa idi, Dünya muhakkak ki daha iyi önderlere sahip olurdu. Yapılan pek çok incelemeye rağmen iyi bir önderi karakterize edebilecek geçerli ve güvenilir bir kural konulamamıştır."
- 40 - Discussion Conference and Group Process, 1968, Bölüm 10 sayfa 171,
- 41 - Journal of Psychology, 1948, 25inci sayı, sayfa 35-71  
" Önderliği tayin eden kişisel faktörler ;bir inceleme."
- 42 - a. The Management of Organizations, 1976, Bölüm 24, sayfa 447, "Zeka, Sosyal olgunluk ve kapsam, harekete geçme ve başarı güdülere, insan ilişkileri eğilimi"  
b. Management, A systems and Contingency analysis of Managerial Functions, 1976, Bölüm 25, sayfa 591.  
"Beş fiziki nitelik, Dört zeka ve kabiliyetle ilgili nitelik, altı göreve dönük nitelik ve dokuz sosyal nitelik önderleri diğerlerinden ayıran bir yaklaşımdır."
- 43 - Management of Personal Quarterly dergisi, 1961, Cilt 1 no 1, "Önderliğin anatomisi"adlı makale.
- 44 --Understanding Organizations, 1976, Bölüm 4, sayfa 94,
- 45 - a. Studies in Leadership and Democratic Action, 1977, sayfa 17-18, Alvin Gouldner (Newyork Harper)  
b. Group Leadership and Democratic Action, 1977, sayfa 130 - 131, Franklyn Haimann (Boston Houghton Mifflin)
- 46 - Group Discussion Processes, 1974, Bölüm 19, sayfa 201

- 47 - A Contemporary Approach to Management, 1974,
- 48 - Patterns of Business Organization, 1976, Bölüm 4, Sayfa 57
- a. Yetki müessesleşmiş karar ve emir verme hakkıdır. Örgüt adına kullanılır.
- b. Faydî yetkiyi" emir verme ve iteati sağlamak için zor kullanma " hakkıdır" şeklinde tarif eder. Ancak zeka tecrübe, moral güc ve kabiliyetten doğan kişisel yetkiyi burada hazır tutar.
- 49 - a. The Management of Organizations, 1976, bölüm 24, sayfa 450
- b. Essentials of Management, 1975, bölüm 8, sayfa 211,
- c. Theories of Management, Implication for Organizational behavior and Development, 1975, bölüm 7, sayfa 114,
- 50 - Autocracy and Democracy :An Experimental Inquiry, 1960 sayfa 32, Ralph K. White and Ronald Lippint.
- 51 - Tez Yazarının notu ; TBMM'nin 1962'deki askeri müdahale teşebbüslerinde Başbakan İsmet İnönü'ye tanıdığı sınırsız yetkiler iyi bir örnektir.
- 52 - A Social Psychology of Group Processes for Decision Makings 1974, sayfa 57,  
"Acık cevaplar almaşın en emin yolu acık sorular sormaktır."  
Barry E. Collins and Harold Guetykow  
New York John Wiley and Sons.
- 53 - Tez Yazarının notu ; Toplantı öncesi hazırlanan soru demetleri bu sınıflandırmaya göre tertiplendiğinde, en iyi sonuçların alındığını tecrübelerimizle tesbit ettik.
- 54 - Group Leadership and Democratic Action, 1951,  
"Bu bilgi, Discussion Conference and Group Pricess, 1968, adlı eserin 13 üncü Bölüm 238inci syfasından alınmıştır."
- 55 - Tez Yazarının notu, : Kaptanlığını yaptığım bir ticaret gemisinde, personel arasında yemek yüzünden ciddi bir bunalım başgöstermişti. Taraflardan biri sarımsaklı yemekleri istemiyor diğeri istiyordu. Yapılan inceleme sonunda her iki tarafında tavuklu yemeklerden hoşlandığı öğrenildi ve sarımsaklı yemekler devamlı olarak tavuklu yemeklerle beraber çıkarılmaya başlandı. Giderek bu terfip seyrekleştirildi. Personelden topluca gelen tepki şöyle oldu. "Tavuklu yemekler hafta da en az bir defa verilsin sarımsaklı yemekler olmasada olur."
- 56 - Conference Leadership, AP - Manual 50 -8, 1951, sayfa 7 - 12,  
" Grup üyeleri hiçbir toplantıyı, çalışmaktan ne elde edildiğini anlamadan terketmemelidir. Ne karar alındığı, veya sorunla ilgili neler yapılacağı hakkında fikri olmalıdır. Bu bakımdan bir toplantıyı kapatmadan önce bir özet yaparak bulunan çözüm ve sonuçları acık özlü ifadelerle belirtmek şarttır. Gelecekte neler yapılmasına karar verildiği bu özetle de belirtilebilir. Özetlerde anlaşmazlıklar büyütülmemeli ve gerçek anlaşma sağlanamayab konularda anlaşmaya varıldığını ima edecek ifadelerden dahi konuşulmamalıdır. Çalışma esnasında yapılacak özetler, üyelere anlaşmanın pek uzağında olmadıklarını göstermek bakımından yardımcı olurlar!"

- 57 - Management, A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 1976, Bölüm 17, sayfa 427  
"Her grup çalışmasında elde edilen fayda harcanan gayret ve masrafı karşılamalıdır."
- 58 - Conference Leadership, AF Manual 1951, sayfa 9 - 1  
"Devamlı olarak kendinizi, hazırlığınızı ve performansınızı ölçün, eksikliklerinizi görmeli ve onları düzeltmelisiniz. Bu bir değerlendirmelidir."
- 59 - Group Discussion and Decision Making, 1975, Bölüm 10, sayfa 141,  
"Grupun en iyi çözüme ulaşip ulaşmadığının anlaşılması imkansızdır. Değerlendirmeci olarak çok sayıda uzman kullanılmış olabilir. Bu, ele alınan konu da bir başka grubun da aynı derecede iyi bir karar vermiş olmasını engellemez. Değerlendirme, "Bir değer tahsisi" demektir. Bir değer bir diğerdenden daha iyi olduğunu kim iddia edebilir? Her neticenin destekçileride muasızları da vardır. Oybirliği ile onaylamaya çok az rastlanır."
- 60 - Management, A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 1976, Bölüm 17, sayfa 426,
- 61 - Managers for the year 2000, 1978, sayfa 115.
- 62 --Group Discussion Processes, 1974, EK - D, sayfa 345-362  
1. "Değerlendirme Araçları" Gözlemciler için.  
a. Küçük grupların analizi  
A. Grup Karakteristikleri  
B. Grup İşlemi  
C. Önderlik  
D. Üyelik fonksiyonları  
b. Büyük grupların analizi  
2. Üye Tepki Kartları  
a. İş konferansı  
b. İş toplantısı  
c. Küçük grup toplantıları.



B Ö L Ü M      V

SONUÇ

## SONUÇLAR

1. Grup çalışmaları tarih kadar eski faaliyetlerden olmakla beraber çağdaş yaşamında vaz geçilmez bir parçası olmuştur. Başlangıçta sadece toplumun üst tabakalarının bir imtiyazı olan grup çalışmaları (örneğin Roma da sade vatandaşlar kendilerini ilgilendiren bir karar için dahi foruma müracaat edilmedikçe fikirlerini söyleyemezlerdi. ) günümüzde herkesin malıdır.

Toplumların refah seviyelerinin yükselmesi ve demokrasi alışkanlıklarının çoğalması ile grup çalışmalar arasında karşılıklı ve doğru orantılı bir ilişki vardır. Refah seviyesi yükseldikçe, demokratik haklara-yönetime katılma da buna dahildir. Talep artmakta, bunu neticesinde grup çalışmaları toplumun her katına yayılmakta, sorunlar her yerde acık acık tartışılmakta ve işin güzel tarafı genellikle uzlaştırıcı çözümler bulunmaktadır.

2. Grup çalışmaları herkesin ilgi duyduğu ve şu veya bu şekilde katıldığı faaliyet çeşitleridir. Herkes hayatında bir çok defa grup çalışmalarına katılma imkânı bulabilir. Önemli olan bu çalışmaların kalitesidir. Karşılıklı etkileşim karmaşık bir işlem olduğundan etkili grup çıktılarının elde edilebilmesi kolay bir iş değildir. Bir grup içinde iletişim kendiliğinden sağlanmaz. Etkili önder ve üyeler böyle doğmaz fakat eğitim ve öğretimle o nitelikleri kazanırlar.

Yaratılışın verdiği zekâ gibi üstün nitelikler elbette etki yapacaktır. Ancak, öğrenim ve bilinçle elde edilmiş tecrübe asıl değerleri sağlar.

3. Çağımızda yaşam her geçen gün daha karmaşık bir hal almaktadır. Çağdaş bilim ve Teknolojinin bütün çabalarına rağmen işler ve olaylar basitleşip sadeleşmekten uzaktır. Grup çalışmalarının da bu genel eğilim dışında kalması beklenemez. Bütün olumsuz görüntülerine rağmen uluslar arasında, örgütler arasında sayısız toplantı yapılmaya devam edilmektedir. Önümüzdeki yıllarda da değişme karmaşık - lığın artması yönünde olacaktır. Bu bakımdan bilhassa yöneticiler ve / veya yönetici adayları çağdaş grup çalışması usullerini, tekniklerini çok iyi bilmek zorundadırlar.

Süper güçler arasındaki nükleer denge, gelecekte de birçok savaşı caydırıcı olarak engelleyecektir. Bu savaşın masa başlarında toplantılarda, müzakerelerde devamı demektir. Yöneticiler bu faaliyetlerin baş aktörleri olacaklardır. İster uluslar arasında ~~uluslar~~ ister toplu sözleşmelerde ~~uluslar~~, ister kulüp kongrelerinde olsun, yöneticiler, müzakerecilik, uzlaşmacılık, arabuluculuk yeteneklerinin müsaadesi kadar büyük yönetici olurlar.

4. Batı dünyasında Grup çalışmalarının, kişinin toplumun ve demokrasinin gelişmesindeki önemi aşağı yukarı 50-60 yıl önce kabul edilmiş, ve bu konuda yoğun çalışmalar başlatılmıştır. 1940 - 1970 yılları arasında ise konunun temel kitapları yazılmıştır. 1970 lerden sonra bilgi sayarların sosyal bilim araştırmalarına büyük kolaylıklar sağlamaları konusunun nicesel incelenmesine de imkân vermiştir.

Ülkemizde ise genel yönetim kitapları içindeki basit ve yalın gözlemler dışında, bir çaba sarfedildiği söylenemez.

Ancak bu konuya ancak gönülle yaklaşmanın gereği unutulmamalıdır. Çünkü bugün güvenilir görünen bir teori kısa sürede geçerliğini kaybetmekte yeni teknikler ve yenilenen prensipler karşısında yetersiz kalmaktadır. Gene de işin alfabesini ele alıp bir yerden başlamakta en aşağı demokrasi eğitiminin sürdürülmesine yardımcı olmak açısından yarar sağlar.

5. Geleceğin yöneticileri grup çalışmalarını sadece mücadele ve çatışma metodu olarak görmemelidirler. Grup çalışmalarının işbirliği havasını yaratma, ortak amaçlara beraber yönelme zevkini verme gibi olumlu yönlerini de hatırlamak ve ondan faydalanacak ~~gruplar~~ özel tekniklerini geliştirmelidirler.
6. Konunun rahatlatıcı yönü, grup çalışmaları ile ilgili bütün hususların, tanımlanabilir, öğrenilebilir ve öğretilir nitelikte olmasıdır. Yüksek öğrenim kurumlarımızda bu faaliyetin ele alınması incelenmesi, araştırılması ve öğretilmesi, demokrasiyi benimseyecek, karşısındakini dinleyecek yeni bir neslin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

## BİBLİYOGRAFYA

### KİTAPLAR :

#### a. Yabancı Dil :

- (1) The Process of Group Communication  
'' Grup iletişim süreci ''  
Science Research Inc., 1974  
Yazarları:  
Ronald L. Applebaum - California Devlet Üniversitesi  
Edward M. Bodaken - Güney California Üniversitesi  
Kenneth K. Sereno - Güney California Üniversitesi  
Karl W.E. Anatol - Güney California Üniversitesi
- (2) Discussion, Conference and Group Process  
'' Tartışma, Konferans ve Grup süreci ''  
Holt, Rinehart and Winston Inc. 1968  
Yazar:  
Halbert E. Gulley - Colorado Devlet Üniversitesi
- (3) Group Discussion and Decision Making  
'' Grup tartışması ve Karar Verme ''  
Thomas Y. Crowell Co, 1975  
Yazar:  
John Hassling
- (4) Group Discussion Process  
'' Grup tartışma Süreci ''  
Longman's Green and Co Inc. 1974,  
Yazar:  
John W. Keltner - Kansas Devlet Üniversitesi
- (5) Leadership in the Office  
'' Büroda Önderlik ''  
American Management Association Inc., 1963  
Yazar:  
Çeşitli
- (6) Administrative Action, the techniques of organization  
and Management.  
'' İdari İşlem, örgütlenme ve yönetim teknikleri ''  
Prentice Hall Inc. 1963  
Yazar :  
William H. Newman

- (7) Command Control Compromise  
'' Komuta, Kontrol, Uzlaşma ''  
Naval İnstitute Press, 1973  
Yazar:  
James H. Carrinton
- (8) Conference Leadership  
'' Toplantı Önderliği ''  
U.S Government Printing Office, 1951  
AF Manual 50-8
- (9) The scientific and Technological Revolution - Its  
impact on Management and Education  
'' Bilimsel ve Teknolojik Devrim - Bunun yönetim ve  
eğitime etkileri ''  
Progress Publishers Moscow, 1975  
Yazar:  
V.G AFANASYEV İNG. Çeviren Robert Daghish
- (10) Understanding Organisations  
'' Örgütleri Anlamak ''  
Penguin Book Ltd. 1976  
Yazar :  
Charles B. Hanoy
- (11) Patterns of Bussiness Organization  
'' İş örgütünün takip ettiği izler ''  
George Allen and Unwin Ltd. 1976  
Yazar:  
J. O' Shaughnessy - Columbia Üniversitesi
- (12) Organisation Theory  
'' Örgütlenme Teorisi ''  
Penguin Books Ltd. 1977  
Yazar:  
D.S. PUGA
- (13) Collective Bargaining and employee participation in  
Western Europe, North America and Japan  
'' Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya' da işçinin  
yönetime katılması ve toplu pazarlık''  
The triangle Papers 1979  
Yazarlar:  
Benjamin C. Roberts  
Hideaki Okamoto  
George C. Lodge

- (14) Company Boards, their responsibilities to share holders, employees and community.  
'' Şirket Yönetim kurulları, onların hissedarlara, toplum ve işçiler karşısında sorumlulukları. ''  
George Allen and Unwin Ltd. 1971  
Yazarı:  
Barbara Sheffield
- (15) Essentials of Management.  
'' Yönetim Temelleri ''  
The Dryden Press 1975  
Yazar:  
W. Jack Duncan
- (16) Management, Analysis, concepts and Cases.  
'' Yönetim, incelemeler, temel kavramlar ve Vak'alar. ''  
Prentice Hall Inc., 1975  
Yazarlar:  
W. Warren Haynes - Newyork Devlet Üniversitesi  
J.L. Massie - Kentucky Devlet Üniversitesi  
M.J. Wallare Jr. - Kentucky Devlet Üniversitesi
- (17) Public Management at the bargaining table.  
'' Kamu yönetimi pazarlık masasında '' 1967  
Yazarlar:  
Kenneth O. Warner  
Mary L. Henessy
- (18) The Management of Organisations  
'' Örgütlerin Yönetilmesi ''  
Mc Graw Hill Inc. 1976  
Yazarlar:  
Herbert G. Hicks - Louisiana Devlet Üniversitesi  
C. Ray Gullett - Arkansas Üniversitesi
- (19) A contemporary Introduction to Management  
'' Yönetime Çağdaş giriş '' 1977  
Yazar:  
J.L. Massie
- (20) Managers for the Year 2000  
'' 2000 yılının Yöneticileri ''  
Prentice Hall Inc. 1978  
Yazar:  
William H. Newman

- (21) Management, A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions.  
'' Yönetim, Yönetim fonksiyonlarının bir sistem ve ihtimaliyat analizi. ''  
Mc Graw Hill Book Inc. 1976  
Yazar:  
Harold Koontz  
Cyrill O'Donnel
- (22) Management, Theory and Practice  
'' Yönetim Teori ve pratik ''  
Mc Graw- Hill Book Inc. 1965  
Yazar:  
Ernest Dale
- (23) Military Management Studies.  
'' Askeri Yönetim Etüdüleri ''  
Royal Air Force, Staff College 1975
- (24) Public Management Systems, An Administrators Guide  
'' Kamu Yönetim Sistemleri, İdareciye Rehber ''  
1978
- (25) Naval Planning  
'' Deniz Harekât Plânlaması ''  
Center for Continuing Education 1976, U.S Naval War College, Newport Rhode Island
- (26) Modern Manager  
'' Modern Yönetici ''  
West Publishing Co. 1979  
Yazar :  
Edgar. F. Huse

b. TÜRKÇE :

- (1) Marksizimde Örgüt Sorunu-  
Cumhuriyet Gazetesi 26-30 Ağustos 1978  
Yazar:  
Mehmet Ali Aybar



(5) Şubat 1979 '' Management by consent ''

b. MSU Bussiness Topics

(1) 1967 İlkbahar '' Soviet Management in Transition ''

(2) 1974 Sonbahar '' Using nominal grouping to improve upward communication. ''

(3) 1975 Kış '' A comprehensive view of organization Deve-  
lopment ''

c. Economic Impact

1977 /1 '' How to run a meeting ''

d. Management Rewiew

Mart 1978 '' Group think when too many heads spoil the decision''

Clarence W. Van Bergen

Raymond J. Kirk

e. Management İnternational Review

1971 2/3 '' The Yugoslav Management System ''

f. Journal of conflict Resolution

4 Aralık 1977

'' Simple model of Negotiation ''

Otomar J. Bartos

'' Negotiation as a learning process ''

John G. Gross

'' Negotiation as a psychological process.''

Bertram I. Spector

'' Negotiation as a Joint Decision making Process. ''

I. William Zartman

'' Negotiation as a dual responsiveness ''

Daniel Druckman

g. Public Administration Review

Temmuz / Ağustos 1978 '' Group Dynamics ''

h. Columbia Journal of World Bussiness,

'' Project Management in the socialist Block ''

'' Project management and self management in Yugoslavia ''

3. TÜZÜKLER, YÖNETMELİKLER, YÖNERGELER

a. Harp Akademileri Komutanlığı Grup çalışmaları ve takdimler  
Özel Yönergesi.