

Transaksiyonel Analiz ve Yönetim Liderin Benliği

Doç.Dr. Jale Minibaş-Poussard¹

Günümüz Yöneticisi

XIX. yüzyılda başlayan endüstri devrimi ile birlikte atölye sisteminden fabrika sistemine geçiş, yönetici kavramını önemli hale getirmiştir. Bu dönemde gelişen klasik yönetim düşüncesinde yönetim fonksiyon ve ilkeleri tanımlanmıştır (bk. Baransel, 1979). Yönetici, bu dönemde üretim ve bütçe ile ilgili planlama, işin bölümlere ayrılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş akışının yürütülmesi ve sonuçların kontrol edilmesinden sorumludur. İkinci Dünya Savaşından sonra insan ilişkilerinin önemsenmeye başlamasıyla, liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Yöneticiliğin yeterli olmadığı iyi bir yöneticinin iyi bir lider olması gerektiği fikri doğmuştur. Yönetim ve liderlik birbirine benzer kavramlar olmasına rağmen birbirinden farklıdır. Yönetici düzen ve dengeyi oturtmaya çalışırken, lider iş ve insan uyumunu sağlayan kişidir. Yönetici, yasal ve uzmanlık gücünü, lider ise kişisel gücünü kullanır. Liderin amaçladığı işletmenin verimini artırılması kadar çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu dönemde ortaya çıkan teoriler (bk. Mc Gregor, 1960; Likert, 1967; Blake ve Mouton, 1964), insanların nasıl motive edilebileceği, hangi liderlik tarzının bunu sağlayabileceği konusu üzerinde durmuştur. Varılan sonuç ise insan ilişkilerine yönelik katılımcı liderin daha etkili olduğudur.

Etkili liderlik ile ilgili araştırmalar sürerken ideal bir liderlik stilinin olamayacağı saptanmıştır. Etkili liderlik, duruma uygunluk gösteren liderliktir. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik, liderin kendisi, grup üyeleri ve ortam arasında uyum sağlamasıdır. Bu bağlamda ortaya çıkan teoriler (bk. Fiedler, 1964; Hersey ve Blanchard, 1969; House, 1971) ya astlardan (astların uygunluk düzeyi, yetenek ve ihtiyaçları) ya ortamdaki (iş, yapı ve atmosfer) ya da liderden (liderin gücü) yola çıkarak insan ilişkileri yönelimli veya iş yönelimli olmanın daha etkili olabileceğini tartışmışlardır. Artık lider, stilini içinde bulunulan durumun gereklerine göre ayarlayabilen kişidir.

Bugün işletme dünyası hızlı ve sürekli değişimler içindedir. Bir yandan müşterinin farklılaşan istekleri ve rekabet, diğer yandan işletmeler arası birleşmeler değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Bu durumda çalışanlar sürekli uyum sağlamak, sürekli değişmek zorundadırlar. İşletmelerde değişim meydana geldiğinde, işin teknik yönü değiştiği gibi iş ortamındaki sosyal yaşam da etkilenir. Bu karmaşıklık yöneticilere yeni roller getirmiştir. Karar verme rolü yanı sıra iletişim ve bilgi alışverişi alanındaki rolleri yöneticinin lidere dönüşmesini sağlar. Teknik yeteneklerini ortaya koymak ile birlikte yönetici, bireyleri aynı amaca yönlendirmek, kriz dönemlerini atlattırarak, gücünü etkili bir şekilde kullanmak durumundadır. Yöneticilik burada artık bilgi değil bir varoluştur.

¹ Adres: Galatasaray Üniversitesi, Çırağan cad., no 36 34357 Ortaköy-Istanbul

Tel: + 90 212 227 44 80 /570

Faks: + 90 212 258 22 83

E-mail: jminibas@gsu.edu.tr

Daha önceki teorilerde lider, işin tamamlanması için diğerleri üzerinde etki gücünü kullanan kişidir. Transformasyonel liderlik teorisiyle öne sürülen yeni paradigmada lider, bireylerin ihtiyaçlarına hitap ederek içsel etki yaratan kişidir (Burns, 1978: 18) Bugünün lideri, uzağı gören, değişime açık, değişim ve yenilikleri işletmeye kazandıran, astlarında işletmeye bağlılık yaratan, onların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmaları için motive eden, esin kaynağı olup astlarının yeni fikirler ortaya atmasını destekleyen, rasyonel biçimde problem çözmeyi hedefleyen ve çalışanların bireysel özelliklerine dikkat ederek yöneten bir lider olmalıdır(Bass ve Avolio,1990)

Artık lider, kişisel gelişime destek veren yöneticidir. Lider ve astı arasındaki ilişkiyi inceleyen lider-üye alışverişi (LMX) adlı yaklaşıma göre liderlik, iletişim kalitesinin oldukça yüksek olduğu, karşılıklı zorunlulukların saygı ve güven sınırları içinde ele alındığı, hem liderin astı hem de astın lideri etkileyebildiği bir ortamın yaratılmasına dayanır. Lider astından ekstra görevler, ast liderden ekstra destek ve yardım isteyebilir(Graen ve Uhl-Bien, 1995). Geliştirilmek istenen yeni liderlik paradigması, insan ve işe aynı derecede önem verilmesini, emir- komuta yerine insan insana eşitlikçi bir iletişim kurulmasını ve yönetsel gücün astları geliştirmek için kullanılmasını içerir.

Yukarıdaki iki teori ve ekip liderliği teorisi (bk. Hughes, Ginnett ve Curphey, 1993) günümüz yönetimde koçluk kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Koçluk liderliğin bir parçasıdır; koordinasyon problemlerini, yanlış anlamaları, çatışmaları azaltmak ve bağlılığı artırmak, herkesin uzmanlığını paylaşmasını sağlamak, yeni metotlar geliştirmek için kullanılır.

Koç yönetici hem grubun bir üyesidir hem de grubu koordine eder. Grubu motive eder ve bireysel farklılıkları koruyarak ekip ruhu yaratır. Grup üyelerine ve ekibine yapısal değişikliklere uyum sağlamaları için danışmanlık yapar ve eşlik eder. Koçluk, bireyin veya ekibin yetenek, stil ve sinerjiye bağlı potansiyel elemanlarını engellerden kurtarmayı amaçlar. Bu süreç, bireyin veya ekibin denememiş yönlerini ortaya çıkararak bunların denenmesine dayanır. Bir problemi çözmekten çok, belirli bir üretim çerçevesinde kişisel gelişimi desteklemeyi amaçlar. Koçun amacı, bireye kendi olmayı öğretmek, kişisel gelişime destek vererek hem birey hem de işletme için performansın yükselmesini sağlamaktır. Koç, birey veya ekibin o anki görevini daha iyi yerine getirmesini sağlamaktan çok, potansiyeli geliştirmeye yönelik olmayı hedefler (bk.Minibaş-Poussard, 2004).

Liderin Benliği

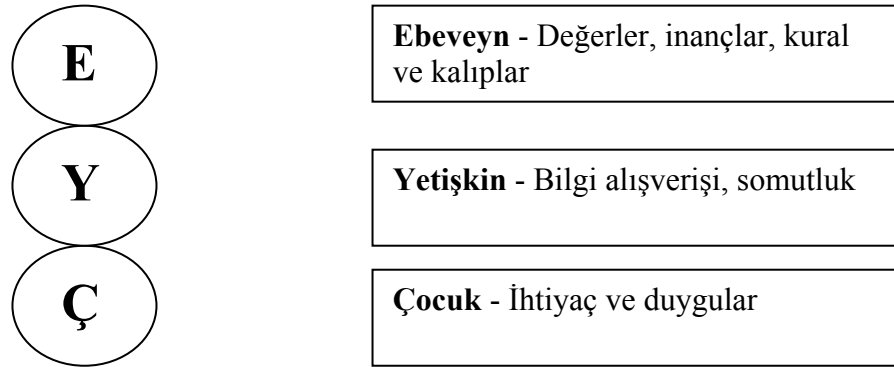
Yukarıda betimlenen etkili liderlik, bireyin benliğini tanıması ve kendisini yönetmesi ile başlar. Lider, öncelikle kendi potansiyelini geliştirmek, kendi kendisine koçluk yapmak, benliğinin lideri olmak durumundadır

Kişisel gelişim, farkındalık, kabul ve değişim unsurlarıyla karakterize olur. Farkındalık için bir takım araçlara gerek vardır. Birey, kendisiyle ilgili olarak yapacağı saptamalar için belirli hareket noktalarına ihtiyaç duyar. Bu bağlamda, çeşitli psikoterapi yaklaşımları yöneticiler için uyarlanmıştır. Bunlardan biri de transaksiyonel analizdir. Transaksiyonel analiz, psikanaliz eğitimi görmüş olan Eric Berne tarafından birçok hastası üzerindeki gözlemleri sonucu bize kazandırılmıştır. Aslen hekim olan Berne, 1935 yılında tıp

fakültesini bitirdikten sonra Amerika'ya göç etmiş ve psikanaliz çalışmalarına başlamıştır. Psikanaliz çalışmalarını sürdürürken kendi yaklaşımını geliştirmiştir. Amacı, günlük yaşamda yer alan sözcüklerle ve aynı zamanda Freud'un yaklaşımından yola çıkarak psikiyatrinin anlaşılmasını sağlamaktır. "Herkes için Psikiyatri ve Psikanaliz" adlı kitabında hedefine ulaşmıştır. (Cheney, 1190: 12-18). Bugün , transaksiyonel analiz yalnızca klinik psikoloji ile sınırlı kalmayıp eğitim, danışmanlık ve organizasyonlarda uygulama alanı bulmuştur. Transaksiyonel analizin teorik ve pratik gücü, geniş bir alana yayılmasını sağlamıştır. (Stewart ve Jones, 1991: 17-18).

Benlik durumları, transaksiyonel analizin en temel kavramıdır ve kişiliğin anlaşılmasında etkili bir araçtır. Benliğin incelenmesi için davranışların gözlemlenmesi ve bunlara ad konması bir yol olabilir. Böylelikle farkındalık artar ve birey kendisini daha iyi kontrol edebilir duruma gelir.

Benlik durumları birbirine benzer duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmuş bir bütündür. Transaksiyonel analizde üç tip benlik durumundan söz edilir: Ebeveyn, Yetişkin, Çocuk* (Chalvin , 1996 :23-30 ; Hawkes, 1992 :7-15). Herhangi bir davranış ortaya koyarken bu üç benlik durumundan birinden hareket ederiz.



Şekil 1. Benlik Durumları

Ebeveyn benlik durumu, anne-babalarımızın veya çocukluğumuzda bizi etkilemiş olan otorite figürlerinin tutum ve davranışlarının bizdeki içselleştirilmiş şeklidir. Davranışlarımızı etkileyen prensip, kural, değer, kısacası dış dünyaya ilişkin kalıpları içerir.

Yetişkin benlik durumu, çoğunlukla kişiliğin bilgisayarı olarak adlandırılır. Yetişkin benlik, amaçlarını belirler, bu doğrultuda davranır ve elindeki bilgiye bağlı olarak olabildiğince objektif bir sonuç elde eder. Problemleri çözer, durumları değerlendirir ve belirli bir durum için en iyi çözüme ulaşmaya çalışır.

Çocuk benlik durumu, yaşımız ne olursa olsun, çocukluğumuzda isteklerimize ulaşmak ve gereksinmelerimizin giderilmesi için başvurduğumuz davranışları içerir. Bu yönümüz yaşam enerjimizdir çünkü gereksinme ve duygulardan kaynağını alır.

* Transaksiyonel analizde benlik durumları büyük harfle yazılır.

“Yöneticim çok büyük insan, ne öğrendiysem ondan öğrendim, hiç usanmadan benim yetişmemi sağladı, bir baba gibi.” “Yönetici dediğin böyle olur, gidiyorsun sorununu anlatıyorsun, beş dakikada sana çeşitli çözüm önerileri veriyor, dedikoduyla vakit kaybı yok.” “Dün geceki kutlamada yönetici muhteşemdi, sanki bizden biriydi, nasıl komikti bilemezsin.” Bu örnekler söz konusu üç benlik durumunun ortama uygun ve olumlu kullanımını göstermektedir. Bu örneklerdeki yöneticiler içinde buldukları duruma göre hangi benliklerini kullanacaklarını bilen yöneticilerdir.

Benlik durumlarının ortama uymadığı, olumsuz karşılandığı durumlar da olabilir: “Müdürden küçük bir bilgi istiyorum, olacak şey değil hayat dersi vermeye başlıyor, herkesi çocuğu zannediyor herhalde” “Bizim şef bir makine, varsa yoksa iş, ne bir sohbet, ne bir gülümseme.” “Yöneticime bir sorunumu dile getiriyorum, ben bitirmeden ne kadar bunaldığından yakınmaya başlıyor, adeta mızızlanan bir çocuk gibi.”

Benlik durumlarını belirleyebilmek için davranışların gözlemlenmesi bir araç olabilir. Bu gözlemi hem kendimiz hem de diğerleri için yapabiliriz (Le Guernic, 2004: 55):

Ebeveyn benlik, emir verme, yargılama, suçlama, koruma, yardım etme davranışlarıyla gözlemlenebilir. Örneğin, “Yarın sabah belgeler masamda olsun!” “İstedüğün zaman ben yardıma hazırım.”

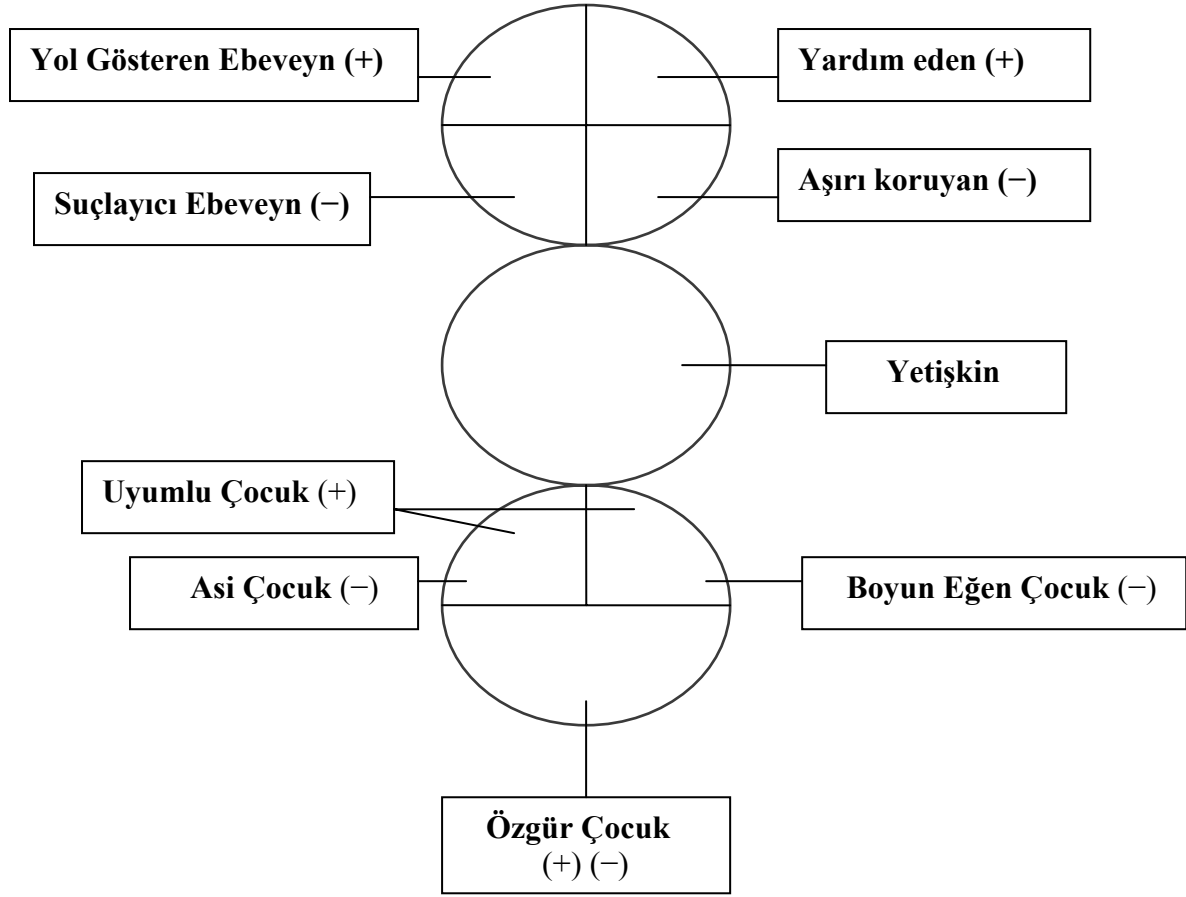
Yetişkin benlik, tarafsızlık, etkinlik içinde olma, bilgi arayışı, karar verme gibi davranışlarda kendini ortaya koyar. Örneğin, “Raporlar bu seneki satışımızın yüzde yirmi düşüş olduğunu göstermektedir.” “Elimizdeki bilgileri göre stoklarımız yeterli.”

Çocuk benlik, doğal hareketler, canlılık, duyguların dışa vurumu, otoriteye boyun eğme ve baş kaldırma gibi davranışlarla kendini gösterir. Örneğin, “Neyse, çok şükür tatil geldi!” “Nasıl isterseniz, öyle düzenlerim.” “Ben yapabilirim, yardımınıza ihtiyacım yok!”

Sözel ifade ve vücut dili de bu gözleme katkıda bulunabilir. Ebeveyn benlik, sözlü mesajın içeriğine göre güçlü, otoriter bir ses tonu, sert jest ve mimiklerle yada sıcak kanlı, rahat ettiren bir ses tonu, gülümseyen bir yüz ifadesi ve güven veren jestlerle de kendini gösterebilir.

Yetişkin benlik sözel olarak kendini ifade ederken nötr bir ses tonu kullanır, ne kendinden ne de karşısındaki kişiden yola çıkar, amaç sorun çözmektir. Hareketler ve yüz ifadesi rahatlık içerir, duygudan uzak olduğu için çok fazla iniş çıkış gözlenmez.

Çocuk benliğinde ise vücut dili duyguları ortaya koyar. Özgürce duygunun ortaya konduğu durumlarda ses tonu, yüz ifadesi ve jestler sözel ifadenin içeriğine göre değişim gösterir. Otoriteye boyun eğme söz konusu olduğunda, alçak ses tonu, başın önde, omuzların düşük olması gibi vücut dili unsurları gözlemlenebilir. Otoriteye başkaldırma durumunda ise öfke, ses tonu ve jestlerde görülür. Görüldüğü gibi, Yetişkin benlik durumu saptanması en kolay benlik durumudur. Ne var ki Ebeveyn ve Çocuk benlik durumu çeşitlilik gösterdiğinden belirlenmesi o kadar kolay değildir.



Şekil 2. Benlik durumlarının detaylı incelemesi

Ebeveyn Benlik durumunda iki tip Ebeveyn söz konusudur: Kural koyan Ebeveyn ve koruyan Ebeveyn. Kural koyan Ebeveyn, Ebeveyn benlik durumunun kuralları belirleyen ve uyulmasını sağlayan, kendini ve diğerlerini eleştiren, cezalandıran, tehdit eden yönüdür. Bu yön yol gösterme, yapılandırma boyutunda kaldığında süreçleri belirlemek, değerlendirme yapmak ve denetleme yapmak açısından son derece yararlıdır. Ne var ki kural koymak ve denetlemek suçlayıcı boyuta ulaştığında, yaşamı kolaylaştırmaktan çok ketleyici hale gelir. Koruyan Ebeveyn, aksine Ebeveyn benlik durumunun diğerlerinin Çocuk benlik durumuna yönelik davranarak, güven veren, destekleyen, yardım eden ve koruyan yönüdür. Sevgi, ilgi ve yardım götürdüğünde yararlı, aşırı korumaya dönüşüp diğerlerinin gelişimini olumsuz etkilediğinde zararlıdır (Chalvin, 1996a :23-30 ; Hawkes, 1992 :7-15). Bir yönetici kuralları bildirirken ve kurallara uyulmadığında karşısındakini uyarmak için Ebeveyninin kural koyan yönünü kullanır. Bunu yaparken karşı tarafın Çocuk benliğini yaralıyor, karşı tarafın duygularını görmezden geliyorsa yol göstericilikten suçlayıcılığa geçmiş olur. Koruyan Ebeveyn, yöneticinin yardım götürmesini sağlar. Eğer bu yardım karşı tarafın ihtiyacını karşılamıyor, boğucu ve kısıtlayıcı oluyorsa yardım eden Ebeveyn aşırı koruyucu hale gelmiş demektir.

Doğduğumuz zaman yalnızca özgür Çocuğa sahibizdir; burada önce açlık, susuzluk, temizlik gibi doğal gereksinimlerimizi ve temel duyguları hissederiz. Özgür Çocuk, istediğini istediği anda, istediği yerde, çevreye ilişkin kaygısı olmaksızın yapar. Bu benlik durumu bireye hoş bir doğallık verebildiği gibi diğerlerine karşı saygısızlığa kadar uzanabilir. Birey, küçük yaşlardan itibaren çevresinin isteklerine uymak zorunda olduğunu öğrenir, bu yolla onay elde eder veya daha az dikkat çeker. Boyun eğen Çocuk adı verilen bu benlik

durumunda gerçeğe dayanan veya dayanmayan pek çok talimata sorgulamaksızın uyulur. Fakat bazen Çocuk kendinden beklenilenin tam zıddını yapar, gerçekten bunu istemese bile. Böylelikle dikkat çeker ve varlığını hissettirir. Ası çocuk adı verilen bu yön bazen özgür Çocukla karıştırılır. Ancak özgür Çocuk istediğini yapar, asi Çocuk karşısındakinin istediğinin tam aksini yapar. Çocuk benlik, Yetişkin benlik ile iş birliği içinde olduğunda, boyun eğme ve asilik olumlu yönde kullanılabilir, örneğin sosyal yaşamdaki bazı zorunlulukları yerine getirmek için kendi isteklerinden vazgeçmek ya da karşısındakinin kendini sorgulaması için başkaldırma, kendi isteklerinden vazgeçmemek için ısrar etmek gibi. İşte bu, uyumlu Çocuk benliğimizdir (Chalvin , 1996a :23-30 ; Hawkes, 1992 :7-15). Hayır diyemeyip zamanını iyi kullanamayan, memnuniyetsizliklerini dile getiremeyen yönetici boyun eğen Çocuk etkisindedir. Ası Çocuk etkisinde sürekli şikayet eden, her şeyi kendi üzerine alıp öfkelenen yönetici karşımıza çıkar. Uyumlu Çocuk, yöneticinin ortama uygun ihtiyaçlar geliştirip sınırlarını dikkate almasını sağladığı gibi tamamen kendi isteklerinden vazgeçmesini de engeller. Özgür Çocuk diğerlerinin sınırlarını aşmamak koşuluyla yöneticinin karizmasında önemli bir etkidir.

Yetişkin benliğin hiç mi olumsuz tarafı yoktur? Ancak diğer iki benliği dikkate almadan hareket ederse olumsuzdur. Sanki bir bilgisayar gibi renksiz bir kişilik görüntüsü verir. Yetişkin benlik durumu anahtar sorular sormamızı sağlar, bu nedenle diğer iki benlik durumunun ufkunu genişletir. (Chalvin , 1996a :23-30). Örneğin, “Duygularım ve düşüncelerim arasında bugünkü yaşamım için yapıcı ve yıkıcı etki yapanlar hangileridir?” “Düşünce ve duygularım ne kadar gerçekliğe uygundur?” “Düşünce ve duygularıma uygun davrandığımda sonuç ne olur?” vb. Yetişkin benlik durumu yeterince gelişmediğinde ya problemleri göremeyiz ya da ciddiyetini farkedemeyiz. Bu durumda kendimizi ve çevremizi sorgulamaksızın sorunların artmasına seyirci kalırız. Bazen de problemleri ve nedenleri fark etsek bile problemlerin çözülebilirliğini veya çözme kapasitemizi görmezden gelerek kısır döngü içine gireriz.

Etkileşim iki kişinin benlik durumları arasındaki alışveriştir. Etkileşim sürecini başlatan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak karşısındakinin bir benlik durumunu hedefler. Cevap iletişimi başlatanın hedeflediği benlik durumundan hareket edip başlangıç noktasına geri dönerse, burada paralel ya da tamamlayıcı etkileşim söz edilir. Paralel etkileşimde konuşma bırakılana kadar sürer. Bu durum, iki Yetişkin benlik arasında ise bir bilgi alışverişi, iki Çocuk benlik arasında ise eğlenceli bir sohbet veya duyguların paylaşımı, iki Ebeveyn benlik arasında ise değerlerin paylaşımı, bir Ebeveyn ve bir Çocuk benlik arasında ise yardım talebi üzerine gelen öğütler veya emir ve itaat şeklinde yapıcı bir iletişim olabilir. Bu, sürmesi istenen bir durumdur. Ancak bazı durumlarda bu sürüp giden konuşmalar çatışma şeklinde de olabilir. Örneğin, Ebeveyn ve Çocuk benlik arasında konuşma emir ve başkaldırma şeklindeki iletişim. Tam aksine, cevap verirken birey hedeflenen benlik durumunu izlemezse çapraz bir etkileşim ortaya çıkar ki bu durumda paralellik kesildiği için konuşmanın sonuçlanmasına yol açar. Çapraz etkileşim çatışma durumunda büyük yarar sağlar, özellikle bir başkasının Ebeveynine hedef olmak istenmediğinde, konuşmayı Yetişkin-Yetişkin düzeyine çekerek sürüp giden çatışmalı iletişimden çıkılmış olur. Örneğin, ısrarlı öğütler karşısında, “Bunlar üzerinde düşüneneğim” tarzında bir cevap çatışmayı önleyecektir.

Etkin iletişim bugünün liderinin başarısında vazgeçilmez bir etkidir. Bir liderin iletişim kurarken kendine sorması gereken bazı önemli noktalar şunlardır (Reddy, 1992: 138-140):

- Karşımdaki hangi benlik durumundan yol çıkarak iletişim kurmayı tercih ediyor?

- Hangi benlik durumundan yola çıkarsam diğerini nasıl etkilerim?
- Genelde iletişim kurarken hangi benlik durumunu tercih ediyorum?
- Nerede paralel, nerede çapraz etkileşimlere başvurmam gerekiyor?

Liderlik ve Kişisel Gelişim

Liderlik stillerine göre bireyin kullandığı benlik ve etkileşim şekli de farklılaşır. Liderlik stillerini transaksiyonel analiz kavramları açısından inceleyen Krausz'a (1996 :140-146) göre, baskıcı bir kontrolün hakim olduğu otokratik liderlik stilinde Ebeveyn benlik durumunun olumsuz yönlerinden (suçlayıcı ve aşırı koruyucu) hareket eden ve karşı tarafın Çocuk benlik durumunun olumsuz yönlerini (boyun eğen Çocuk ve asi Çocuk) hedef alan bir iletişim söz konusudur. İnsan ilişkilerine yönelik, destekleyici liderlik stilinde Ebeveyn benlik durumunun olumlu yönlerinden (yol gösteren ve yardım eden) hareket eden ve diğerinin Çocuk benliğini geliştirmeyi hedefleyen etkileşimin yanı sıra Yetişkin-Yetişkin düzeyinde etkileşim de söz konusudur. Karşılıklı birbirini geliştirmenin temel olduğu katılımcı liderlik stilinde ise her iki tarafın bütün benlik durumlarının olumlu yönünü kullandığı iletişim yapısı mevcuttur.

Bugünün liderinin önemli özelliklerinden biri karşısındakinin bireyselliğinden yola çıkmaktır. Bu, esneklik ve davranış çeşitliliğini gerektirir. Yukarıdaki bilgiler ve örnekler, etkileşim içinde pek çok seçeneğin olduğunu göstermektedir. Bu seçenekleri yakalayabilmek için bizim kendimiz, diğeri ve ortam üzerinde sorgulama yapabilmemiz gerekir. Yönetici fonksiyonlarını yerine getirirken ve rollerini icra ederken bu çeşitlilikten yararlandığında daha etkili bir lider davranışı ortaya koyacaktır. Yetişkin-Yetişkin etkileşim bunlar içinde en etkili gibi görünürse de her zaman değildir, bazen başka etkileşim şekilleriyle tamamlanması gerekir.

Yöneticinin rollerinden biri de karar vermedir. İlk bakışta Yetişkin-Yetişkin etkileşimin oldukça etkili ve tek olduğu düşünülebilir. Gerçekten Yetişkin-Yetişkin etkileşim karar vermede vazgeçilmezdir. Değer yargılarının paylaşılması (Ebeveyn-Ebeveyn etkileşim), istek ve endişelerin dile getirilmesi (Çocuk-Çocuk etkileşim) bu kararın uygulamaya konması sırasında çıkacak aksilikleri engelleyebilir. Kararların uygulanması sırasında yöneticinin süreci yapılandırması ve astlarına yardımcı olması (Ebeveyn-Çocuk etkileşim) kolaylaştırıcı bir faktördür.

Karar verme ve problem çözme birbirinden ayrılmaz konulardır. Problem çözme, sorunun teşhis edilmesi, çözüm seçeneklerinin oluşturulması ve değerlendirme yapılıp bir seçeneğe karar verilmesine dayanır. Burada yöneticinin astlarıyla Yetişkin-Yetişkin etkileşim kurabilmesi son derece önemlidir. Fakat çözüm seçeneklerinin ortaya çıkışında Çocuk-Çocuk etkileşim yarar sağlar. Örneğin beyin fırtınasında bir problemin çözümü için akla gelebilecek her türlü seçenek özgürce ifade edilir. Daha sonra Yetişkin-Yetişkin etkileşimle bu seçeneklerin geçerliliği gözden geçirilir.

Çatışma yönetiminde tarafsızlık açısından Yetişkin-Yetişkin etkileşimin etkisi kuşku götürmez çünkü bu tarz bir etkileşim hem çatışmayı durdurmayı hem de müzakere yapmayı sağladığından kalıcı çözüm getirir. Burada değerlerin açıklığa kavuşturulması (Ebeveyn-Ebeveyn etkileşim), duyguların paylaşımı (Çocuk-Çocuk etkileşim) bu kalıcılığı artırır, gizli bir çatışmanın devam etmesini önler.

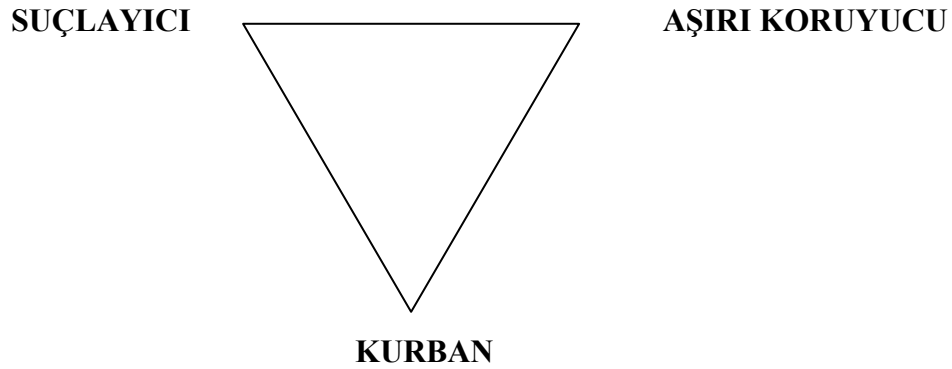
Bugün pek çok kurumda performans değerlendirme, ast ile karşılıklı ilişki içinde yapılmaktadır. Yetişkin-Yetişkin etkileşim bu değerlemenin sağlıklı olmasını olumlu yönde

etkiler. Denetlemenin amacı sadece sonuçların belirlenmesi değildir, motive etmek ve kariyer gelişimine destek vermek de bir başka amaçtır. Yetişkin-Yetişkin etkileşim, asta neyi doğru neyi yanlış yaptığı yönünde geri bildirim sağlar. Ebeveyn-Çocuk etkileşimi çerçevesinde gelen takdir astın kabul edilme ihtiyacını karşılar. Çocuk-Çocuk etkileşim ile yöneticinin memnuniyetini ortaya koyması astın enerjisini artırır. Kariyer gelişimi, organizasyon amaçlarına paralel olarak bireysel amaçlar edinilmesi ile başlar. Yeni bir ast söz konusu olduğunda bu tarz amaçlar, Ebeveyn-Çocuk etkileşimi ile aktarılabilir çünkü ast hem deneyimsizdir hem de kurumu tanımamaktadır. Daha deneyimli bir ast için Yetişkin-Yetişkin etkileşim daha yararlı olacaktır çünkü böylelikle bilgi ve deneyiminin kabul gördüğünü hissedecektir.

Ekip ruhu yaratma için çeşitlilik vazgeçilmezdir. Ekip çalışması, çalışırken eğlenmeyi getirdiğinden Çocuk-Çocuk yönünde etkileşim önemli bir katkı sağlar, ayrıca yaratıcılığı destekler. Ekip çalışmasının temeli birlikte ve etkili problem çözmeye dayanır (Yetişkin-Yetişkin etkileşim). Ekip lideri diğerlerinin zaman zaman lider olmasına izin veren bir liderdir (Çocuk-Ebeveyn etkileşimi). Yine de ekip lideri grubu yapılandırırken Ebeveyn-Çocuk etkileşimini kullanır.

Günümüz yöneticisi değişimi yöneten liderdir. Değişim direnci de birlikte getirir, direncin arkasında ise korku vardır. Ebeveyn ve Çocuk etkileşimi içinde bu korkuların dinlenmesi ve kabul edilmesi, korkuların aşılmasını kolaylaştırır. Sonradan Yetişkin-Yetişkin etkileşimi ile bulunabilecek çözümler ile bu korkular başa çıkılabilir hale getirilir.

Liderin kaçınması gereken, transaksiyonel analizde dramatik üçgen adı verilen durum içine girmektir. Dramatik üçgen, karşılıklı olarak benliğimizin olumsuz yönlerini kullandığımız zaman içine girdiğimiz durumdur. Burada üç rol söz konusudur: Suçlayıcı, aşırı koruyucu ve kurban (Chalvin, 1999: 14-16).



Şekil 3. Dramatik üçgen

Suçlayıcı rolde birey, sert ve baskıcı davranması gerektiğine, böylelikle etkili olabileceğine ve problemi çözeceğine inanır. Genelde karşı taraftan en zoru, en gereksizi ister, aşığılama tavrı içindedir. Bu da çatışmaya ve karşı saldırıya yol açar.

Aşırı koruyucu rolde birey, diğerlerine yardım etme, diğerlerini koruma isteği içindedir, fakat bunu yaparken karşı tarafın ne istediğini, ne düşündüğünü dikkate almaz. Bu durum karşı tarafta sınırların aşılması olarak yorumlanırsa çatışma doğurur.

Kurban rolü iki şekilde karşımıza çıkar: Talihsiz kurban ve kışkırtıcı kurban. Talihsiz kurban, saldırıya maruz kalma durumunu abartarak diğerlerinin ilgisini çekmeyi amaçlar. Endişeli, bozguna uğramış tavrı tamamen çözümden uzaktır. Kışkırtıcı kurban ise, çevresindekileri çatışma içine çekerek, içine düştüğü durumun sorumluluğunu diğerlerine yükleyerek çatışmayı sürdürür.

Dramatik üçgen içinde aynı kişi etkileşim sürecinde farklı rollere de girebilir. Örneğin, astımı kontrol altında tutmak isteyen aşırı koruyucu yönetici, bağımsızlık gösteren astı karşısında suçlayıcı role girebilir ve sonunda iyiliğini anlaşılmadığı için kendisini kurban olarak hissedebilir. Hep aynı rolleri üstlenen aynı kişiler de söz konusu olabilir. Toplantılarda tekrarlanan sahneler buna örnek verilebilir: Biri diğerini azarlar, bir başkası ona arka çıkmaya kalkar, çatışma bu iki kişi arasında sürer. Bu sahne her toplantıda tekrarlanır.

Dramatik üçgen içindeki ilişkilerin nereye varacağı belirsizdir. Enerji kaybına neden olur, insanlar neden çatışma içinde olduklarını dahi unuttur. Sadece birey, zihnindeki çevresi ve kendisi ile ilgili bazı kısıtlayıcı kalıpları doğrular (Cardon, 1995: 21-30). Örneğin, “Ben yetersizim.” “Herkes benden yararlanmaya çalışıyor.” “Hiç kimseye güvenilmez.” “Haksızlıklara karşı mücadele etmeliyim.” “İnsanlara haddini bildirmek gerekir.” Kişiler ve ortam değişse bile bu kalıplar aynı rollerin üstlenilmesine neden olur.

Bu rolleri tanımak ve neden bu rollere baş vurulduğunu bilmek, bu rollerin içine girmemeyi veya bu rolleri üstlenenlerle başa çıkmayı sağlar. Chalvin (1999 : 32-34) bu rollere ilişkin çeşitli müdahale şekilleri önermiştir:

- Eğer kendisinizi suçlayıcı rolde görüyorsanız, engellenmenizin kaynağını ve tatmin olmamış ihtiyaçlarınızı belirleyin. Karşı taraftan beklentilerinizi gözden geçirin. Bir suçlayıcı karşısında, etkili bir şekilde bunu önleyemeyecekseniz, kendi içinize kapanarak, onun suçlamalarının sizi etkilemesine izin vermemek en iyi yoldur. Eğer siz izin vermezseniz, o sizi yaralama gücüne sahip olamaz.
- Eğer kendinizi aşırı koruyucu rolde görüyorsanız, başkalarına yardım etmeye çalışırken hangi gereksinimlerin karşılanmasını beklediğinizi belirleyin. Karşı tarafın da seçimleri olduğunu hatırlayın. Götürdüğünüz yardım karşı taraf için gerçekten yardım olarak algılanıyor mu sorusunu kendinize sorun. Bir aşırı koruyucu karşısında, sizi kurban durumuna düşürmesine izin vermeyin. Sorumluluklarınızı üstlenip özerk davranın. Sunduğu yardımı reddederken iyi niyetini takdir ederseniz, kin beslemesini önleyebilirsiniz.
- Eğer kendinizi kurban rolde görüyorsanız, bu tavrın olumsuzluğunun farkına varın. Kurbanın yanlıgısı, bu tavrı ile daha kolaylıkla sempati toplayacağını düşünmesidir. Aşırı koruyucu veya suçlayıcı rolündeki kişilerden kaçınm çünkü onlar kurban rolünü güçlendirir. Çatışmalarda kendinize düşen payı görmekten kaçmayın. Mutlu olmak ve zevk almak kurban rolünden çıkışı kolaylaştırır. Bir kurban karşısında, onun sizi tuzağına düşürmesine izin vermeyin, başka bir deyişle, suçlayıcı veya aşırı koruyucu rolünü üstlenmeyin. Kendi çözümlerini bulmasını, başarı duygusunu yaşamasını sağlayın.

Olumsuz benlik durumlarını törpülemenin en kolay yolu, törpülemeye çalışmamaktır çünkü birey kendini bir davranışı göstermemek için baskı altına aldıkça Yetişkinini kullanamaz, farklı davranış seçeneklerini kullanamaz. Ne kadar benliğimizin olumlu yönlerini geliştirmeye çalışırsak, olumsuz yönleri de o kadar kendiliğinden törpülenir.

Kişisel gelişimde, öncelikle Çocuk benliğimize sahip çıkmamız gerekir. Eğitimimiz boyunca zorunluluk ve yasaklarla, iş dünyasına geldiğimizde ise duygularına yenilmemek ve güçlü görünmek kalıbıyla Çocuk benliğimizi bir kenara bırakırız, çok fazla yatırım yapmayız. Oysa Çocuk benliğimiz bizi biz yapan diğerlerinden ayıran özelliklerimizi oluşturur. O nedenle bugün Çocuk benliğimizi yeniden keşfetmek durumundayız. Karar alırken Yetişkin benliğimizi kullanırız ama Çocuk benliğimiz yine de bunun içindedir. Ancak ihtiyaç ve isteklerden yola çıkan bir karar uygulanabilir. Eğer verdiğimiz kararı hayata geçiremiyorsak, Çocuk benlikle bütünleşmemiş sadece mantıkla alınmış bir karar söz konusudur. Duyular da Çocuk benliğimiz içindedir. Beş duyumuzdan yola çıkarak algılarımızı geliştirmek hayatın farkında olmamızı, hayattan zevk almamızı sağlar. Modern yaşam ve monotonluk duygularımızı köreltmektedir. Bugün işletmelerde yapılan açık hava eğitimleri bunu amaçlamaktadır. Bu arada sezgilerimize kulak vermek ve onları Yetişkin benliğimizle test etmek bizim içimizdeki Çocuktan daha fazla yararlanmamızı sağlar. Duyuların doğal ve özgürce ifadesi, Çocuk benliğimizi geliştiren bir başka etkidir. İş dünyasında korku, endişe, hayal kırıklığı gibi duygular pek yer bulamaz, bunlar belirli belirsiz yaşanmak durumundadır. İş dünyasında olumlu olan olağandır, olumsuz olan üzerinde dikkat gerektirir diye nitelendiğinden sevinç de geçirilen duygular arasındadır. Her duygunun gelişimimiz için ayrı bir yeri vardır. Duyuların farkına varmak ve ortama uygun olarak ifade etmek, duygular arasında sıkışıp kalmamamızı sağlar. Çocuk benliğini geliştirmenin bir başka yönü de kendini hoşnut etmektir. İçtenlik dolu ilişkiler kurmak da bu gelişimi tamamlar.

Ebeveyn benliğin geliştirilmesi için yapılması gereken ilk şey, inanç, değer ve kalıpları gözden geçirmektir çünkü bunlar bizim kendi kendimize verdiğimiz mesajları etkiler. “Böyle yapmalısın”, “Böyle olmalısın”, “Böyle yapmamalısın”, “Böyle olmamalısın” gibi mesajlarla kendimize bir yol çizeriz. Eğer bu mesajlar, bizi kısıtlayan, bizi zorlayan, bizi suçlayan nitelikte ise gelişimimize ket vurur. Böyle bir durumda bunların yerine koyabileceğimiz, isteklerimize ulaşmamıza izin veren ve sınırlarımızı dikkate alan hoşgörülü mesajlar bizi güçlü kılar. Ebeveyn benliğin geliştirilmesinde diğer önemli bir nokta da aşırıya kaçmadan, koruyan, yardım eden, sevecen yönü harekete geçirmektir.

Gelişmiş bir Yetişkin benlik, varolan Yetişkin benliğin gözden geçirilmesiyle başlar. Burada diğer iki benlik tarafından işgal edilmemiş olmasına dikkat edilmelidir. Yetişkin benliğin Ebeveyn veya Çocuk benlik tarafından işgal edildiği durumda birey, sanki bilgi veriyormuş gibi konuşur fakat ya kendi kurallarını ya da kendi isteklerini karşı tarafa empoze etmeye çalışır (Genain ve Lerond, 1995: 55-59). Eğer böyle bir durum söz konusu ise Yetişkin benlik sağlıklı bir şekilde işlerlik gösteremez. Yapılması gereken kendini sorgulamak, diğerleriyle karşılaştırmak, diğerlerinden gelen geri bildirimleri dikkate almaktır. Somutluk burada anahtardır. Bilgi edinmek, yanlış yerden yola çıkmayı engeller, diğerlerini suçlamayı ve korkuya kapılmayı önler. Yetişkin benliğin fonksiyonu, Ebeveyn benlikteki kalıpları gözden geçirmek, Çocuk benlikten gelen isteklerle ihtiyaçları değerlendirmek ve Çocuk benliğin özgür ifadesini ortama uyumlu hale getirmektir.

İşletmeler de aynı bireyler gibi bir benliğe ve bu benliğin farklı yönlerine sahiptir. Berne (1966 : 97), bunlara etiket, teknik ve karakter adını vermiştir. Etiket, işletme içinde var olan kurallardır, işletmeye özgü geleneklerdir, yapılması ve uyulması beklenen kalıplardır, bir anlamda Ebeveyn benlik durumunun karşılığıdır. Teknik işletmenin sahip olduğu bilimsel bilgidir ve bunun nasıl kullanıldığıdır, Yetişkin benlik durumunu temsil eder. Karakter işletmenin duygusal yönüdür, bireylerin kişiliklerini nasıl ortaya koyduğunu gösterir, Çocuk benlik durumunun karşılığıdır. Bir işletmenin kültürü bu üç unsurun bileşiminden oluşur.

İşletme içindeki gruplar da organizasyonlar gibi yukarıda belirtilen, grup kimliğini oluşturan üç unsura sahiptir. Örneğin, işletme içinde farklı bölümlerde etiket, teknik ve karakter farklı niteliklerde olabilir. (Blakeney, 1992, : 178-180). Bireyler arası etkileşim, iki bireyin benlik durumlarının karşılıklı ilişkisi aracılığıyla incelenir. Aynı şekilde, bu üç unsurdan hareketle bireyin grupla, grubun diğer gruplarla, grupların organizasyonla, organizasyonun diğer organizasyonlarla ilişkisi incelenebilir (Cardon ve diğ., 1992 : 59). Birey, işletmedeki bu üç unsuru etkileyebildiği gibi, bu üç unsur da bireyin benlik durumlarını etkileyebilir.

Kaynakça

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: İ.Ü: İşletme Fak. Yay.
- Bass, B.M. ; Avolio, B.J. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, vol. 18, 19-31.
- Berne, E. (1966). *Structure and dynamics of organizations and groups*. New York: Grove Press.
- Blake, R.R. ; Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. TX: Gulf Publishing.
- Blakeney, R. (1992). "Niveau organisationnel, groupal et individuel", *Les classiques de l'analyse transactionnelle*, IFAT, vol. 3., s.178-183.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Cardon, A., Lenhart, V., Nicholas, P. (1992). *L'analyse transactionnelle*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Cardon, A. (1995). *Jeux de manipulation*. Paris :Les Editions d'Organisation.
- Chalvin, D.(1996). *Les outils de base de l'analyse transactionnelle*. Paris : ESF.
- Chalvin, D. (1999). *Tensions et conflits dans les relations personnelles*. Paris: ESF.
- Cheney, W. (1990). "Eric Berne, esquisse historique", *Les Classiques de l'Analyse Transactionnelle*, IFAT, vol. 1, 12-18.
- Fiedler; F.E. (1964). "A contingency model of leadership effectiveness", in L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, vol. 1, 149-190.
- Genain, L. ; Lerond, M. (1995). *L'analyse transactionnelle*. Paris : De Vecchi Poche.
- Graen, G.B. ; Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Hawkes, L. (1992). *Introduction à l'analyse transactionnelle*. La Méridienne Edition, Paris,.
- Hersey, P. ; Blanchard, K.H. (1969) "Life-cycle theory of leadership", *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- House, R.J. (1971). "A Path-goal theory effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, 321-328.
- Hughes, R.L. ; Ginnett, R.C. ; Curphey, G.J. (1993) *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.
- Krausz, R. (1996). "Power and leadership in organizations", *Transactional analysis in organizations*, ITAA, , s.134-148.
- Le Guernic, A. (2004). *Etats du moi, transactions et communication*. Paris : Interéditions.
- Likert ; R. (1967.) *The human organization*. New York: Mc Graw-Hill.

- Mc Gregor; D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw-Hill.
- Minibaş-Poussard, J. (2004). *Yönetimde yeni bir stil: Coaching*. Istanbul: Morpa.
- Reddy, M. (1992). “Niveau théorique en AT: formulations et application”, *Les Classiques de l'Analyse Transactionnelle*, IFAT, vol. 3,138-142.
- Stewart, I., Joines, V. (1991). *Manuel d'analyse transactionnelle*. Paris: Interéditions.

Bu yazı aşağıdaki kitapta yer almış bir bölümdür.



Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Uzm. Psk. Tarık Solmuş
BETA BASIM YAYIM

Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji

Endüstriyel klinik psikoloji yaklaşımı, kısaca, iş yaşamında birey davranışını çözümlenmeye odaklanan endüstri örgüt psikolojisi ile normalden anormale farklı davranış örüntülerini anlama çabasında olan klinik psikolojinin bilgi ve deneyimlerinin eklettik ve yaratıcı bir biçimde bir araya getirilmesini içermektedir. Batı dünyası, gelişen bilgi birikiminin ve analitik düşünme biçiminin de etkisiyle, artık Kohut'un kendilik yaklaşımının müşteri ilişkileri yönetiminde ya da Lacan'ın bilinçdışı anlayışının tüketici

davranışının açıklığa kavuşturulmasında nasıl kullanabileceği üzerinde yoğunlaşmış, bilimsel makaleler ve kitap bölümleriyle birlikte çalışma grupları gibi akademik arayışlara yönelmiştir...