

Örgütlerde Gruplar ve Grup Özellikleri

İlknur Sayan¹

Arzu Sert Özen²

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, grupların örgütteki rolünü incelemektir. Gruplar, grup dinamikleri ve gruplar arası süreçler, örgütlerin ve yönetimlerinin kaçınılmaz ve kritik yönleridir. Grup, bir görevi yerine getiren veya ortak bir hedefe ulaşmaya çalışan birbirine bağlı bir grup insandır. Grup üyeleri düzenli olarak birbirleriyle etkileşime girer ve gruplar, insanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir. Grupların nasıl ve neden oluştuğuna dair bilgi ve dinamiklerini anlamak, bir grup içinde daha iyi çalışmaya veya grup etkinliklerini yönetmeye yardımcı olabilir. Bu çalışmada literatür bilgileri doğrultusunda işlenen konular arasında grup tanımı ve benzer kavramlar, grupların özellikleri, gruplara katılma nedenleri, grup oluşum aşamaları, grup yapısı, grup normları ve dinamiği, grup karar süreçleri konuları yer almaktadır. Bu çalışmanın; örgütlerdeki roller, ilişkiler ve gruplarla uygulayıcılar ve araştırmacılar için önemli olacağı değerlendirilmektedir.

1. GİRİŞ

Gruplar, yaşamımızın her alanında olan unsurlardır. Hepimiz sosyal gruplar, çalışma grupları gibi hayatımızın içinde yer alan birden fazla farklı grubun üyesiyiz. Eğitimde, tıpta, bilimde ve neredeyse tüm yaşamımızın merkezinde gruplar yer almaktadır. Gruplar, bir görevi yapan veya ortak bir amaca ulaşmaya çalışan birbirine bağımlı ve etkileşim içinde olan bireylerdir. Grup üyeleri düzenli olarak birbirleriyle etkileşime girerler ve görevlerini yapmak için birbirlerine bağımlıdırlar. Gruplar, insanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir. Grupların nasıl ve neden oluştuğuna ilişkin bilgi ve dinamiklerinin anlaşılması, bir grup içinde daha iyi çalışmaya

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, iknur-sayan@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0002-7133-5858

2 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, arsert@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5743-4075

veya grup etkinliklerini yönetmenize yardımcı olabilir. Gruplar, bireyleri, iyi veya kötü yönde etkileyebilir. Grup üyeleri grup içinde belirli roller üstlenir. Aynı zamanda bir kişinin bir grupta nasıl davranması gerektiği konusunda yönlendirici olabilir. Gruplar bireylerin örgüt içindeki görevleri ve rollerini tanımasına yardımcı olur. Grup dinamiği güçlü ekiplerin moral, motivasyon, performansını yükseltebilir. Ayrıca, organizasyonların yapısını ve işleyişini anlamak ve yönetmek için grupları anlamak ve özelliklerini bilmek yöneticiler ve çalışanlar açısından ayrı bir öneme sahiptir. Grupları tanımak ve anlamak, insanların davranışlarını anlamamızı sağlayarak birtakım sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, örgütlerde grupları anlamak ve yönetmek isteminin işlevsel olmasını sağlayacaktır. Bu bölümde, gruplar, grup türleri, grupların oluşum nedenleri, grupların özellikleri, gruba katılma nedenleri, grup normları, gruplarda davranışlar, grup dinamiği gibi konular literatür bilgileri ışığında ele alınacaktır.

2. GRUBUN TANIMI

Grup nedir? Organizasyonlar gruplardan oluşur (Reimer vd., 2017). Gruplar da tıpkı bireyler gibi birbiriyle etkileşim içerisinde olan yapıcı ve birleştirici dinamiklere sahip, insan topluluklarıdır (Eren, 2015). Grupları farklı şekillerde tanımlamak mümkündür (Koçer, 2011). En basit tanımı ile grup, en az iki kişiden oluşan ve ortak bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğudur (Sığırı ve Sözen, 2015). Başka bir tanıma göre ise grup, zaman içinde üyelerini, hedeflerini ve yapısını değiştirebilen karmaşık, uyarlanabilir bir sistemdir (Champoux, 2010). Türk Dil Kurumu “grup” terimini “ bir dizi varlık veya ortak özelliklere sahip şeyler” olarak tanımlamaktadır. Grup, bir üyenin davranışı ve/veya performansını, diğer üyelerin davranışlarından ve/veya performansından etkilenecek şekilde birbirleriyle etkileşime giren iki veya daha fazla çalışan olarak tanımlanır (Ivancevich vd., 2011). Literatürde grup tanımları incelendiğinde; Smith ve Katzenbach’a (1993’den aktaran Nahavandi, vd., 2013) göre grup “anamlı bir amaca, belirli performans hedeflere, ortak yaklaşımlara, tamamlayıcı becerilere ve karşılıklı çalışma sorumluluklarına” sahip bireylerin oluşturduğu yapılarıdır. Grubu oluşturan bireyler, ortak bir veya birçok amacı paylaşan, sosyal olarak etkileşimde bulunan, (Mathieu, vd., 2008), birbirine bağımlılığı olan bireylerdir (Güney, 2015). Grup kavramı 18. yüzyılın başlarında sosyal bir anlam kazanmıştır. İtalyanca’daki “gruppo” kelimesinden gelmektedir (Güney, 2015; Dereli ve Cengiz, 2011). Bir grubun özellikleri onu meydana getiren bireylerin özelliklerinden farklıdır. Bu durum kimyasal bir birleşim sonucu ortaya çıkan farklı bir maddeye benzer. Örneğin suyun özelliği kendisini meydana getiren iki hidrojen ve bir oksijenden tamamen farklıdır. Aynı şekilde

grubun da kendine has özellikleri vardır ve grubu meydana getiren kişilerin özelliklerinden tamamen farklıdır (Eren, 2015). Bazı insanların fiziksel olarak birbirine yakın olması grup oldukları anlamına gelmez. Grubu oluşturan bireylerin aralarında ortak bir etkileşimin ve bir amacın olması gerekir (Güney, 2015). Ortak bir amaç yok ise bir gruptan bahsetmek mümkün değildir (Ivancevich, vd., 2011). Bir grubun oluşabilmesi için olması gerekli bazı özellikler bulunmalıdır. Bu özellikler şunlardır (Sığı ve Sözen, 2015).

- Gruplar, sosyal etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşurlar.
- Grubun oluşması için bir araya gelmiş bireylerin bir veya daha fazla ortak hedeflerinin olması gerekir.
- Grupların, sınırları belli bir organizasyon yapısı içinde yer alır (Kozlowski ve Bell, 2013). Grup sınırı, grupta kimlerin olduğunu ve kimlerin olmadığını, grubun bir üyesi olup olmadığını bilmemizi sağlar (Champoux, 2010).
- Grubu oluşturan bireylerin, grup üyesi olduklarını tanımlamaları ve algılamaları gerekir.

Grubun oluşması için beş özellik ileri sürülmektedir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır (Dereli ve Cengiz, 2011).

- Ortak davranış güdüsü,
- Kişilerarası ilişkileri düzenleyen ortak normlar,
- Grup üyelerinin rol ayrımının olması,
- “Biz” duygusu,
- Bu şartların belirli bir süre içindeki varlığının sağlanması.

Ayrıca gruplar, yaşamlarını devam ettirme, varlıklarını koruma, bölünme, dağılma başka gruplarla birleşme, yok olma gibi özellikler taşırlar ve yaşama nitelikleri açısından bir insandan farklı değildirler (Eren, 2015). Fiziksel olarak birbirine yakın olan iki kişi, etkileşimde bulunmadıkları ve birbirleri üzerinde etkisi olmadıkça bir grup değildir. İş arkadaşları, yan yana çalışabilir, ancak etkileşimde bulunmazlarsa bir grup değildirler. İnsanlar bir grubun parçası olabilir ve herhangi bir grup hedefine ulaşmak istemeden grup üyeliğinin avantajlarından yararlanabilirler (Griffin, vd., 2016). Gruplar, insanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir (Champoux, 2010). Gruplar, toplumun arzu edilen veya yıkıcı olarak gördüğü değerleri ve hedefleri benimseyebilir (Zincirli ve Demir, 2021). Gruplar iyi olan çok şeyi başarabilir veya büyük zararlara neden olabilirler. Gruplar son derece etkili

veya tamamen etkisiz olabilirler (Adler ve Gundersen, 2008). İnsanlar, ortak bir kültür oluşturmak, sorunları topluca çözmek, birbirlerini doğru şekilde yönlendirmek, etkileşimlerini kolaylaştırmak ve bazı durumlarda diğer birey ve gruplara baskı uygulamak için de gruplar oluşturur (Zincirli ve Demir, 2021). Gruplar, örgütler için son derece önemlidir. Örgütlerde meydana gelen bazı sorunların üstesinden gelmenin en iyi yolu gruplar ile çalışmaktır. Grup halinde çalışarak, iş verimliliğini ve kaliteyi arttırmak mümkündür (Dereli ve Cengiz, 2011). Sonuç olarak bir organizasyonu grupsuz olarak düşünmek mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler, tüm grupları ortak bir amaç doğrultusunda çalıştırmak, sevk etmek ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır (Koçer, 2011).

3. GRUPLAR VE BENZER KAVRAMLAR

Son yıllarda grup kavramı yerine takım kavramı veya ekip kavramı kullanılmaktadır (Koçer, 2011). Grup ve takım kavramları aynı anlama gelen kavramlar değildir. Bir grup, ortak bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle etkileşime giren iki veya daha fazla kişidir. Takımlar, performans hedeflerine ulaşmak için ortak bir amacı, sorumluluğu ve hesap verebilirliği paylaşan olgun gruplardır. Takımlar, grup olarak başlar, ancak tüm gruplar olgun ve birbirine bağımlı takımlar haline gelmez. Sonuç olarak, çoğu çalışan kuruluşteki pozisyonlarına göre bir grubun üyesidir; bunlar resmi gruplardır. Buna ek olarak, bireyler sürekli olarak ilişki kurduklarında, faaliyetleri kuruluşun gerektirdiğinden farklı olabilecek gruplar oluşma eğilimindedir; bunlar gayri resmi gruplardır (Ivancevich vd., 2011). İşyerinde ki gruplar, arasında sosyal ilişki ihtiyacını doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sıklıkla, öğlen yemeği veya kahve içmek için bir araya gelen kişiler, iş dışı gerçekleşen sosyal birlikteliklerdir (Robbins ve Timothy, 2015). Hem resmi gruplar hem de gayri resmi gruplar ortak özellikler sergiler (Ivancevich vd., 2011).

3.1. Sosyal Kategoriler

Sosyal kategori, gözlemcinin fiziksel özelliklere değil, yargılarına dayalı olarak bir veya birden fazla ortak özelliğe sahip olduğu düşünülen kişilerin bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2009). Genellikle sosyal ağ bağları yoluyla bir bireyin sosyal bilgilere maruz kaldığı ve sosyal ağların açıklayıcı normların oluşumundaki rolü sosyal kategorilerin oluşumunu desteklemektedir. Örneğin; Friedkin (2001'den aktaran Kashima vd., 2013) bir grup işçinin performansının gözlemlendiği Western Electric'in Banka Kablolama Gözlem Odası'nın klasik çalışmasından elde edilen verileri analiz etmiştir. Grup içinde devam eden anlaşmazlıklara rağmen, grubun uygun

bir verimlilik seviyesine ulaştığını görmüştür ve bunun işçiler arasındaki sosyal ağlar aracılığıyla uygulanan sosyal etkilerin bir sonucu olduğunu ifade etmiştir.

3.2. Sosyal Yığınlar

Fiziksel olarak veya mekânsal olarak birbirine yakın olmalarına rağmen karşılıklı ilişkiler bulunmayan aralarında ortak amaç, hedef, normlar olmayan insan topluluklarına sosyal yığın denir. Sosyal yığınlar, günlük hayat içerisinde sürekli karşılaştığımız topluluklardır. Örneğin, vapura binmek için bekleyen insanlar, sinemaya girmek için kuyruklar halinde bekleyen insanlar gibi. Sosyal yığınların bazı ayırıcı özelliklerini aşağıda belirtildiği şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2009):

- Sosyal yığınlar birbirine yakın temasta belli mekanlar içerisinde bulunan geçici insan topluluklarıdır.
- Sosyal yığınlar içinde bulunan insanlar arasında neredeyse hiçbir iletişim yoktur.
- Sosyal yığınları oluşturan insanlar birbirini tanımazlar.
- Sosyal yığınları oluşturan insanlar örgütlerde olduğu gibi hiyerarşik bir yapı oluşturmazlar.
- Sosyal yığınları oluşturan insanların etkileşimi olmadığı için davranış değişikliği yaşamazlar diğer bir ifade ile birbirlerinden etkilenmezler.
- Sosyal yığını oluşturan insanlar bir yığından başka bir yığına geçerler.

4. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

Gruplar, davranışları şekillendiren, grup içindeki bireysel davranışları ve grup performansını belirleyen bazı özelliklere sahiptir (Robbins ve Timothy, 2015). Bir organizasyonda grupların nasıl davranacağı, yöneticiler tarafından bilinmesi organizasyondaki gruplar ile olan ilişkilerin düzenlenmesi ve grupların yönetiminde başarılı olabilmek açısından önemlidir (Koçer, 2011). Gruplar, iki veya daha fazla kişi etkileşime girdiğinde oluşur. Grup üyeleri belirli teknik, liderlik, problem çözme ve duygusal roller gerçekleştirir ve bir işlevsel yapı oluşturur. Grup üyeleri ortak bir hedefi paylaşır. Genel olarak grubun bu özellikleri; roller, yapı, normlar, durum hiyerarşisi, liderlik, uyum ve çatışma olarak sıralanabilir. Grup davranışını anlamak, bu genel özelliklerin farkında olmayı gerektirir (Gibson vd., 2011).

4.1. Roller

Rol, bir grup veya takımdaki belirli bir pozisyonla ilişkili beklenen davranışlar kümesidir (Ginnett, 2019). Grup üyeleri grup içinde belirli roller üstlenir. Rol, bir dizi etkinlik, görev, sorumluluk ve gerekli davranıştır. Aynı zamanda bir kişinin bir grupta nasıl davranması gerektiği konusunda paylaşılan bir dizi beklentidir. Hem kuruluş hem de grup, bir kişinin rolünü tanımlamaya yardımcı olur (Champoux, 2010). Shakespeare, “Tüm dünya bir sahnedir. Tüm erkekler ve kadınlar sadece oyunculardır” demiştir. Aynı benzetmeyi kullanarak, tüm grup üyelerinin her biri bir rolü oynayan aktörlerdir diyebiliriz. Her birimiz bir rol seçip düzenli ve tutarlı bir şekilde oynayabilseydik, rol davranışımız önemli ölçüde basitleşecekti. Diğer bir ifade ile rol davranışımız tek bir rolü seçmek ve düzenli olarak bu rolü oynamak ile sınırlı olacaktı. Ancak, günümüzde bireyler hem iş hem iş dışında birçok rolü yerine getirmek zorundalar. Belirli bir durumda nasıl davranmamız gerektiğine dair görüşümüz ise bir rol algısıdır (Robbins ve Timothy, 2015). Bazı kişiler görevi gerçekleştirmeye yönelik rolleri üstlenirken, diğerleri grup içindeki ilişkileri sürdürmekle ilgili davranışları üstlenirler. Yine de bazı grup üyeleri, gruba ters olan ve hatta yıkıcı roller üstlenebilir (Ginnett, 2019). Grup içindeki roller formal olarak tanımlanmış ya da informal olarak grup üyeleri tarafından ilişkilerle geliştirilmiş roller olabilir. Grup üyelerinden beklenen davranış, grup tarafından üyelere verilen rollerin yerine getirilmesidir (Koçer, 2011). Rol beklentileri, başkalarının belirli bir durumda nasıl hareket etmeniz gerektiğine inanma şeklidir. İşyerinde, çalışanların beklentileri, yönetimin çalışanlara adil davranması, kabul edilebilir çalışma koşulları sağlaması, adil bir iş gününün ne olduğunu açıkça iletmesi ve bir çalışanın ne kadar iyi olduğu hakkında geri bildirimde bulunmalarıdır. Çalışanların rolleri ise iyi bir tutum sergileyerek, görevlerini yerine getirmesi, talimatlara uyması ve örgütsel bağlılık göstermesidir (Robbins ve Timothy, 2015). Rollerin güçlü doğasını gösteren ilginç bir hapisane deneyi Stanford Üniversitesi’nde Philip Zimbardo tarafından gerçekleştirilmiştir. Stanford Üniversitesi binasının bodrumunda bir hapisane oluşturuldu. Öğrenciler mahkûm veya gardiyan olarak hizmet etmek için işe alındı ve günlük 15 dolar ödendi. Görevlendirilen yirmi sekiz (28) yerel polis, her mahkumu tutuklamak, mahkumları evlerinden veya yurt odalarından hapisaneyeye getirmek ve tutuklanmalarının bir kaydını oluşturmak için deneye dâhil edildi. Mahkûmlar daha sonra iki haftalık bir cezaya çarptırılmaya başlandı. Fiziksel şiddete izin verilmiyordu. Gardiyanlar sekiz saatlik vardiyalı çalıştılar, ama mahkûmlar her gün 24 saat hapiste kaldılar. Mahkûmlar ve gardiyanlar rollerini çabucak üstlendi. Gardiyanlar zorlayıcı, otoriter ve küfürbaz oldular. Mahkûmlar pasif, itaatkar ve bunalıma girdiler. Deney o kadar gerçekçi ve

güçlüydü ki araştırmacılar altı gün sonra simülasyonu durdurmak zorunda kaldılar. Roller kabul edildi ve o kadar kapsamlı bir şekilde hareket edildi ki, herkes kaygı ve strese girmişti (Gibson vd., 2011).

4.2. Yapı

Formal ya da informal bir grup oluştuğunda (Koçer, 2018) herhangi bir grup içinde, bir tür yapı zamanla gelişir (Gibson vd., 2011). Bu yapı grup üyelerini birbirlerinden farklılaştırırken aynı zamanda birbirine bağlar. Gruplar, amaçlarını gerçekleştirmek için grup üyelerinin rollerini, uzmanlıklarını, becerilerini ve statülerini farklılaştırabilir (Koçer, 2011). Grubun her üyesine grup içinde bir pozisyon verilir. Pozisyonlar arasındaki ilişkilerin düzenini sağlayacak bir grup yapısı oluşturulur. Grup üyeleri her pozisyonun prestijini, statüsünü ve grubun önemini değerlendirir. Resmi gruplardaki statü genellikle resmi organizasyonda konumlandırmaya dayanırken, resmi olmayan gruplardaki statü grupla ilgili farklı seviyelerde olabilir (Gibson vd.,2011).

4.3. Normlar

Grup normları, grup üyelerinin kabul edilebilir rol davranışını tanımlayan yazılı olmayan (Champoux, 2010), bir grubu oluşturan grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve grup içerisinde bireysel faaliyetlerinde uydukları tutum ve davranış kurallarına denir (Eren, 2015). Norm, bir davranışın uygunluğunun değerlendirildiği bir standarttır. Böylece, normlar belirli bir durumda beklenen davranıştır. Grup normları genellikle grup gelişiminin ikinci aşamasında (iletişim ve karar verme) kurulur ve olgunluk aşamasında ileriye taşınır. Normlar, başkalarının davranışlarını önceden tespit etmek için bir temel oluşturarak, insanların grupla tutarlı ve kabul edilebilir bir şekilde davranmalarını sağlar (Griffin vd., 2016). Normların bazıları yazılı ve biçimsel olup bazıları ise yazılı değildir (Eren, 2015). Normlar, grup tarafından değer verilen performans düzeylerini, grup içindeki ekip çalışmasını içerir (Champoux, 2010). Grup üyeleri grubun normlarını içselleştirir ve normlara uygun davranır. Gruplar, kendi norm ve standartlarını oluşturur (Sığı ve Sözen, 2015). Grup normları üyelerini çeşitli açılardan etkiler (Koçer, 2011). Grup normlarına iki tür uygunluk mümkündür. Bunlardan birincisi uyumluluk ve diğeri kişisel kabuldür. Uyumluluk, bir kişinin grubun normlarına uyum sağlamış gözükmese de bunları kabul etmez. Bir kişi, grubun yabancılara karşı birleştirilmiş görünmesine yardımcı olmak veya grup içindeki çatışmayı önlemek için buna uyabilir. Kişisel kabul durumunda ise bireyin inanç ve tutumları grup normlarıyla uyumludur. Grup normları, bir grubun faaliyetlerine düzen getirebilir (Champoux, 2010).

4.4. Grup İçi Dayanışma

Grup üyeleri arasındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma ve grup içinde kalma, normlara verilen önem ve grup amaçlarını gerçekleştirme konusundaki kararlılık ve bağlılıklarının derecesi grup içi dayanışmayı gösterir (Koçer, 2011). Sosyal bilimlerde bir kavram olarak dayanışma, saygınlığı nedeniyle sosyal bilim teorisyenleri tarafından çeşitli açıklamalara ve tanımlara konu olmuştur. Fararo ve Doreian (1998'den aktaran Ahmadu ve Ayuba, 2018) dayanışma grubunu açıklayan veya tanımlayan dört temel özelliğe vurgu yapmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Bir grubun üyelerini birleştiren bağlar,
- Bir grubun yükümlülüğünü tanımlayan normlar,
- Grubun kolektif kalıpları,
- Grup içinde bağlılık.

Gruplar uyumlarında, yani üyelerinin birbirlerinden etkilenme ve grupta kalmaya motive etme derecesi farklılık gösterir. Çalışmalar, dayanışma ve verimlilik arasındaki ilişkinin grup tarafından belirlenen performansla ilgili standartlara bağlı olduğunu göstermektedir. Bunlar yüksekse (örneğin, yüksek çıktı, işte kalite, grup dışındaki bireylerle işbirliği vb.) dayanışması yüksek bir gruptur. Dayanışması yüksek olan gruplar, dayanışması düşük olan gruplardan daha verimli olacaktır. Ancak dayanışması yüksekse ve performans standartları düşüğe, verimlilik düşük olacaktır. Grubun dayanışması düşükse ve performans standartları yüksekse, verimlilik artar, ancak hem dayanışmanın yüksek olduğu hem de standartların yüksek olduğu gruba göre verimliliği daha düşük kalır. Bu sonuçlar Tablo 1'de özetlenmiştir (Robbins ve Judge, 2015).

Tablo 1. Grup dayanışması, performans, normlar ve üretkenlik arasındaki ilişkiler (Robbins ve Judge, 2015)

	Grup Dayanışması	Performans Yüksek	Verimlilik Düşük
Performans Normları	Yüksek	Yüksek performans	Ortalama verimlilik
	Düşük	Düşük performans	Ortalamadan düşük verimlilik

Grup uyumunu teşvik etmek için aşağıda sunulan önerilere uyulması önerilmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

- Grubu küçültmek,

- Grubun hedeflerine ilişkin anlaşmayı sağlamak,
- Üyelerin birlikte geçirecekleri zamanı artırmak,
- Grubun durumunu ve statüsü ile ilgili algıyı arttırmak,
- Diğer gruplarla rekabeti teşvik etmek,
- Bireysel üyeler yerine grubu ödüllendirmek,
- Grubu fiziksel olarak izole etmek.

4.5. Liderlik

Çalışma gruplarının genellikle liderleri bulunur. Gruplardaki liderlik rolü çok önemli bir grup özelliğidir, çünkü lider grup başarısını belirlemede önemli bir rol oynar. Bir grubun lideri, grup üyeleri üzerinde oldukça etkilidir. Formal grupta, lider yetki ve sorumluluğundan kaynaklanan yasal gücünü kullanır. Liderlik rolü informal gruplarda da oldukça önemlidir. İnfomal grup lideri olan kişi genellikle saygın, yüksek statülü bir grup üyesidir. Liderler; gruba hedeflerine ulaşmada katkıda bulunurlar (Nahavandi vd., 2013). Grup liderleri, rolleri aracılığıyla, grup üyelerinin grup etkileşimleri sırasında grubun duygusal kültürünü şekillendirebilirler. Grup üyelerinin tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Barsade ve Knight, 2015). Grup davranışı ve kişilerarası etkileşim Şekil 1’de yer almaktadır.

<p>Biçimsel grup türleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komuta, • Görev • Takım • gayri resmi • İlgı • Dostluk 	<p>Grup oluşturma nedenleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Güvenlik ihtiyacı • Sosyal ihtiyaç • Saygınlık ihtiyacı • Yakınlık ve cazibe • Grup hedefleri • Ekonomik nedenler 	<p>Grup geliştirme aşamaları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Şekillendirme • Kriz • Normlama • Performans • Erteleme 	<p>Bazı grup özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompozisyon • Durum hiyerarşisi • Roller • Normlar • Liderlik • Uyum 	<p>Sonuç</p> <ul style="list-style-type: none"> • Performans • Memnuniyet • Gelişim
---	---	---	---	---

Şekil 1. Grup davranışı ve kişilerarası etkileşim (Ivancevich vd., 1990)

5. GRUBA KATILMA NEDENLERİ

İnsanlar neden grupların üyesi olurlar? Gruplar neden ortaya çıkarlar? İnsanların gruplara katılmasının en zorlayıcı nedenlerinden biri, bireylerin önemli ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacağına inanmalarıdır (Koçel, 201). İnsanlar, sosyal ihtiyaçları karşılamak gibi birçok nedenden dolayı

gruplara katılırlar (Champoux, 2020). Grupların başlıca ortaya çıkma sebepleri aşağıda verilmiştir:

İhtiyaçların tatmini: Bireylerin, gruplara katılmak için birçok nedeni vardır. İhtiyaçların karşılanması, grup oluşumuna yol açan motive edici bir güçtür (Gibson vd., 2011). Bireylerin, gruba katılma nedenlerinden en önemlileri; güvenlik, sosyal benlik, özgüven, statü, duygusal destek, diğer insanlara yakın olma (Sığı ve Sözen, 2015) gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Grup üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişim, bireyi güçlü kılar. İşe yeni başlayan bir çalışan, işini doğru bir şekilde yerine getirmek için gruba büyük ölçüde bağımlılık duyabilir. Gruplar, örgüt üyelerinin önemli bir sosyalleşme kaynağı olabilir (Champoux, 2010). Örneğin, sosyal ihtiyaçlar, gruplar aracılığıyla karşılanabilir. Böyle bir grup olmadan, bir birey örgüt içerisinde kendini yalnız hissedebilir. Bu yalnızlık, bireyde güvensizliğe neden olabilir. Bu nedenle güvenlik ihtiyacı insanların gruplara katılmalarının önemli bir nedenidir (Gibson vd., 2011). Grup hedeflerinin grup performansı üzerinde güçlü etkileri vardır. Uyumlu grupların üyeleri birlikte olmayı, birbirlerini önemsemeyi ve genellikle birbirlerini iyi tanımayı severler. Bazı araştırmalar, uyumlu grupların uyumlu olmayan gruplardan daha iyi performans gösterebileceğini belirtmektedir. Çalışırken, sorunların çözümünde ve amaçların gerçekleşmesinde grup üyelerinin desteği bireyi güçlü kılar (Eren, 2015). Grup tarafından sunulan ödüller, bireylerin motivasyonunu artırır (Champoux, 2010). Grup üyelerinin ortak normları ve ideolojileri, onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar (Eren, 2015). Kurumsal değişimler sonucunda, bireyler yeni taleplere uyum sağlamak ve güvensizlik duygularının üstesinden gelmek için bir grup desteğine ihtiyaç duyarlar (Gibson vd., 2011). Grup üyelerinin bireye gösterdiği saygı (Zhang vd., 2017), üyeliğin elde edilmesi zor olan yüksek statülü gruplara katılım ile karşılanabilir. Ayrıca, yüksek saygı ihtiyacı olan çalışanlar için, böyle bir grubun üyesi olmak bireylerde memnuniyet sağlayabilir (Gibson vd., 2011).

Görevler ve iş gereği: Grup üyelerinin işbirliği davranışı görevlerin tamamlamalarına yardımcı olur (Champoux, 2010). Çünkü insanların tek başına ulaşamadıkları hedeflerine grup içerisinde çalışarak ulaşmak mümkündür (Sığı ve Sözen, 2015) Belirli bir zamanda işte olmak, görevlerini yerine getirmek ve bir görevi tamamlamak için başka bir departmanda çalışan kişilerle etkileşimde bulunmak çalışanlar arasında iletişimi arttıracaktır (Champoux, 2010). Bu tür davranışlar bireylerin, birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır (Koçel, 2011).

Yakınlık ve çekim: İnsanların grup oluşturmasının nedenlerinden bir diğeri ise birbirlerine yakınlık duymaları ve aralarında ilişkiyi başlatan bir çekim

gücünün olmasıdır. İş aktiviteleri, insanların sosyal etkileşimde bulunmasını sağlar. Çalışan bireyler bu etkileşim sayesinde ortak ilgi alanları ve beğenileri olduğunu fark ederlerse, birbirlerinden etkilenebilirler. Etkileşimler birkaç kişiyi içeriyorsa uyumlu bir grup oluşabilir (Champoux, 2010). Yakınlık, bir işi gerçekleştiren çalışanlar arasındaki fiziksel mesafeyi içerir (Ivancevich vd., 1990). Yakın mesafede çalışan bireyler, çeşitli iş ve iş dışı faaliyetler hakkında fikir, düşünce ve tutum alışverişinde bulunabilir. Bu değişimler genellikle bir tür grup oluşumuna neden olur. Yakınlık, bireylerin diğer insanların özellikleri hakkında bilgi edinmelerini de sağlar (Gibson vd., 2011). Bireylerin, benzer kültürlere sahip olmaları, benzer ortak ilgi alanlarının olması gibi ortak faktörler bireylerin grup oluşturmalarını kolaylaştırır (Koçel, 2011).

Grup amaç ve hedeflerini benimseme: Grup amaç ve hedefleri, açıkça anlaşılması ve benimsenmesi bireylerin bir gruba katılmalarının nedeni olabilir. Örneğin, bir kişi, bir sonraki yıl boyunca kuruluştaki uygulanacak yeni üretim yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak için bir gruba katılabilir. Grubuna gönüllü olarak katılan kişi, yeni sistemi öğrenmenin çalışanlar için gerekli ve önemli bir hedef olduğunu düşünebilir (Gibson vd., 2011). Örgüt iyi performans gösterdiğinde, çalışan tarafından örgütle özdeşleşmenin, onların benlik kavramı ve içsel motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olabilir (Zhang vd., 2017).

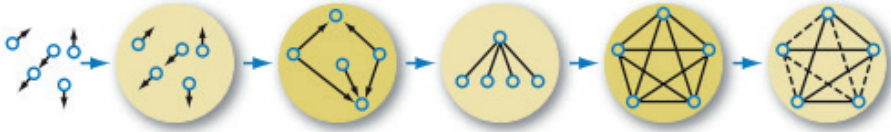
Ekonomik yarar sağlama: Çoğu durumda, bireyler organize olurlarsa işlerinden daha fazla ekonomik fayda elde edebileceklerine inanırlar. Gerçekten de, grup ödeme teşvikleri, yönetimin şirketi yönetme şeklini desteklemede son derece değerli olabilir. Örneğin, bir montaj hattında farklı noktalarda çalışan bireylere, bir grup teşviki temelinde ödeme yapılabilir. Böylelikle, grup olarak çalışarak ve işbirliği yaparak, bireyler daha yüksek ekonomik faydalar elde edebilir (Gibson vd., 2011). Koşullar ne olursa olsun, grup üyelerinin ortak bir çıkarı bulunuyor ise (artan ekonomik faydalar), bu durum grup ilişkilerinin oluşumunu destekler (Ivancevich vd., 1990).

6. GRUPLARIN OLUŞUM AŞAMALARI

Her tür grup (yüz yüze, sanal ve kendi kendini yöneten ekipler) bir dizi aşamada gelişebilir ve her aşama farklı bir aşamayı vurgulayabilir. Gelişimin erken dönemleri grubun sosyal yapısına odaklanır: normlar, sosyal statü, roller ve rol ilişkileri. Her aşamanın üye davranışı ve grup performansı için farklı etkileri vardır (Champoux, 2010). Grupların nasıl ve neden oluştuğuna ilişkin bilgi ve dinamiklerinin anlaşılması, bir grup içinde daha iyi çalışmaya veya grup etkinliklerini yönetmeye yardımcı olabilir (Kozlowski ve Bell, 2011). Gruplar da bireyler gibi öğrenirler. Bir grubun

performansı hem bireysel öğrenmeye hem de üyelerin birbirleriyle çalışmayı ne kadar iyi öğrendiklerine bağlıdır (Ivancevich vd., 1990). Bu bölümde, grupların oluşum aşamalarına Şekil 2’de gösterildiği üzere beş aşamada değerlendirilmiştir:

ÖnAşama/Aşama Oluşumu-I/Aşama Oluşumu-II/Aşama Oluşumu-III/
Aşama-Performans/Aşama- Dağılıma



Şekil 2. Grup gelişiminin altı aşaması (Robbins ve Judge, 2015, s. 280)

Oluşum Aşaması: Grup gelişiminin ilk aşamasıdır (Robbins ve Timothy, 2015). Bu aşama, buzları eritme, tanışma aşaması olarak da ifade edilebilir (Gibson vd., 2011). Diğer bir ifade ile bir alışma dönemidir (Sığı ve Sözen, 2015). Grup üyelerinin, rollerini ve ödevlerini anlama ve tanımlama çabalarına odaklanma aşamasıdır. Grup üyeleri birbirleriyle tanışır ve grubun amacı hakkında bilgi edinir. Grup üyeleri diğer grup üyelerine sorularını sorar (Gibson vd., 2011). Grup üyelerinin hangi tür davranışların kabul edilebilir olduğunu veya kabul edilemez olduğunu belirler (Robbins ve Timothy, 2015). Üyeler ayrıca grubun görevinin nasıl yapılmasıyla ilgili fikirleri de tartışır. Grup üyeleri, grup görev sınırlarını tanımlar (Champoux, 2020). Genellikle, bireyler kendilerini bir grubun parçası olarak görmeye başladıklarında bu aşama tamamlanır.

Öğrenci grubu örneği: Profesyonelleri tarafından dönem boyu süren bir grup projesi kabul edildikten sonra, yeni oluşturulan öğrenci grupları projeye nasıl başlayacaklarını, kimin hangi görevi yapacağını vb. iş dağılımlarının yapılmasıdır (Ivancevich vd.,1990). Bu aşamada grup üyelerinin birbiri ile güven oluşturması önemlidir.

Fırtına Aşaması: Grup içi çatışmaların başladığı aşamaya “fırtına aşaması” denir. Görev davranışları, roller ve grup liderinin talimatları hakkında tartışmalar yaşanabilir (Sığı ve Sözen, 2015). Üyeler arasında istenen ödevler ve uygun görevle ilgili davranışlar ve sorumluluklar konusunda da çatışmaları içerebilir. Fırtına aşamasının özellikle önemli bir kısmı, grupların belirli ödevlerinin ve genel hedeflerinin yeniden tanımlanmasıdır (Ivancevich vd., 1990). Bu aşamada grubu kimin kontrol edeceği belirlenir (Robbins ve

Timothy, 2015). Üyeler, grubun kendilerine dayattığı denetime direnebilirler. Bazı grup üyeleri fırtına aşamasında geri çekilmeye başlayabilir. Bu nedenle bu aşama kritik bir aşama haline gelebilir. Bu noktada, grup işleyişini ciddi şekilde engelleyebilecek olumsuz etkiler olabilir. Öğrenci grubu örneği: Grup üyeleri, verilen görevin son teslim tarihini kaçıran beş ekip üyesinden biri hakkında ne yapmaları konusunda tartışır (Ivancevich vd.,1990). Grup içerisinde anlaşmazlıkların yoğun yaşandığı bu aşamada grup üyeleri anlaşamaz ise grup dağılır, çatışmalar çözümlenirse grup liderinin seçilmesi ile grup çalışmalarına devam eder (Sığırı ve Sözen, 2015).

Kurallar Aşaması: Grup uyumunun ve işbirliğinin başladığı aşamadır (Ivancevich vd., 1990). Grup kurallar aşaması, grup rollerini ve rol ilişkilerini tanımlar (Robbins ve Timothy, 2015). Grup üyeleri arasında görev ve sorumlulukların ve performans kriterlerinin belirlendiği aşamadır (Sığırı ve Sözen, 2015). Ayrıca bu aşamada grup üyeleri görev grubun normlarını kabul etmiş olurlar. Grup üyeleri arasında yakın ilişkiler gelişir. Üyeler birbirlerini kabul eder ve tanımlanabilir bir grup kültürü ortaya çıkar (Robbins ve Timothy, 2015). Öğrenci grubu örneği: Öğrenciler temel amaç ve hedefler üzerinde anlaşılır ve gerçek bir “grup çalışması” duygusu geliştirilir, üyeler bireysel rollerini üstlenir (Ivancevich vd.,1990).

Performans Aşaması: Grubun tamamen işlevsel olduğu aşamadır (Ivancevich vd., 1990). Görev veya görevler artık tanımlanmıştır (Robbins ve Timothy, 2015). Grup yapısı kurulmuştur ve her üyenin rolleri kabul edilmiştir. Grup enerjisini ve çabalarını kabul ettiği görevlerini yerine getirmeye odaklanır (Ivancevich vd., 1990). Bazı gruplar (geçici komiteler, takımlar vb.) bu aşamada, etkinliklerini yerine getirerek dağılma aşamasına geçebilir. Sürekli gruplar etkinliği ve verimliliğinin devam ettirmek için öğrenme ve geliştirme süreci devam edecektir (Robbins ve Timothy, 2015; Ivancevich vd., 1990). Grup performansı hayatta kalmayı sağlamak için yeterli bir seviyede korunacaktır; ikinci durumda, grup giderek daha yüksek başarı seviyelerine yükselecektir. *Öğrenci grubu örneği:* Grup üyeleri ve grup lideri görevlerini etkin bir şekilde yerine getirir ve proje amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda büyük ilerleme sağlayabilir (Ivancevich vd., 1990).

Dağılma Aşaması: Grup faaliyetlerinin sona erdirildiği aşamadır. Elbette birçok grup kalıcıdır ve ancak komiteler, proje grupları gibi geçici gruplar için bu aşama, dağılmayı içerir. Bazı gruplar hedeflerine ulaşır, dağılır ve tanımlanabilir bir grup olarak varlıkları sona erer (Robbins ve Timothy, 2015). Bu aşamada, grup üyeleri, görev başarısı nedeniyle çok olumlu duygularla birbirlerinden ayrılır. Başarısızlık söz konusu ise hayal kırıklığı olabilir. Özellikle organizasyonel küçülme, birleşme veya iflas nedeniyle

hayatta kalamayan kalıcı gruplar da bu duygular yaşanabilir (Ivancevich vd., 1990). Diğer gruplar görevlerini ve üyeliklerini yeniden tanımlar. Herhangi bir olay gerçekleşirse, grup geliştirmenin ilk aşamasına döner ve işlemi yeniden başlatır (Robbins ve Timothy, 2015).

Öğrenci grubu örneği: Grup ödevi tamamlar ve not için profesöre gönderir. Final sınavları bittikten sonra grup, projenin başarıyla tamamlanmasını kutlamak için bir araya gelerek kutlama yapar (Ivancevich vd., 1990).

7. GRUP TÜRLERİ VE GRUPLARIN SINIFLANDIRILMASI

Grupların davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi için grup türlerinin bilinmesi ve analiz edilmesi gereklidir. Davranış bilimcilerinin grup sınıflandırılması aşağıda verilmiştir (Sığrı ve Sözen, 2015).

7.1. Birincil Gruplar

Amerikalı sosyolog Charles Horton Cooley, bireyler arası sosyal ilişkilerin özelliklerine göre sosyal grupları birincil ve ikincil gruplar olmak üzere ayırmıştır (Güney, 2009). Birincil gruplar, grup üyelerinin birbirini tanıdığı, ilişkilerin yüz yüze kurulduğu, ilişkilerin samimi olduğu kesintisiz sürdürüldüğü gruplardır (Eren, 2015; Sığrı ve Sözen, 2015). Grup üyeleri birbiri çok iyi tanır. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler içten, güvenli ve birbirlerine psikolojik anlamda destek olurlar (Sığrı ve Sözen, 2015). Üyeler arasında sürekli iletişim vardır (Eren, 2015). Bu grupların üyeleri birbirine duygusal anlamda bağlıdır. Birincil gruplar homojen bir yapıya sahiptir. Ahlaki değer yargıları, etik kurallar, gelenek ve görenekler ilişkilerde etkilidir (Güney, 2015).

7.2. İkincil Gruplar

İkincil gruplar, üyelerinin sayısı fazla olan büyük ölçekli gruplardır. Bu grupların iletişiminin yüz yüze olması ve ilişkilerinin samimi olmasına gerek yoktur. Bu gruplar ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen ve ortak kuralları olan gruplardır (Sığrı ve Sözen, 2015, s. 305). Bu gruplar büyük kentlerde daha çok görülür. Kültürel farklılaşma, sanayileşme, uzmanlaşmanın yaygın olduğu gruplarda daha çok görünür. İkinci gruplardaki ilişkiler daha resmidir. Grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirleyen, sözleşmeler, yönetmelikler vb. bulunmaktadır. İkincil grupların yapıları heterojendir. Birincil ve ikincil gruplara ait özellikler Tablo 2'de verilmiştir (Güney, 2015).

Tablo 2. Birincil ve ikincil grupların özellikleri (Güney, 2015)

Birincil Grup Özellikleri	İkincil Grup Özellikleri
İlişkiler yüz yüzedir ve içtendir.	İlişkiler resmidir.
Homojen yapıları vardır.	Heterojen yapıları vardır.
Ahlaki ve etik değerler, gelenek ve görenekler vb. etkiler.	Kanun, tüzük, ticari anlaşmalar ve sözleşmeler geçerlidir.
Grup için birey önemlidir.	Grup için amaca ulaşma önemlidir.
Grup üyeleri genellikle sabittir.	Grup üyeleri genellikle değişkendir.

7.3. Referans Gruplar

Kişinin tutumlarını, fikirlerini, değer yargılarını ve davranışlarını etkileyen ve kendisini üye kabul eden herhangi bir insan topluluğuna “referans grubu” denir. Referans grupları kişilerin davranışlarını sevk ve idaresi, düşünce ve davranışlarının tanımlanmasını sağlar (Sığı ve Sözen, 2015). Bu grup aile ve diğer yüz yüze ilişkilerin olduğu yakın çevre (arkadaşlar, komşular, meslektaşlar, kurum ve kuruluşlar vb.) ile kişinin üyesi olmadığı gruplar ve doğrudan ilişkisi olmayan kişilerden (oyuncular, şarkıcılar, sporcular vb.) oluşmaktadır. Referans (danışma) grupları, “üyelik”, “özlem”, ve “istenmeyen” gruplar olarak ayrılır. Referans grupları kişinin tutumunu, davranışlarını etkiler, kişiyi gruba uymaya zorlar. Yapılan bir araştırmalar, referans grubunun kişinin fikirlerini söylemesinde ve referans grubunun davranışlarına uygun hareket etmesinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2016).

7.4. Temel Gruplar

Fichter (1994), bireylerin grup yaşamında gerçekleştirmekle yükümlü oldukları sosyal ve evrensel ölçekteki fonksiyonları baz alarak bir kategori meydana getirmiştir. Bu gruplar küresel ölçekte nitelendirilmekte ve temel gruplar adını almaktadır. Bu gruplar bireylerin içerisinde yer aldıkları bir toplumun kesintiye uğramadan devam ettirilebilmesi için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Fichter’a (1994) göre daha önceden belirlenmiş bir sosyal hedefe sahip olan ve açık bir şekilde ifade edilen her grup yukarıda ifade edilen kategorilerden birisinin içerisine dahil olmaktadır.

Temel grup türleri aşağıda sıralandığı şekilde ifade edilmektedir (Fichter, 1994);

Aile Grubu: Bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, ailenin küçük üyeleri olan çocukların doğumu ve bakımları, bireyler arasındaki karşılıklı güven ilişkisi ile sevgi olarak ifade edebileceğimiz temel ihtiyaçları yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş yapılardır.

Eğitim Grubu: Resmi veya resmi olmayan kanallar aracılığı ile bireylerin oluşturduğu yapıya ait olan kültürü bir sonraki nesle aktarmak amacıyla oluşturulmuş gruplardır.

İktisadi Gruplar: Bireylerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için elzem olan mal ile hizmetlerin meydana getirilip dağıtımının gerçekleştirildiği gruplardır.

Politik (Siyasal) Gruplar: Kanunları oluşturma, bu kanunları yorumlama ve uygulama ile toplum düzenini sağlama gibi fonksiyonları yerine getiren yapılardır.

Dini (İnanç) Gruplar: Yaratıcı ve insan arasındaki uyulması gereken ve önerilen ilişki/ilişkileri paylaşan bireyler tarafından meydana getirilen gruplardır.

Boş Vakit Değerlendirme Grupları: Bireylerin istirahat vakitlerini sosyal bir şekilde karşılamak amacıyla oluşturulan gruplardır.

7.5. Biçimsel Gruplar

Biçimsel gruplar hem yasal hem de biçimsel yönden daha önceden tasarlanmış bir amaca erişebilmek ya da kendilerine tebliğ edilen görevleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş gruplara denmektedir. Biçimsel gruplar içerisinde rol alan bireyler örgüt tarafından meydana getirilen sisteme uyumlu olacak şekilde bir araya getirilerek grubun bir ögesi olmaktadır. Grup içerisinde bir görev dağılımı söz konusu olduğunda her bir kişinin üstleneceği rol ve ilişkiler net bir şekilde çok önceden belirlenmiş olmaktadır (Güney, 2009).

Biçimsel gruplar; emir grupları ve iş grupları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Emir grupları, ast ve üst ilişkilerine dayalı olarak meydana gelen ve örgüt şeması tarafından belirlenen grupları ifade etmektedir. Bu gruplar bir organizasyon içerisinde yer alan yöneticiye bağlı olarak görevleri yerine getiren ast olarak ifade edebileceğimiz alt pozisyondaki çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmenin genel müdürü ve bu genel müdüre bağlı olarak çalışan 5 adet genel müdür yardımcısı, okul müdürü ve kendisine bağlı olarak

çalışan 20 öğretmen gibi yapıları örnek olarak gösterebiliriz. Bir fabrikadaki üretim müdürünün kendisine karşı sorumlu olan üretim şefleriyle birlikte toplantı yapması ve üretim şeflerinden yeni projeler tesis etmelerini talep etmesi biçimsel grup örneği olarak verilebilmektedir (Özalp, 1998).

İş grupları ise biçimsel organizasyonların en önemli örneklerinden biri olarak kabul edilmekte ve aynı zamanda görev grupları olarak adlandırılmaktadır. Bu gruplar kurum tarafından belirlenmekte ve sorumlu oldukları görevi yerine getirmekle yükümlü bireyleri tarif etmektedir. İş grupları yarı biçimsel grup şeklinde de kabul edilebilmektedir. Bu grupların içerisinde yer alma koşulları kurumun yönetimi tarafından belirlenmektedir. İş gruplarının nezaretçi yönetici şeklinde ifade edebileceğimiz biçimsel liderleri bulunmaktadır. İş gruplarının sınırları hiyerarşi açısından sınırsız değildir. İş grupları kanun ve emirler ile ilişkilerin ötesine geçebilmektedir. Çoğu zaman görev güçleri, komiteler ile ekipler şeklinde genel geçici yapılar olarak meydana gelmektedir (Özalp, 1998). Geçici yapılar belirsiz ve aynı zamanda değişken koşullarda faaliyette bulunan ek olarak da teknolojik yeniliklere yönelen kurumlarda başarılı olabilmektedir (Mintzberg, 1993).

7.6. Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel olmayan gruplar kavramı ilk olarak Hawthorne Araştırmaları tarafından kavramsal bir hale getirilerek literatüre dahil edilmiştir. Biçimsel olmayan gruplar çıkar ve arkadaş grupları şeklinde tanımlanmaktadır. Belirlenmiş amaçları diğer insanlar vasıtasıyla gerçekleştirme süreçleri olarak oluşturulan her resmi kurumda çalışanların biçimsel şekilde yapılandırılmış grup yapısı ile davranış kalıplarının haricinde, zamanla birlikte faaliyetlerin, duygu ve düşüncelerin karşılıklı etkileşimi neticesinde kendine özgü ve biçimsel yapıda olmayan bir gruplanma da ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar aynı kurumda yer alan bireylerin daha önceden kararlaştırılmış bir planlama veya atama olmadan, bireylerin kurum dışı ya da kurum içi çeşitli yakınlık ile ortak davranış eğilimleri üzerinden gerçekleşen bir gruplardır. Bir kurumdaki organizasyon içerisinde yer alan biçimsel olmayan gruplar, biçimsel anlamda herhangi bir müdahale ile yönlendirme gereksinimi olmadan, doğal olarak kendiliğinden oluşan birliktelikleri temsil etmektedir (Koçel, 2011).

Biçimsel olmayan gruplar kendisini oluşturan bireylerin bir sosyal ilişki kurma ihtiyacını karşıladığı gibi aynı zamanda meydana gelebilecek olumsuz durumlarda bu bireyleri destekleyici bir rol üstlenirler. Bireylerin bir işi yerine getirme yönüyle ilgili olarak grup içerisinde birtakım kurallar da bulunmaktadır. Bireyler içerisinde yer aldıkları bu grupların kurallarına uymadıkları takdirde grubun diğer üyeleri tarafından ortak bir tepki ile

karşılaşmakta ya da gruptan dışlanmaktadır. Grup dinamiği olarak ele alabileceğimiz hoşnutluk, kontrol, uygunluk ve dayanışma gibi bazı davranışlarda görülmektedir. Grubu oluşturan bu özelliklerden dolayı bireyler grup içerisindeki etkinliklerde belirli kurallara uyarak düzenli bir şekilde hareket etmektedirler (Özkalp, 1982).

8. GRUP NORMLARI

Grup normu, grup üyeleri arasındaki etkileşimler yoluyla gelişen, grup içinde uygun düşünce ve davranışları belirleyen bir standart veya kural olarak tanımlanmaktadır (Postmes vd., 2001). Grup normları, uygun davranışları teşvik etmek ve uygun olmayan davranışları cezalandırmak için gruplarda ortaya çıkan resmi olmayan bir kontrol yapısıdır (Gonzalez-Mule vd., 2014). Bazı normlar açık ifadelerle veya ritüellerle aktif olarak iletilir, bazıları ise sözlü olmayan davranışlar veya taklit yoluyla pasif olarak aktarılır. Normlara uymamanın cezası, örgüt tarafından resmi sistemlerle belirlenmez, aksine sosyal ağlardan gelir (Ehrhart ve Naumann, 2004). Feldman'a (1984) göre, normlar, grup üyeleri, grubun daha etkin bir şekilde işlemesi için hangi davranışların gerekli olduğunu öğrendikçe, yavaş yavaş ve gayri resmi olarak gelişir. Ancak, norm geliştirme sürecinin grup içindeki kritik bir olay veya bilinçli grup kararı ile kısa yoldan gerçekleşmesi de mümkündür. Çoğu norm, aşağıdaki dört yoldan biri veya birkaçı ile gelişebilir:

(1) *Normlar, yöneticilerin veya iş arkadaşlarının açık beyanları ile gelişebilir.* Grubun hayatta kalmasını veya görev başarısını kolaylaştıran normlar, genellikle grubun lideri veya güçlü üyeler tarafından belirlenir. Örneğin, bir grup lideri, işyerinden uzakta geçirilen zamanın bir sonucu olarak çok fazla verimlilik kaybı oluyorsa, gecikme, kişisel telefon görüşmeleri ve uzun kahve molaları hakkında normlar belirleyebilir.

(2) *Normlar, grubun geçmişindeki kritik olaylardan gelişebilir.* Zaman zaman grubun tarihinde önemli bir emsal oluşturan kritik bir olay vardır. Örneğin, belirli bir çalışma prosedürü feci bir sonuca yol açmışsa, grup bunun kullanımını yasaklayabilir. Böyle bir olay sonucunda gelecekte benzer durumlarda grubu koruyacak normlar gelişebilir.

(3) *Normlar önceliğe göre gelişebilir.* Bir grupta ortaya çıkan ilk davranış örüntüsü, genellikle grup beklentilerini belirler. İlk grup toplantısı, yöneticiler ve astlar arasındaki çok resmi etkileşimle belirlenir, daha sonra grup, genellikle gelecekteki toplantıların aynı şekilde yürütülmesini bekler. İnsanların toplantılarda veya odalarda sık sık oturduğu yer, öncelik yoluyla geliştirilir. Kişiler genellikle ilk toplantılarında oturdukları koltuklarda

oturmaya devam ederler, orijinal koltuklar atanmasa da ve insanlar her toplantıda oturdukları yeri değiştirmeyebilirler.

(4) *Geçmiş olaylardan öğrenilen davranışlar*: Örgütlerdeki birçok grup normu, bireysel grup üyelerinin diğer örgütlerdeki diğer çalışma gruplarından belirli beklentileri beraberinde getirmesi nedeniyle ortaya çıkabilmektedir.

Normlar grupların birçok önemli amacı yerine getirmesini sağlar. Grup normları, grup üyeleri tarafından kabul edilen bir dizi ortak amaç ve değeri temsil ederek, belirsiz veya belirsiz olabilecek durumlara düzen ve anlam sağlar. Araştırmalar, çevrimiçi topluluklardaki grup normlarının, grup üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Grup normları, kabul edilebilir topluluk davranışı konusunda üyeler arasında dolaylı olarak fikir birliği oluşturur; örneğin, bir norm, üyelerin topluluğun yararına yüksek kaliteli argümanlar üretmesini gerektirebilir. Böylece gruplarda normlar topluluğun yararına yüksek kaliteli argümanlar geliştirilmesini sağlayabilir (Kim vd., 2019). Ayrıca çalışma grupları, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yüksek düzeyde olumlu iş davranışlarıyla sonuçlanan normlar geliştirebilir (Ehrhart ve Naumann, 2004).

9. GRUP DİNAMİĞİ

Grup dinamikleri, zaman içinde gruplar içinde ve gruplar arasında meydana gelen etkili kişiler arası süreçlerdir. Bu süreçler yalnızca üyelerin birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda grubun çevreye nasıl tepki verdiği, neyi gerçekleştirdiği ve neyi başardığı gibi grubun içsel doğasını ve yörüngesini de belirler. Örneğin, gruplar zamanla daha uyumlu hale gelme eğilimindedir. Daha büyük gruplar genellikle daha küçük alt gruplara ayrılır. Çoğu grupta, bir kişinin diğer üyeler üzerinde daha fazla etki yapmasına izin verilir. Grup iklimlerinin en ılımanlarında bile, anlaşmazlıklar uzun süreli çatışmalara yol açabilir. Çünkü bu süreçler gruplar içinde öngörülebilir bir düzenlilikle meydana gelir. Grup dinamikleri, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, zaman içinde gruplar içinde ve gruplar arasında meydana gelen kişilerarası süreçlerdir (Forsyth, 2018).

- Gruplara ait olma ve gruplara bağlı olma ihtiyacı, grupların oluşumunu destekleyen bağlamsal faktörler ve grup uyumunun gelişimi gibi biçimlendirici süreçler,
- Grup yapısı (normlar, roller, ilişkiler), uygunluk ve muhalefet, sosyal güç, grup otoritesine itaat ve liderlik dahil olmak üzere etkileme süreçleri,

- Grup üretkenliği, sosyal motivasyon, çalışan ekipler ve iş birliğine dayalı karar verme gibi performans süreçleri,
- Grup içi çatışma süreçleri-grup içi çatışma-ve gruplar arası-gruplar arası çatışma,
- Değişikliği teşvik eden gruplar ve büyük kolektifler dahil, grubun fiziksel ortamına ve belirli amacına bağlı bağlamsal süreçler .

10. GRUPLARDA DAVRANIŞ

Gruplarda sosyal kaytarma ve bireysellik yitimi şeklinde davranışlar sergilenebilmektedir.

10.1. Gruplarda Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma kavramı bireylerin, bir işe dair yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri gerçekleştirirken, grup içerisinde yer alan diğer çalışma arkadaşlarının hali hazırda çalıştıklarını düşünerek göstermesi gereken eforu ortaya koymamasıdır. Çalışanların tek başına çalışmaları ile bir görevi birden çok çalışma arkadaşıyla birlikte yapmaları kıyaslandığında ortaklaşa çalışma esnasında daha az bireysel çaba sergilemeleri söz konusu olabilmektedir (Williams vd., 1993). Gruplar halinde çalışırken bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak sosyal kaytarmaya girişebilirler (Clark ve Baker, 2011). Araştırmalar, sosyal kaytarmanın en sık olarak, çalışanlar bireysel performanslarının veya katkılarının ölçülmeyeceğine inandıklarında ve karmaşık, birbirine bağlı görevler yerine basit, ilave görevler üzerinde çalışırken ortaya çıktığını göstermiştir (Comer, 1995; Karau ve Williams, 1993). Ayrıca, sosyal kaytarma, bağlılığı düşük olan (Liden vd., 2004), bireycilik seviyesi yüksek olan gruplarda daha olasıdır (Byun vd., 2020).

Grup çalışmalarına yer verilen kurumlarda, çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergileme eğilimleri ister istemez meydana gelecek bir durum olarak görülmektedir. Sosyal kaytarma davranışı, gruplar içerisinde yer alan bireylerin sayılarının artması neticesinde her bir çalışana ait görev ve yükümlülüklerde azalmaya, bazı çalışanların kişisel katkılarının kurum tarafından fark edilmeyeceği ya da göz ardı edileceği algısı ile ortaya konan performansta düşüş yaşanmasına ve çalışanların sergiledikleri eforda azalma eğilimine neden olmaktadır (Kanten, 2014).

Bireyciler, kolektivistler ve sosyal kaytarma: Bireyciler, çatışmalar ortaya çıktığında kişinin çıkarlarına grubun ihtiyaçlarından daha fazla önem verirler. Ancak kolektivistler, ait oldukları grubun iyiliğini çıkarlarından daha fazla önemserler. Kolektivistler gruplar halinde iş birliğine daha yatkınken,

bireyciler gruplar halinde iş birliğinden kaçınma eğilimindedirler. Bu nedenle yüksek düzeyde kolektivist kültürlerden gelen bireyler sorumluluk düzeyleri ne olursa olsun, bireyci kültürlerden gelen bireylere göre daha az sosyal kaytarma gösterirler ve bir grup içinde tek başlarına olduğundan daha iyi performans gösterirler (Luo vd., 2021; Sert Özen ve Elçi, 2019).

Cinsiyet ve sosyal kaytarma: Cinsiyet sosyal kaytarmada önemli bir rol oynamaktadır. Gerçekleştirilmiş olan birçok çalışma bir grup içerisindeki erkeklerin sosyal kaytarmada bulunma olasılıklarının kadınlardan daha fazla olduğunu göstermektedir (Karau ve Williams, 1993; Kugihara, 1999; Stark vd., 2007). Kugihara'ya (1999) göre bu durum kadınların başarı motivasyonu daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Görev karşılıklı bağımlılığı ve sosyal kaytarma: Görev karşılıklı bağımlılığı, grup üyelerinin görevleri arasındaki bağlantıları ifade eder. Görev karşılıklı bağımlılığı yüksek olduğunda, grup üyeleri tarafından harcanan çabanın niteliği ve niceliği diğer grup üyeleri tarafından kolayca gözlemlenebilir. Görev karşılıklı bağımlılığı düşük olduğunda, grup üyelerinin davranışlarını gözlemlemek daha zordur. Bu nedenle görev karşılıklı bağımlılığı düşük olduğunda sosyal kaytarma daha fazla gerçekleşmektedir (Stark vd., 2007).

Görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma: Bireyler kendi çabalarının başkaları tarafından ortaya konan çabalardan ayırt edilemez olduğuna inandıklarında, performanstan sonuca beklentileri düşer. Tersine, görev görünürlüğü algısı yüksek olduğunda, bireyler çabalarının iş arkadaşları tarafından ortaya konan çabalardan ayırt edilebilir olduğuna inanırlar. Bu nedenle, görev görünürlüğü düşük olduğunda bireyler muhtemelen sosyal kaytarmaya gireceklerdir çünkü çabada ne bir artış ne de bir azalma fark edilmeyecektir ve bu nedenle ne bir ödül ne de bir yaptırım ortaya çıkacaktır (Liden vd., 2004).

Örgütsel adalet ve sosyal kaytarma: Eşitlik teorisi (Adams, 1965), çalışanların sonuç/emek oranlarını gruptaki diğer üyelerin oranlarıyla karşılaştırdığını belirtir. Bireyler, çabalarına göre örgütten adil miktarda kaynak ve/veya ödül almadıklarını hissettiklerinde dengeyi kurmak için çabalarını azaltırlar. Ancak çalışanların ödülleri performansa dayalı olduğunda kaytarma yapmaya daha az meyilli olmaktadır (Stouten ve Liden, 2020). Gruplar genellikle, etkileşimleri aracılığıyla bilgileri işler ve görevlerini başarıyla tamamlamak için bir dizi karar alırlar. Örneğin, grup üyeleri arasında iş yüklerinin nasıl dağıtılacağı, ne tür bilgilerin toplanacağı ve hangi hareket tarzının izleneceği konusunda kararlar alınmaktadır. İşlemlerin adil olarak görülmesi karar vermede en kritik unsurlardan biridir. Adil olarak algılanan işlemler, kişinin gruba üyeliğine yönelik olumlu duygusal tepkilere, daha yüksek düzeyde grup memnuniyetine, grubun kararına bağlılığına ve daha yüksek düzeyde

grup performansına katkıda bulunurlar. Algılanan adaletsizliğin motivasyon düzeylerini düşürerek bireysel performansı engellediği düşünüldüğünde, işlem adaletinin gruplarda kaytarma davranışını azaltması beklenilir (Price vd., 2006).

Grubun büyüklüğü ve sosyal kaytarma: Bir grubun boyutu arttıkça, bireysel anonimlik de artar. Anonimlikteki bu artış, her bireyin katkılarını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Başkalarının varlığının da sorumsuzluk duygularını kolaylaştırdığı gösterilmiştir. Bireyler, bilinçli veya bilinçsiz olarak, bunu yapmanın sonuçlarını etkilemeyeceğini algıladıklarında çaba göstermeyebilirler. Bu nedenle, bireyler çaba sarf etmeyecek, aynı ödülleri elde edecek ve daha düşük maliyetle daha fazla fayda sağlayacaktır. Çabanın böyle bilinçli bir şekilde azaltılması mümkün olsa da bazı durumlarda bireyler, büyük bir grubun parçası olduklarında harcadıkları çabanın farkında olmayabilirler ve bu nedenle, çabadaki herhangi bir azalma kasıtsız olabilir. Ayrıca aynı görev üzerinde çalışan kişi sayısının artması, ortalama bireysel çabada bir azalmaya yol açmaktadır. Görünen o ki, grup büyüklüğü arttıkça, bireylerin birbirlerini teşvik etmesi ve izlemesi daha da zorlaşıyor. Böylece geri bildirim ve destek eksikliği, sosyal kaytarmaya da katkıda bulunabilmektedir (Liden vd., 2004).

Grup bağlılığı ve sosyal kaytarma: Grup üyeleri birbirlerinden hoşlanmadıklarında ve birbirlerine karşı bağlılık hissetmediklerinde, sosyal kaytarmaya meyilli olabilmektedirler. Öte yandan, üyeler bir “biz” duygusuna sahiplerse, sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan bir davranış olarak yorumlayabilirler.

Liderlik ve sosyal kaytarma: Liderler, sosyal kaytarmayı (1) grup büyüklüğü, rol ve görev tanımları gibi yapısal faktörleri iyi belirleyerek (2) grup üyeleriyle uyum, güven ve adalete dayalı sağlıklı bir etkileşim gerçekleştirerek engelleyebilirler (Stouten ve Liden, 2020).

10.2. Gruplarda Bireysellik Yitimi

Turner ve Reynolds (2011), bireysellik yitimini insanların kendilerini diğerlerinden ayıran farklılıklara sahip kişilikler olarak değil, bir sosyal kategorinin örneği olarak tanımlamaktadır. Bireysellik yitimi, kişisel kimlikten sosyal kimliğe doğru bir kaymadır. Esas olarak bir kimlik kaybını değil, kimlik düzeyindeki bir değişikliği (yani bireye karşı sosyal) temsil eder. Bu nedenle, benlik kavramı kişisel kimlikten çok toplumsal kimlikten oluşur. Bireysellik yitimi grup davranışını tetiklemektedir.

Anonimlik ve belirli bir sosyal kimlik koşulları altında, grup üyeleri kişisel kimlikten sosyal kimliğe (yani bireysellik yitimi) bir geçiş yaşar ve bu

bireysellik yitimi, bu durumda bağlamsal grup normlarına uygun olan grup davranışını kolaylaştırır (Hite, 2009).

Online ortamlarda da anonimliğin, bireysellik yitimi ve gelişmiş sosyal farkındalığı desteklediği görülmektedir. Sosyal kimliğimiz belirgin olduğunda, kendimizi ve başkalarını bağlamsal olarak ilgili grup üyeliği açısından görmeye ve bu üyeliğin normlarıyla uyumlu hareket etmeye daha meyilli oluruz. Birey artık grubun çeşitli üyelerini grubun genelinden ayırt etmez ve bu, üyelerin davranışlarının grup prototipini temsil ettiği algısını güçlendirir. Sosyal bağlamda grup normlarının gelişimi sağlanır. Bununla birlikte, kişi bir gruba dahil olmasıyla anonim hale geldiğinde kuralsız davranışlar da ortaya çıkabilmektedir (Santucci, 2021).

11. GRUPLAR ARASI İLİŞKİLER

Gruplar arası ilişkiler, sosyal gruplara veya kategorilere ait olan kişilerin diğer gruplardaki insanları algılama, düşünme, hissetme ve onlara karşı hareket etme ve onlarla etkileşim kurma biçimini ifade etmektedir. Gruplar arasındaki 'grup' kelimesinin örneğin 'ulusal' veya 'etnik' sözcükleri ile değiştirilmesi durumunda o zaman gruplar arası ilişkilerden ne anlaşıldığı da ortaya çıkacaktır. Etnik gruplar arası ilişkiler kavramının aynı zamanda etnik grupların birbirlerine nasıl baktığı, nasıl davrandığı ve etkileşime girdiği anlamına geldiği de bilinmektedir. Ayrıca, etnik gruplar arası ilişkilerin genellikle rekabetçi olduğu, çatışma ve sömürüyle dolu olduğu, düşmanlık, hoşgörüsüzlük ve hoşgörüsüzlük ile karakterize edildiği de bilinmektedir (Hogg, 2013).

Gruplar arası ilişkiler kavramı ile farklı etnik kökene sahip insanlar arasında meydana gelen çatışmalarda, futbol takımlarının taraftarları arasındaki ilişkilerde ve uluslararası anlaşmazlıklar gibi birçok farklı alanda ve günlük yaşamda sıklıkla karşılaşılmaktadır (Arkonaç, 1993). Gruplar arası ilişkiler sosyal davranışta değişiklik meydana getiren birçok olgunun ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Bu olgulardan biri de kişinin başka bir sosyal grubu kendi içerisinde bulunduğu sosyal gruba tercih etmesi olarak tanımlanan dış grup taraftarlığıdır (Jost ve Hunyady, 2002).

Gruplar arası ilişkiler, gruplar arasında ve/veya gruplar arasında meydana gelen faaliyetlerdir. Gruplar arası işlem, bir gruba ait olan bireyler, grup kimlikleri açısından başka bir gruba veya üyeleriyle toplu veya bireysel olarak etkileşime girdiğinde gerçekleşir. Bu nedenle, grup adına kendi çıkarlarını değil, gruplarının çıkarlarını temsil eden grup temsilcileri arasında gruplar arası işlemler gerçekleşebilir (Forsyth, 2018).

12. GRUP KARAR VERME SÜREÇLERİ

Bireyler günlük hayatlarının büyük bir bölümünde hem kendi bireysel hayatlarıyla ilgili hem de meslekleriyle ilgili birçok farklı kararlar almaktadırlar. Alınan bu kararlar kimi zaman ani bir şekilde ortaya çıkabilen kimi zamanda oldukça uzun bir süreci beraberinde getiren kararlar olmaktadır. Karar kavramı ve karar verme işlemi değişik şekillerde tanımlanmaktadır. En yalın şekilde ifade etmek gerekirse bireyin karşı karşıya kaldığı seçenekler arasından kendisi için en uygun olanı seçmesidir (Timor, 2011). Organizasyonlarda sınırlılıkları daha önceden belirlenmiş olan bir sürecin herhangi bir aşamasında önemli bir konuya dair verilecek kararlar çoğu zaman birden daha fazla sayıda kişinin karar aşamasına katıldığı biçimdedir. Birden fazla sayıda bireyin karar alıcı olarak yer aldığı karar alma fonksiyonu grup karar vermesi olarak isimlendirilmektedir (Aşan vd., 2019).

Bireylerin bir konuya dair sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları, meydana gelen hataların izlenebilir olması ve bilgiyi işleme kapasitelerinde artış meydana gelmesinden dolayı kararlar gruplar tarafından verilmektedir. Bu özelliklerin yanında grupların karar almada daha rasyonel davranmaları da grup kararlarının tercih edilmesinde ön planda olan bir diğer unsurdur (Kugler vd., 2012). Grupların aldıkları kararlar oluşturulacak İktisadi politikalarda kritik bir öneme sahiptir. En temel yapı olan aileden bir işletmenin yönetim kurulunda alınan kararlara kadar çok sayıda karar grup olarak nitelendirilen topluluklar vasıtasıyla alınmaktadır.

Grup karar verme sürecinde ele alınan konular konuyla ilgili bir uzman grubunun kendi tercihlerini ifade ettiği ve kararın çözümüne yönelik ortaklaşa bir çözüm elde edebilmek için bir araya getirilen karar durumlarıyla ilgili olmaktadır (Liu vd., 2017). Grup karar verme süreçleri 3 temel aşamadan oluşmaktadır. Karar probleminin belirlenmesi olarak ifade edilen birinci aşama da karar alternatifleri ile değerlendirme kriterleri tespit edilir. Belirlenmiş olan kriterlere göre var olan alternatifleri değerlendirmek için alanında uzman karar vericilerin bir araya geldiği bir grup meydana getirilir. İhtiyaç duyulması halinde farklı uzmanlık derecelerine sahip karar vericiler için farklı ağırlıklar tespit edilebilmektedir. İkinci aşamada ise kişisel yargılar karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde değerlendirme sürecine dahil edilir. Kararı verecek olan uzman grup, ele alınan problem çerçevesinde göz önünde bulundurulmuş kriterlere uygun bir şekilde değerlendirmeye tabi tutar. Sürecin bu aşamasında grubun bilgisinden ve mesleki deneyime dayanan bireysel değerlendirmelerinden direkt olarak istifade edilebilmektedir. Bununla birlikte bireysel değerlendirmelere dayalı olan öznel karar yöntemleri de kullanılabilir. Sürecin en son safhası

olan üçüncü aşamada ise uzman grubun ortaya koydukları görüşler ile bir değerlendirme yapıldıktan sonra karar alternatifleri için seçim veya sıralama işlemleri ile süreç tamamlanmaktadır. Süreç iki safhadan oluşmaktadır. Bütünleştirme aşamasında grup içerisinde yer alan tüm uzmanların görüşleri entegrasyona tabi tutularak ortak bir görüş ortaya konmaya çalışılır. Seçim aşamasında ise uygun analizler gerçekleştirildikten sonra var olan seçenekler arasından en iyi durumda olanlar tercih edilir ve karar probleminin çözümü için gösterilir (Dong vd., 2018).

12.1. Grup Kararlarının Kabulü

Karar verme süreci ne olursa olsun, grup üyelerine karar verme toplantılarının sonucunu resmi olarak bildirmek çok önemlidir. Bir çözüm üzerinde ‘uzlaşılmış’ olmasına rağmen, başarılı bulunamayabilir (örneğin, grup kararı aslında sessiz kalmayı seçen bireyler tarafından kabul edilmediği için). Karar üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamazsa, uygulanması daha zor olacaktır. Grup kararlarının kabul seviyeleri genel olarak aşağıdaki dört kategoriye ayrılabilirler (Elwyn vd., 2001):

- *Uzlaşma*: ‘En düşük ortak payda’; kimseyi gücendirmez, kimseyi suçlamaz ve muhtemelen eylem bağlılığı ile sonuçlanmaz.
- *Zorlama*: Zayıf üyeler üzerinde göreve boyun eğmeleri için baskı kurulmasını ifade eder. Kararlar yüksek kalitede olur ancak herkes eyleme eşit derecede bağlı olmaz.
- *Taviz*: Eyleme bağlılık için bir anlaşmaya varılması gerektiği kabul edilir, ancak kararın eldeki görevle çok az ilgisi olabilir.
- *Fikir birliği*: Konu, eldeki görev net bir şekilde kavranarak konuşulur. Araştırma, uygun bir eylem planına eşit bir bağlılık olana kadar devam eder.

12.2. Karar Vermede Sapmalar: Grup Düşüncesi ve Grup Kutuplaşması

Grup düşüncesi: Grup düşüncesi, bir ekibin veya grubun üyelerinin, teklifler hakkındaki çelişkili görüşleri ve olumsuz duyguları bilinçli veya bilinçsiz olarak bastırmaya başladığı, eş zamanlı düşünme için erken bir arayışla sonuçlanan, grubun ortak inanç çarpıklığına atıfta bulunur. Grubun gelişim aşamaları doğrultusunda grup düşüncesi çok hızlı bir şekilde ortaya çıkar. Harekete geçtiğinde ve daha kimse ne olduğunu anlamadan ortalığı kasıp kavurmaya yetecek kadar yakıt üretir (Yim ve Park, 2021).

Grup kutuplaşması: Grup kutuplaşması kavramı bir grup içerisinde yer alan üyelerin başlangıç eğimine göre daha sonra aşırı kararlar alan bir grup eğilimini belirtmektedir. Bu daha aşırı olan kararlar, şayet kişilerin ilk baştaki eğilimleri riskli ise daha da büyük bir riske doğru yönelmekte ya da kişilerin ilk eğilimleri ihtiyatlı diğer bir ifadeyle tedbirli olaksa daha dikkatli olmaya yöneliktir (Aronson vd., 2010). Grup polarizasyonu olarak da bilinen grup kutuplaşması, bir grubun başka bir gruba karşı olan bakış açısının grubu oluşturan kişilerin ilk baştaki tutumlarının gerçekleşen bir grup tartışmasının akabinde daha da güçlenecek ve yoğunlaşabilecek bir şekilde değişime uğrayabileceğini iddia etmektedir (Myers ve Lamm, 1975).

Grup kutuplaşması birçok sosyal bağlamda gözlemlenebilmektedir. Örneğin çok fazla radikal feminist görüşlere sahip olmayan bir kadının grup içerisinde yaşadığı bir tartışmanın akabinde ilk başta olduğundan daha radikal feminist bir tavır takınması söz konusu olabilmektedir (Myers, 1975). Son dönemlerde web ortamı ve sosyal medya platformları grup kutuplaşmalarını gözlemlemek ve konuyla ilgili yeni araştırmalar ortaya koymak açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Konuyla ilgili araştırmalarda bulunanlar Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformlarının fiziksel olarak bir grup söz konusu olmadığında dahi bir grup kutuplaşmasının oluşabileceğini tespit etmişlerdir. Grubu oluşturan bireyler ilk başta ortak bir fikirle hareket etmeye başladığında ve bu durumu tutarlı bir diyalog ile sürdürdükçe grup kutuplaşması görülmeye devam edecektir (Yardı ve Boyd, 2010).

13. SONUÇ

Bir grup, bir amaca ulaşmak için sosyal etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişidir. Çalışma grupları içinde üyeler, bir pozisyonun işlevi hakkında tutulan beklentilere dayalı olarak benimsenen davranış kalıpları olan çeşitli roller oynarlar. Çalışma grupları ayrıca üye davranışlarını yönetmeye yardımcı olacak normlar veya kurallar geliştirir. Örgütsel sosyalleşme süreci, bireylerin çalışma prosedürlerini, iş rollerini ve örgütsel ve grup normlarını öğrenerek çalışma gruplarına ve örgütlere entegrasyonunu ifade eder. Tüm çalışma gruplarında belirli temel süreçler meydana gelir. Biri uygunluk, grup normlarına bağlı kalma ve bunları takip etme sürecidir. Diğer bir temel süreç olan bağlılık, grup üyeleri arasındaki çekim derecesidir. Grup büyüklüğü, üye statüsü, üye istikrarı ve üye benzerliği gibi bir dizi faktör, grup bağlılığını etkileyebilir.

Gruplarla ilgili tartışmamızdan birkaç sonuç çıkarabiliriz. İlk olarak, normlar, doğru ve yanlış standartlarını oluşturarak davranışı kontrol eder. İkincisi, grubun büyüklüğü, grubun kolektivizm-bireycilik derecesi, grup

üyelerinin cinsiyeti, grubun görev görünürlüğü, görev karşılıklı bağımlılığı, örgütsel adalet, grup bağlılığı ve liderlik grubun kaytarma düzeyini belirlemekte ve dolayısıyla performansla ilgili normlarına bağlı olarak bir grubun üretkenlik düzeyini etkileyebilir. Ayrıca çalışma gruplarında önemli bir işlev, bireysel karar vermeye göre çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahip olan grup kararı vermedir. Grup karar verme süreci yavaş ve çatışmalı olsa da yüksek kaliteli kararlara ve kararla ilgili daha fazla üye memnuniyetine ve karara bağlılığa yol açabilir. Karar verme gruplarının etkinliğindeki bir tür bozulmaya grup düşüncesi adı verilir; bu, uyumlu bir grubun kritik kararlar verme yeteneğini geçersiz kılan bir fikir birliği arayışı eğilimidir. Grup kutuplaşması, grupların bireylere göre daha riskli ya da daha temkinli kararlar alma eğilimidir. Grup çalışması, etkin bir şekilde gerçekleştirilmiyorsa karar verme veya problem çözme konusunda muhtemelen başarıya ulaşamayacaktır. Grup sürecinin etkin kullanımı, bir grubun çıktısını bireysel üyelerin katkılarının toplamından daha büyük hale getirebilir. Ancak, kötü yönetilen bir grup, kötü kararlar verir ve her sorunu çözemez. Liderler grup büyüklüğü, rol ve görev tanımları gibi yapısal faktörleri iyi belirleyerek, grup üyeleriyle uyum, güven ve adalete dayalı sağlıklı bir etkileşim gerçekleştirerek birçok sorunu engelleyebilirler. Özellikle, bir grup içinde yaratıcılığı teşvik ederek, fikir birliği oluşturacak tartışma ve nominal grup süreci geliştirerek, varsayımları ve önerileri sistematik olarak değerlendirerek verimli bir şekilde yönetilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adler, N. J. ve Gundersen, A. (2001). *International dimensions of organizational behavior*. Thomson South-Western.
- Ahmadu, H. J. ve Ayuba, H. (2018). The role of group solidarity in conflict between farmers and Fulani pastoralists: A case study of Northern Nigeria. *African Journal of Political Science and International Relations*, 12(3), 33-41. <https://doi.org/10.5897/AJPSIR2017.1068>
- Arkonaç S. (1993). *Grup ilişkileri*. Alfa Basımevi.
- Aronson, E., Timothy, W. ve Robert, A. (2010). *Social psychology* (7th edition). Prentice Hall.
- Aşan H., Ayçin, E. ve Doğan, O. (2019). Grup karar verme yazılımı (GroupDM): Tez değerlendirmeleri için örnek bir uygulama. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 5(2), 56-68. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/909874>
- Barsade, S. G. ve Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 21-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>
- Byun, G., Lee, S., Karau, S. J. ve Dai, Y. (2020). Sustaining collaborative effort in work teams: Exchange ideology and employee social loafing. *Sustainability*, 12(15), 6241. <https://doi.org/10.3390/su12156241>
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Clark, J. ve Baker, T. (2011). "It's not fair!" Cultural attitudes to social loafing in ethnically diverse groups. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 124-140.
- Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667. <https://doi.org/10.1177/001872679504800603>
- Dereli, B. ve Cengiz, D. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/165749>
- Dong, Y., Zha, Q., Zhang, H., Kou, G., Fujita, H., Chiclana, F. ve Herrera-Viedma, E. (2018). Consensus reaching in social network group decision making: Research paradigms and challenges. *Knowledge-Based Systems*, 162, 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.06.036>
- Ehrhart, M. G. ve Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>

- Elwyn, G., Greenhalgh, T., Macfarlane, F ve Koppel, S. (2001). *Groups: A guide to small group work in healthcare, management, education, and research* (1st ed.). CRC Press.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53. <https://doi.org/10.2307/258231>
- Fichter, J. (1994). *Sosyoloji nedir*. Artilla Kitabevi.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Gibson, J., Ivancevich, J. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ginnett, R. C. (2019). Crews as groups: Their formation and their leadership. In B. Kanki, J. Anca ve T. Chidester (Ed.), *Crew resource management* (pp. 73-102). Academic Press.
- Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D. S., McCormick, B. W., Seong, J. Y. ve Brown, K. G. (2014). Can we get some cooperation around here? The mediating role of group norms on the relationship between team personality and individual helping behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 988-999. <https://doi.org/10.1037/a0037278>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M. ve Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Güney, S. (2009). *Sosyal psikoloji*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hite, D. M. (2009). *Leader emergence and effectiveness in virtual workgroups: Dispositional and social identity perspectives*. University of North Texas
- Hogg, M. A. (2013). Intergroup relations. In J. DeLamater ve A. Ward (Ed.), *Handbook of social psychology*, (pp. 533-561). Springer.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Irwin.
- Jost, J. ve Hunyady, O. (2002). The psychology of system justification and the palliative function of ideology. *European Review of Social Psychology*, 13(1), 111-153. <https://doi.org/10.1080/10463280240000046>
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/download/article-file/209409>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>

- Kim, K. K., Lee, A. R. ve Lee, U. K. (2019). Impact of anonymity on roles of personal and group identities in online communities. *Information & Management*, 56(1), 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.005>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Kozlowski, S. W. J. ve Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse ve I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, (pp. 412-469). John Wiley & Sons Inc.
- Kozlowski, S. W. (2018). Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205-212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kugihara, N. (1999). Gender and social loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology*, 139(4), 516-526. <https://doi.org/10.1080/00224549909598410>
- Kugler, T., Kausel, E. E. ve Kocher, M. G. (2012). Are groups more rational than individuals? A review of interactive decision making in groups. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 3(4), 471-482. <https://doi.org/10.1002/wcs.1184>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>
- Liu, Y., Liang, C., Chiclana, F ve Wu, J. (2017). A trust induced recommendation mechanism for reaching consensus in group decision making. *Knowledge-Based Systems*, 119, 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.knsys.2016.12.014>
- Luo, Z., Marnburg, E., Øgaard, T ve Okumus, F. (2021). Exploring antecedents of social loafing in students' group work: A mixed-methods approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100314. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100314>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. ve Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Myers, D. G. (1975). Discussion-induced attitude polarization. *Human Relations*, 28(8), 699-714. <https://doi.org/10.1177/001872677502800802>
- Myers, D. G. ve Lamm, H. (1975). The polarizing effect of group discussion: The discovery that discussion tends to enhance the average prediscussion tendency has stimulated new insights about the nature of group

- influence. *American Scientist*, 63(3), 297-303. <https://www.jstor.org/stable/27845465>
- Nahavandi, A., Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. ve Aristigueta, M. P. (2013). *Organizational behavior*. Sage Publications.
- Özalp, İ. (1998). İşletmelerde grup ve ekip kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/825079>
- Özkalp, E. (1982). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Akademi Basımevi.
- Postmes, T., Spears, R. ve Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 918-930. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.6.918>
- Price, K. H., Harrison, D. A. ve Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1375>
- Reimer, T., Russell, T. ve Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc092>
- Robbins, S. P. ve Timothy, A. J. (2012). *Örgütsel davranış*. Nobel.
- Santucci, M. (2021). Toward an integrated theory of computer-mediated social interaction. *Team Performance Management*, 27(5-6), 353-376. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0077>
- Sert Özen, A. ve Elçi, M. (2019). Takım kolektivizminin performans ve vatandaşlık davranışına etkisi: Takım arkadaşı işlem adaletinin aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34, 71-96. <https://doi.org/10.31828/tpd1300443320190402x000032>
- Stark, E. M., Shaw, J. D. ve Duffy, M. K. (2007). Preference for group work, winning orientation, and social loafing behavior in groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723. <https://doi.org/10.1177/1059601106291130>
- Stouten, J. ve Liden, R. C. (2020). Social loafing in organizational work groups: The mitigating effect of servant leadership. In Karau, S. (Ed.), *Individual motivation within groups*, (pp. 55-80). Academic Press.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi*. Türkmen Kitabevi.
- Turner, J. C. ve Reynolds, K. J. (2011). Self-categorization theory. *Handbook of Theories in Social Psychology*, 2(1), 399-417. <https://doi.org/10.4135/9781446249222>

- Williams, K., Karau, S. ve Bourgeois, M. (1993). Working on collective tasks: Social loafing and social compensation. In M. A. Hogg ve D. Abrams (Ed.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 130-148). Harvester Wheatsheaf.
- Yardi, S. ve Boyd, D. (2010). Dynamic debates: An analysis of group polarization over time on twitter. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(5), 316-327. <https://doi.org/10.1177/0270467610380011>
- Yıldırım, Y. (2016). Tüketicinin satın alma karar sürecinde bilgi kaynakları ve güvenilirlikleri: Referans grubu olarak yakın çevrenin etkisinin incelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 214-231. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/269309>
- Yim, M. C. ve Park, H. S. (2021). The effects of corporate elitism and groupthink on organizational empathy in crisis situations. *Public Relations Review*, 47(1), 101985. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101985>
- Zhang, Y., Guo, Y. ve Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.005>
- Zincirli, M. ve Demir, Y. (2021). Development of group dynamics scale (GDS): Validity and reliability study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(1), 48-60. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1301672.pdf>