

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNDE EGO DURUMLARI VE YAŞAM
POZİSYONLARININ İLETİŞİM KALİTE DÜZEYİNE ETKİSİ:
ÖZEL SEKTÖR SAHA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ebrar Hatice CİHAN
1108010015

Anabilim Dalı: İşletme
Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ

OCAK, 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNDE EGO DURUMLARI VE YAŞAM
POZİSYONLARININ İLETİŞİM KALİTE DÜZEYİNE ETKİSİ:
ÖZEL SEKTÖR SAHA ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ebrar Hatice CİHAN
1108010015

Anabilim Dalı: İşletme
Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ
Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe KUMRAL YÜREK
Dr. Öğr. Üyesi Kağan OKATAN

OCAK, 2023

ÖZET

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNDE EGO DURUMLARI VE YAŞAM POZİSYONLARININ İLETİŞİM KALİTE DÜZEYİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR SAHA ÇALIŞMASI

Cihan, Ebrar Hatice

Yüksek Lisans, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ

Ocak 2023, 108 sayfa

Organizasyonların en temel kaynaklarından biri insandır. Organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesi için şirketler insanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklar ise işlenirken birbiri içerisinde iletişim halindedirler. Hemen her organizasyon kendi içerisinde yatay veya dikey hiyerarşiye sahiptir. Bu nedenledir ki organizasyonlarda kaynakların yönetiminden sorumlu yöneticiler, liderler ve koçlar bulunmaktadır.

Araştırmaya konu olan yönetici ve liderler, astlarıyla iletişimlerinde sıklıkla çatışma/ problem yaşamaktadırlar. Transaksiyonel Analiz kavramı bu çatışmaları ve sorunları azaltmayı sağlayan araçlardan biridir. Günlük yaşamda da lider-üye etkileşiminde de kişiler birbirleriyle olan iletişimlerinde ego durumlarını kullanmaktadırlar. Bu araştırma lider-üye etkileşiminde ego durumlarını anlamayı, yaşam pozisyonlarını öğrenmeyi ve iletişimdeki kalite düzeyini artırmayı amaçlamaktadır.

Yapılan araştırmada verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın modeli ilişkisel tarama modelidir. Araştırmada Lider-Üye Etkileşim Ölçeği, Ego Durumları Ölçeği ve Yaşam Pozisyonları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş ve kullanıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin analizinde aralarındaki ilişkiyi ölçmek için Regresyon ve Korelasyon analizleri yapılmıştır. Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenlere etkisini ve aralarındaki farklılıkları ölçmek için MANOVA, Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Katılımcıların lider-üye etkileşimini ölçmek için verilen cevapların ortalaması alınmış liderlerin gözünden lider-üye etkileşim düzeyi 4,34 bulunarak çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Üyelerinden gözünden lider üye etkileşimi ise 3,96 bulunmuş ve genel yüksek olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlara göre; lider etkileşim boyutu ile üye

etkileşim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Lider etkileşimi artarken üye etkileşiminin azaldığı görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ile demografik değişkenlerin bazılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Medeni durum ve cinsiyet değişkenlerinde bir farklılık görülmezken, yaş ve deneyim değişkenlerinde farklılıklar görülmüştür. Lider-üye etkileşiminde katılımcıların genelinin 5 ego durumu boyutunu da benzer oranda kullandıkları görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ve yaşam pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşam pozisyonu OKEY olduğunda lider-üye etkileşimindeki kalite arttığı tespit edilmiştir. Yaşam pozisyonu OKEY olmayan katılımcıların ise lider-üye etkileşiminde kalite düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Transaksiyonel analiz, liderlik, ego durumları, yaşam pozisyonları, lider üye etkileşimi, iletişim kalitesi

ABSTRACT

THE EFFECT OF EGO STATES AND LIFE POSITIONS ON COMMUNICATION QUALITY LEVEL IN LEADER-MEMBERS EXCHANGE: A PRIVATE SECTOR FIELD STUDY

Cihan, Ebrar Hatice

M.S Thesis, Master's Program in Management

Advisor: Dr. Kemal Özkan YILMAZ

January 2023, 108 pages

One of the most fundamental resources of organizations is people. Companies need people for the execution of organizational activities. These resources are in communication with each other while they are being processed. Almost every organization has a horizontal or vertical hierarchy within itself. For this reason, there are managers, leaders and coaches responsible for the management of resources in organizations.

Managers and leaders who are the subject of the research frequently experience conflicts/problems in their communication with their subordinates. The concept of Transactional Analysis is one of the tools to reduce these studies and problems. In daily life and in leader-member exchange, people use their ego states in their communication with each other. This research aims to understand self-states in leader-member exchange, to learn life positions and to increase the quality level of communication.

Questionnaire method was used to collect data in the research. The model of the research is the relational screening model. Leader-Member Exchange Scale, Ego State Scale and Life Positions Scale were used in the research. The reliability and validity of the scales were tested and found to be suitable for use. In the analysis of the scales, Regression and Correlation analyzes were performed to measure the relationship between them. To measure the effect of dependent variables on independent variables and the differences between them, MANOVA, Mann Whitney U and Kruskal-Wallis tests were applied.

The average of the answers given to measure the leader-member interaction of the participants was found to be very high, with the leader-member interaction level of 4.34 in the eyes of the leaders. The leader-member interaction in the eyes of the members was found to be 3.96 and was evaluated as overall high. According to the responses received from the participants; A statistically significant negative relationship was found between the leader

interaction dimension and the member interaction dimension. It was observed that while leader interaction increased, member interaction decreased. Significant differences were observed in leader-member interaction and some of the demographic variables. While no difference was observed in marital status and gender variables, there were differences in age and experience variables. In the leader-member interaction, it was observed that the participants used all 5 ego state dimensions at a similar rate. It has been observed that there is a significant relationship between leader-member interaction and life positions. It has been determined that the quality of the leader-member interaction increases when the life position of the participants is OK. It was determined that the quality level of the participants whose life position was not OKEY decreased in the leader-member exchange.

Keywords: Transactional analysis, leadership, ego states, life positions, leader member exchange, communication quality

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans hayatım boyunca danışmanlığımı üstlenen gerek derslerimde gerekse tez aşamasında bana motivasyon sağlayan, profesyonel ve akademik yaşam tecrübelerini benden asla esirgemeyen, günün her saatinde beni bıkmadan dinleyip, yardım taleplerime karşılık veren, çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ' a teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca beni desteleyen, gelişimim için katkı sağlayan saygıdeğer tüm hocalarıma teşekkür ederim.

İş hayatım boyunca bana kattığı sayısız bilgi ve tecrübelerin yanı sıra sabrı ve motivasyonu hep yanımda olan ve beni destekleyen sevgili işverenim Mülahim DEMİR' e teşekkür ederim.

Ve en büyük şansım, sevgili ailem...

Attığım her adımda yanımda olan, tecrübeleriyle beni donatan annem ve babama, her problemimde bana destek olan birbirinden başarılı sevgili kardeşlerime beni her koşulda destekledikleri ve yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Ebrar Hatice CİHAN

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖZET.....	ii
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	ix
<i>TABLolar LİSTESİ</i>	xiii
<i>ŞEKİLLER LİSTESİ</i>	xiv
<i>SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ</i>	xv
GİRİŞ	1
BÖLÜM I.....	4
TRANSAKSİYONEL ANALİZ.....	4
1.1. TRANSAKSİYONEL ANALİZİN TANIMI	4
1.2. TRANSAKSİYONEL ANALİZ TEORİSİ	5
1.3. TRANSAKSİYONEL ANALİZİN VARSAYIMLARI VE FELSEFESİ.....	6
1.4. TRANSAKSİYONEL ANALİZİN AMACI.....	7
1.5. TRANSAKSİYONEL ANALİZİN GELİŞİMİ.....	8
1.6. TRANSAKSİYONEL ANALİZ 'İN DAYANDIĞI TEMEL GÖRÜŞLER	9
BÖLÜM II.....	10
EGO DURUMLARI.....	10
2.1. EGO DURUMLARI TANIMI.....	10
2.2. EGO DURUMLARININ FONKSİYONEL ANALİZİ	10
2.3. EGO DURUMLARININ YAPISAL ANALİZİ	11

2.3.1. ÇOCUK EGO DURUMU	13
2.3.1.1. Doğal Çocuk	13
2.3.1.2. Uygulu Çocuk	14
2.3.2. EBEVEYN EGO DURUMU.....	15
2.3.2.1. Besleyici (Destekleyen/Koruyucu) Ebeveyn.....	15
2.3.2.2. Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu.....	17
2.3.3. YETİŞKİN EGO DURUMU.....	18
2.4. TRANSAKSİYONLAR	19
2.4.1. TAMAMLAYICI (DÜZ) TRANSAKSİYON	19
2.4.2. ÇAPRAZ (KAPALI) TRANSAKSİYONLAR	20
2.4.3. GİZİL (DUBLEKS) TRANSAKSİYON.....	21
2.5. İLETİLER (VURUŞLAR).....	23
2.5.1. İLETİ KURALLARI	24
2.6. ZAMANI YAPILANDIRMA (VAKİT GEÇİRME/TOPLANTI OYUNLARI).....	25
2.7. OYUNLAR.....	28
2.7.1. ÖRGÜTLERDE ÇOCUK BENLİĞİNDE OYNANAN OYUNLAR	29
2.7.2. KARPMAN' IN DRAMA ÜÇGENİ.....	32
2.7.3. SENARYOLAR (YAŞAM KURGUSU)	33
2.7.4. EGOGRAM VE SABİTLİK HİPOTEZİ	34
2.7.5. EGO DURUMLARININ HİYERARŞİSİ.....	35
BÖLÜM III.....	37
YAŞAM POZİSYONLARI	37
3.1. YAŞAM POZİSYONLARININ BOYUTLARI	37
3.1.1. BEN OKEY 'İM SEN OKEY 'SİN (BİRBİRİYLE GEÇİNMEK).....	38
3.1.2. BEN OKEY DEĞİLİM SEN OKEY 'SİN (KAÇINMAK).....	39
3.1.3. BEN OKEY DEĞİLİM SEN OKEY DEĞİLSİN (HİÇBİR YERE VARAMAMAK).....	39
3.1.4. BEN OKEY' İM SEN OKEY DEĞİLSİN (KURTULMAK)	40

3.2. YAŞAM POZİSYONLARININ EGO DURUMLARINA ETKİSİ.....	41
BÖLÜM IV	44
LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX).....	44
4.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI VE TEORİSİ	44
4.1.1. ROL TEORİSİ.....	45
4.1.2. SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ	46
4.1.3. EŞİTLİK TEORİSİ	47
4.1.4. ADALET TEORİSİ	48
4.1.5. KARŞILIKLILIK TEORİSİ	49
4.1.6. BEKLENTİ TEORİSİ.....	50
4.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİNİN BOYUTLARI	50
4.2.1. ETKİ BOYUTU	50
4.2.2. BAĞLILIK BOYUTU	51
4.2.3. KATKI BOYUTU	52
4.2.4. PROFESYONEL SAYGI BOYUTU.....	52
BÖLÜM V.....	53
YÖNTEM VE ANALİZ.....	53
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TEMEL PROBLEMİ.....	53
5.1.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI	53
5.1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	53
5.1.4. SINIRLILIKLAR.....	54
5.1.5. VARSAYIMLAR	54
5.1.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	55
5.1.6.1. HİPOTEZLER	55
5.1.7. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	56
5.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	56
5.3. VERİLERİN TOPLANMASI	56

5.3.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU	57
5.3.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ.....	59
5.3.3. EGO DURUMLARI ÖLÇEĞİ.....	60
BÖLÜM VII.....	62
BULGULAR VE YORUM	62
6.1. BULGULAR	62
6.1.1. LÜE ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	62
6.1.2. LÜE ÖLÇEĞİ NORMALLİK ANALİZİ.....	63
6.1.3. LÜE ÖLÇEĞİ AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	63
6.1.4. KATILIMCILARIN LÜE DÜZEYİ.....	65
6.2. EGO DURUMLARI ÖLÇEĞİ BULGULARI.....	67
6.2.1. EGO DURUMLARI ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	67
6.2.2. EGO DURUMLARI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KORELASYON ANALİZİ.....	67
6.2.3. EGO DURUMLARI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ REGRESYON ANALİZİ	69
6.2.4. EGO DURUMLARI İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR	71
6.3. YAŞAM POZİSYONLARI ÖLÇEĞİ BULGULARI.....	76
6.3.1. YAŞAM POZİSYONLARI ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	76
6.3.2. YAŞAM POZİSYONLARI DEĞİŞKENİNİN AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	77
BÖLÜM VIII	80
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	80
7.1. SONUÇLAR	80
7.2. ÖNERİLER.....	82
KAYNAKÇA	84

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çocuk Ego Durumunda Oynanan Oyunlar	29
Tablo 2. On İki Etkileşimli Stil	42
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri	57
Tablo 4. LÜE Ölçeği Cronbach's Alpha Değerleri	63
Tablo 5. LÜE Ölçeği Normallik Dağılımı Değerleri.....	63
Tablo 6. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (Üyeler)	64
Tablo 7. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (Liderler)	64
Tablo 8. Üyelerin Bakış Açısından Lider-Üye Etkileşiminde Kalite Düzeyi	65
Tablo 9. Liderlerin Bakış Açısından LÜE Kalite Düzeyi.....	66
Tablo 10. EDÖ Cronbach's Alpha Değerleri.....	67
Tablo 11. EDÖ ve LÜE Korelasyon Analiz Bulguları.....	67
Tablo 12. EDÖ ve LÜE Regresyon Analizi-1	69
Tablo 13. EDÖ ve LÜE Regresyon Analizi-2	70
Tablo 14. Katılımcıların Ego Durumlarına Cinsiyetle İlişkisinin Analizi	71
Tablo 15. Ego Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	72
Tablo 16. Katılımcıların Ego Durumlarının Medeni Durumlarına Göre Analizi	72
Tablo 17. Ego Durumlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73
Tablo 18. Ego Durumlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73
Tablo 19. Ego Durumları ve Deneyim Değişkeni İlişkisinin Analizi.....	75
Tablo 20. Ego Durumları ile Deneyim Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
Tablo 21. Yaşam Pozisyonları Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....	76
Tablo 22. Yaşam Pozisyonları Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	77
Tablo 23. Lider-Üye Etkileşimi ve Yaşam Pozisyonları Arasındaki İlişki.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2.1 Ego Durumlarının Fonksiyonel Analizi</i>	11
<i>Şekil 2.2 Ego Durumlarının Yapısal Analizi</i>	12
<i>Şekil 2.3 Tamamlayıcı Traksiyon Örnekleri (Solomon, 2003)</i>	19
<i>Şekil 2.4 Çapraz (Kapalı) Transaksiyon Örneği (Cushnie, 2001)</i>	21
<i>Şekil 2.5 Gizil (Dubleks) Transaksiyon Örneği (Hay, 2009)</i>	22
<i>Şekil 2.6 Vakit Geçirme Oyunları</i>	26
<i>Şekil 2.7 Berne'in Transaksiyonel Oyun Çizimi Örneği</i>	28
<i>Şekil 2.8 Karpman'ın Drama Üçgeni</i>	32
<i>Şekil 2.9 Egogram Örneği</i>	34
<i>Şekil 3.1 OK Olma Matrisi</i>	38
<i>Şekil 4. 1: Adams'ın Eşitlik Teorisi</i>	47
<i>Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli</i>	55

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

TA: Transaksiyonel Analiz

EE: Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu

KE: Koruyucu Ebeveyn Ego Durumu

Y: Yetişkin Ego Durumu

UÇ: Uygulu Çocuk Ego Durumu

DÇ: Doğal Çocuk Ego Durumu

EDÖ: Ego Durumları Ölçeği

YPÖ: Yaşam Pozisyonları Ölçeği

AKT: Aktaran

STL: Sifat Tarama Listesi

LMX: Leader Member Exchange (İng)

LÜE: Lider Üye Etkileşimi

ACL: Adjective Check List

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

VD: Ve diğerleri

GİRİŞ

Transaksiyonel Analiz kavramı uzunca bir süre psikoterapi kavramı olarak kullanılmıştır. Ancak yapılan disiplinler arası araştırmalara bakıldığında farklı alanda yapılan çalışmalar sonrası iki alanın da birbirini beslediği görülmüştür. Psikoterapi kavramının, diğer bir sosyal bilimler kavramı olan liderlikle birlikte ele alınması, iletişim kurma biçimlerini anlamak ve geliştirmek transaksiyonel analizin amacına hizmet eder. Birçok kalite iyileştirme metodolojisi, sistemlere ve süreçlere odaklanır, ancak insan odağını kaybettikleri için sonuçta etkisiz kalırlar (Mountain & Davidson, 2011). Transaksiyonel analiz ise, çalışma ortamını hem bireyler için hem de organizasyon için verimli bir yer haline getirmek için önemli bir araçtır.

Transaksiyon kişinin bir başka kişiyle arasındaki etkileşim olarak adlandırılır (Berne, 1964). Transaksiyonel analiz ise insanın kendi içerisindeki ve diğer insanlarla olan etkileşimlerinin çözümlemesidir. Eric Berne 1964 yılında “Games People Play” adlı kitabında transaksiyonel analiz, ego durumları, yaşam senaryoları ve oyunları konu almıştır. Daha sonra Berne’ün öğrencisi olan Thomas Harris 1967’de yayınladığı “I’m OK, You’re OK” kitabı ile yaşam pozisyonlarını ve bunların birbiri içerisindeki ilişkisinden söz etmiştir (Harris, 1967).

Transaksiyonel Analiz iletişimin olduğu hemen her alanında önemli olduğu gibi, örgütteki liderin üyeleriyle olan iletişimini, liderin ve üyelerin hangi transaksiyonlarda, hangi ego durumunda ve hangi yaşam pozisyonlarında olduklarını bilmemizi sağlar. Bir örgüt içindeki ast-üst ilişkileri incelendiğinde, lider-üye transaksiyonları bilmek, bunları doğru yorumlamak, bu kişilerin iletişim halindeyken hangi ego durumunda oldukları ve iletişimi nasıl yönettiklerini bilmek iletişimdeki kalite düzeyini artıracaktır.

Lider ve üyeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen lider-üye etkileşimi (LMX) yaklaşımına göre liderlik, iletişim kalitesinin yüksek olduğu, karşılıklı zorunlulukların saygı ve güven sınırları dahilinde ele alındığı hem liderin üyelerini hem de üyelerin lideri etkileyebildiği bir ortamın oluşturulmasını sağlar (Graen & Uhl-Bien, 1995). Liderin öncelikli amacı kendini geliştirmek, kendi kendinin lideri olmaktır. Kazanımları ve farkındalıkları sonrasında üyeleri ile etkileşimini anlamak ve bunu geliştirmek adına bazı yaklaşımlara ihtiyaç duyar. Bu bağlamda, çeşitli psikoterapi

yaklaşımları yöneticiler için uyarlanmıştır. Bunlardan biri de transaksyonel analizdir (Minibas-Poussard, 2007).

Lider-üye etkileşimi içerisinde kullanılan transaksyonları bilmek örgüt içerisinde iletişimin sağlıklı yürütülmesini ve kişilerin uyarılara karşı uygun geri dönüşlerde bulunmalarını, farkındalıklarının artmasını sağlayabilir (Dörttepe, 2004). Yine Lider-üye etkileşiminde üyelerin bulundukları ego durumunun farkında olmaları ve karşısındaki kişi ile iletişimine benzer ego durumuyla veya aynı psikolojik/sosyal düzeyde karşılık vermeleri örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıklardan kaçınmalarını sağlayabilir.

Bazı liderler eleştirel ebeveyn ego durumunda; inatçı, kuralcı, emirler yağdıran ve gereken durumlarda da cezalandıran, bazen de koruyucu ebeveyn ego durumunda; yardımcı, yol gösterici, anlayışlı ve fedakâr olabilirler. Yetişkin ego durumunu kullandıklarında yargılayıcı ya da koruyuculuktan uzak aklının ve mantığının uygun gördüğü şekilde hareket eder. Çocuk ego durumunda ise, bu durumun getirdiği heyecan, yaratıcılık ile geleneksellikten ve tekdüzelikten uzak, taze fikirler ve uygulamalarla ilgilenirler (Hay, 2009).

Tüm bu ego durumları değerlendirilirken araştırmayı diğer çalışmalardan farklılaştıran, kişiler arasındaki tamamlayıcı, kapalı veya gizil transaksyonları da göz önünde bulundurmak gerekir. Tamamlayıcı transaksyonlarda lider ve üye eğer aynı ego durumunda ise herhangi birinin gönderdiği uyarıcıya aynı geri dönüş alındıysa buna tamamlayıcı transaksyon denir. Kapalı transaksyonda ise kişinin iletişime kapalı olması durumu gibi, belirlenen ego durumunda kişiye gönderilen uyarıcı sonrasında aynı geri dönüşün alınmaması durumudur. Gizil transaksyon ise biraz karmaşıktır. İki ayrı ego durumu ve iki ayrı mesaj içerdiğinden hem kapalı hem tamamlayıcı transaksyonu içerisinde barındırır. Yaşam pozisyonları genel anlamda “OK olma veya olmama” olarak bilinir. Transaksyonel analiz kavramının daha açık ve kapsamlı halidir. Bu teknik insanın kişilik yapısına bilinçsizce dahil ettiği kararlarını işaret ederek kendini yönlendirmeyi ve seçme özgürlüğünü keşfetmeyi mümkün kılar (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen, 2016).

Araştırmada toplamda 7 bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümünde Transaksyonel Analiz teorisinden bahsedilecektir, İkinci bölümden- dördüncü

bölüme kadar olan kısımda Ego Durumları, Transaksiyonlar, Yaşam Pozisyonları ve Lider Üye Etkileşimi konularına değinilecektir. Beşinci bölümde araştırmanın modeli, yöntemi, veri analizlerinden söz edilecektir. Altıncı bölümde araştırmanın bulguları ve yorum kısmı yer almaktadır. Yedinci bölümde ise araştırmanın sonucu ve önerilere yer verilmiştir.



BÖLÜM I

TRANSAKSİYONEL ANALİZ

Transaksiyonel Analiz kavramı ilk olarak Eric Berne tarafından 1957 yılında kullanılmıştır (Akkoyun, 1993). Bu kavram “TA” olarak kısaltılmış ve Berne’ in “Games People Plays” kitabında bu şekilde yer almıştır. Berne adı geçen eserde transaksiyonel analiz ve ego durumlarından, aynı zamanda yaşam senaryolarından ve oyunlardan bahsetmiştir. Daha sonra Berne’in öğrencisi olan Thomas Harris yaşam pozisyonlarından bahsettiği kitabı (I’m OK, You’re OK, 1967) ile transaksiyonel analiz kavramı biraz daha popüler hale gelmiştir.

1.1. Transaksiyonel Analizin Tanımı

Eric Berne, (Games People Play, 1964) kitabında transaksiyon kavramını “sosyal ilişkinin birimi” olarak tanımlamıştır. İki ya da daha fazla kişi birbiri ile karşılaştığında er ya da geç içlerinden biri konuşması ya da diğerinin/diğerlerinin varlığından haberdar olduğuna dair bir tanıma belirtisi göstermesi durumuna transaksiyonel uyarı denir. Diğer kişinin uyarı ile ilişkisi olan bir şey söylemesi veya bir şey yapması durumuna da transaksiyonel yanıt denir (Berne, 1964:29; Harris, 1967:40). Transaksiyon kişinin bir başka kişiyle/kişilerle arasındaki etkileşimi olarak da adlandırılır. Transaksiyonel analiz ise insanın kendi içerisinde ve diğer insanlarla olan etkileşimlerini çözümlemesidir (Arun & Karcıoğlu, 2004).

Uluslararası İşlemsel Analiz Derneği (ITAA) tarafından önerilen TA tanımı ise şöyledir; transaksiyonel analiz, kişisel gelişimi ve değişimi sağlamak üzere kullanılan sistematik bir psikoterapi ve kişilik kuramıdır (Stewart & Joines, 1987).

Günümüzde TA kavramı yukarıda verilen tanımlardan çok daha fazla alanda kullanılmaktadır. TA sadece psikoterapi kavramı olmaktan çıkıp, insan davranışlarında birçok kişinin anlayıp uygulayabileceği bir kavram haline gelmiştir (James & Jongeward, 1978, s. 22).

TA bizlere bir çocuk gelişimi teorisi de sunar. TA, yaşam senaryosu kavramıyla, mevcut yaşam kalıplarının çocuklukta nasıl ortaya çıktığını açıklar. Yaşam senaryosu

çerçevesinde TA, yetişkin yaşamında çocukluk stratejilerini yeniden oynamaya nasıl devam edebileceğine dair açıklamalar geliştirir, bunlar kendi kendini yitiren veya acı verici sonuçlar üretse bile TA, bireyleri, ilişkileri ve iletişimi anlamaya ihtiyaç duyulan her alanda kullanılabilir (Stewart & Joines, 1987).

TA kavramı insanlara, diğer insanların psikolojik olarak nasıl yapılandırıldığını anlatır. Kişilerin kendi varlıklarının, bireysel kişiliklerinin yapısının, başkalarıyla nasıl iletişim kurduklarının, oynadıkları oyunların ve gerçekleştirdikleri senaryonun daha fazla bilincine varabilecekleri bir ortam görevini üstlenir. Bu bilinç, kişilerin kendilerini daha açık biçimde tanımalarına ve böylece değiştirmek veya geliştirmek istedikleri yönlerini değiştirip, gelişmelerine imkân sağlar (James & Jongeward 1978).

1.2. Transaksiyonel Analiz Teorisi

Temel Transaksiyonel Analiz teorilerinin çoğu, Berne (1961) tarafından geliştirilen klasik TA okulunun içeriğini oluşturur. Bu içeriğe şunlar dahildir: ego durumları, yapısal analiz, bulaşma, dışlama, işlevsel analiz, işlemsel analiz, oyunlar ve oyun analizi, senaryolar ve senaryo analizi. Diğer TA yazarları tarafından geliştirilen diğer klasik kavramlar ve yaklaşımlar şunları içerir: senaryo matrisi-Steiner 1966, sözleşme-Berne 1966; Steiner 1974, OK Corral-Ernst 1971, seçenekler- Karpman 1971, vuruş ekonomisi- Steiner 1971 ve egogramlar- Dusay 1972(Widdowson, 2009).

TA ve ego durumlarını destekleyen farklı teoriler de vardır. Örneğin; Sigmund Freud'un üç parçalı modeli, süperego, ego ve id birçok açıdan ego durumlarına benzemektedir. Berne' e göre ebeveyn ego durumu, yargılayıcı, emreden, cezalandıran "süperego" ile benzemektedir. Yetişkin ego durumu, gerçekliği test eden "ego" ile benzerlik göstermektedir. Çocuk ego durumu ise kontrolsüz dürtü ve güdülerden oluşan "id" ye benzemektedir (Zümbül, 2021).

1951 yılında nöroşirurji uzmanı Dr. Wilder Penfield'in yaptığı deneylerin sonuçlarında bireylerin farklı ortamlarda farklı boyutlarda iletişim kurduklarını gözlemlemiştir. Penfield genellikle psikolojik terminoloji ile düşünülen hafızanın, aynı zamanda biyolojik olarak da işlediğini göstermektedir (Harris, 1967:39). Penfield; "Zihin ile beden arasında kesin bir ilişki vardır. Örneğin örümcektan duyulan psikolojik korku ile hastalığa ilişkin biyolojik his arasında olduğu gibi, biyolojik ve

psikolojik olgular arasında da ilişki mevcuttur.” Bu tip bulgular, birey davranışlarının değişik ortamlarda, kişiliklerinin farklı yanlarını ön plana çıkararak, davranışlarını etkileyeceğini göstermektedir (Akyıldız & Kayalar, 2003).

1.3. Transaksiyonel Analizin Varsayımları ve Felsefesi

İnsan doğası gereği kendisiyle, birbiriyle ve doğayla uyum içinde yaşamaya yatkın ve yeteneklidir. Kendi haline bırakılırsa (yeterli şekilde yetiştirilirse), insanlar yaşama, kendilerine bakma, sağlıklı ve mutlu olma, birbirleriyle iyi geçinmeyi öğrenme ve diğer yaşam biçimlerine saygı duyma konusunda doğal bir eğilim gösterirler. Bir kişinin yaşamı boyunca ifade edilmesine fırsat verilme bile, bu insan yaşamı eğilimi, sonraki her yeni doğan kuşağa aktarılır (Steiner, 1994).

Transaksiyonel Analizin temel felsefesi, Thomas Harris tarafından yazılan “Ben OKEY ’im Sen OKEY ’sin” kitabının isminde özetlenmiştir. Bu ifade; her birimizin değerli olduğunu, kişisel ihtiyaçlarımızı karşılama hakkımız olduğunu ve insanlarla en iyi şekilde anlaşabilecek davranışlarda bulunabileceğinizi ifade eden bir inanç sistemini yansıtmaktadır (Akkoyun, 1993).

TA’nın temel felsefeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- İnsanlar OKEY’dir.
- Herkesin düşünme kapasitesi vardır.
- İnsanlar kendi kaderlerini aldıkları kararlarla belirler ve bu kararlar değiştirilebilir (Akkoyun, 1993).

▪ İnsanlar OKEY’dir

İnsanların OKEY olduklarını kabul etmek, TA felsefesinin ilk maddesidir. Bu madde kişinin kendini ve diğer insanları değerli ve önemli, saygı görmeye layık bireyler olarak görmesiyle ilgilidir. Bu felsefeye göre kişiler birbirlerinin davranışlarından hoşnut olmayabilirler ya da kabul etmeyebilirler ama birbirlerini olduğu gibi kabul ederler. Farkı yetkinliklere sahip olmak önemli değildir, kimsenin birbirinden üstün olmadığını ve eşit olduklarını düşünmektir (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen 2016).

- **Herkesin Düşünme Kapasitesi Vardır**

Herhangi bir engeli olmayan herkes düşünme kapasitesine sahiptir. Bu doğrultuda kişinin alacağı kararlarda sorumluluğu kendi üstlenmesi, uygun yaklaşım kullanıldığında ve sorunu olan kişiye gereken bilgiler verildiğinde, kişinin kendisi tarafından çözümlenebilir (Kayalar, 2002).

- **İnsanlar kendi kaderlerini aldıkları kararla belirler ve bu kararlar değiştirilebilir**

Üçüncü aşama düşüncelerimizin eyleme geçmesidir. Kişi karar alırken; ebeveynlerinin, yakın çevresinin, arkadaşlarının ve daha birçok şeyin etkisinde kalabilir. Ama nihayetinde karar alırken neleri göz önünde bulundurup eyleme geçeceğine yine kendisi karar verir. Başkaları her ne kadar kişiyle ilgili yönlendirmelerde veya önerilerde bulunsalar da kişi aldığı kararın sorumluluğu yüklenmek durumundadır (Zümbül, 2021; Akkoyun, 1993).

1.4. Transaksiyonel Analizin Amacı

Transaksiyonel Analiz, kişilerin davranışlarını değerlendirmeleri, kendilerine güvenmeleri, kendileri adına sağlıklı kararlar alabilmeleri ve duygularını rahatça ifade edebilmeleri konusunda yardımcı olmayı amaçlar. Berne (1964)' e göre, TA'nın en önemli amaçlarından biri kişiliğin duygusal ve anlalsal bileşenleri arasında mümkün bağlantılardan en açık ve en gerçeğini kurmaktır (James & Jongeward, 1978).

Akbağ (2018), TA'nın temel amacını şöyle açıklamıştır; bireylerin kendi ego durumlarını gerçekleştirebilmeleri, ego durumlarını esnek bir şekilde kullanabilmeleri ve problem çözmeye yönelik davranışlarla karakterize edilen yetişkin ego durumunu aktif olarak ortaya koyabilmeleridir (Akbağ & Kulaksızoğlu, 2018).

Mountain & Davidson (2016)'a göre TA'nın amacı ise; çalışma ortamını hem bireyler için hem de organizasyon için verimli bir yer haline getirmektir. Organizasyon, içinde çalışan insanlar ve aralarında var olan kültürdür. Örgütlerin kendilerine ait bir hayatları vardır ve ayrıca kuruluşların kuruluşundan günümüze faaliyetlerine kadar neler olup bittiğine ve bunların birbiriyle nasıl ilişkili olduğuna ışık tutar. TA'nın özellikle erişilebilir ve etkili olduğuna inanılır, çünkü yalnızca kelimelerle değil, her

kavram diyagramlarla gösterilebilir, bu da ona diğer birçok yönteme göre avantaj sağlar. Bir Şeyler çizildiğinde, anlaŖılması ve hatırlanması çok daha kolaydır (Mountain & Davidson, 2016).

1.5. Transaksiyonel Analizin GeliŖimi

Transaksiyonel Analiz yarım asırdan daha uzun süredir varlığını sürdüren bir disiplindir. Berne (1957) “Transaksiyonel Analiz” adındaki ilk makalesini yayınlamasından 55 yıl sonra ikinci yazımını basılmıştır (Daley, 1973).

Günümüzde TA kavramı birçok kiŖinin el vermesiyle ortaya çıkmıştı. Berne’in ölümünden sonra TA geniŖlemeye ve geliŖmeye devam etmiştir. Berne bu disiplinin dünyaca kabul edilen kurucusudur ancak onun bu d Ŗ ncelerine dayalı olarak pek çok yazar ve uzman da ileri g r Ŗleriyle katkılarda bulunmuşlardır (Stewart & Joines, 1987; James & Jongeward, 1978).

1957 yılında Eric Berne Transaksiyonel Analiz makalesini yayımlamıştır. 1964 yılında yine Berne, *Games People Play* kitabı, TA’ yı ateŖlemiş ve kamuoyu önüne taŖımış ve TA’nın popülerlik dönemi baŖlamıştır. Berne’in 1970 yılındaki  l m  (Hay, 2017) ve süregelen 10 yıl içinde TA profesyonelleri hem kuram hem uygulama olarak önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bunlar;

1966 yılında Steiner, YaŖam Kurgusu (life script),

1969 yılında Harris, OK olma/olmama,

1971 yılında Steiner, VuruŖ ekonomisi (stroke economy),

1971 yılında Karpman’ın Drama   geni (drama triangle concept and dynamics),

1972 yılında Dusay, Egogram yöntemi,

1974 yılında Steiner, S zleŖme (contracting),

1977 yılında Kahler Sürücüler (drivers),

1980 yılında Mellor ve Schiff İndirim (discounting) ekolleri olarak özetlenebilir.

1980’lerden günümüze kadar olan dönemde, TA b y m Ŗ ve geniŖlemiŖtir. Kuram ve uygulamalar daha detaylı ele alınmış ve geliŖtirilmiştir (Stewart & Joines,1987; James & Jongeward, 1978; Harris, 1967; Hay, 2017).

Berne (1964)'e göre TA kuramının gelişmesi; danışanlarının sözleri, jestleri, ses uyarıları ile ortaya çıkan davranış değişimlerinden gördükleri ve gözlemleri ile gerçekleşmiştir. Konuşurken kişinin yüzü, mimikleri, cümle yapıları, bedenin dili ve duruşu da bu değişiklikler arasındadır. Tıpkı bir kişinin içinde değişik kişilikler yaşıyormuş gibi hissedilir (Berne, 1964).

1.6. Transaksiyonel Analiz 'in Dayandığı Temel Görüşler

Bunlar; ego durumları, transaksionlar, iletiler, zamanı yapılandırma, oyunlar, senaryolar ve yaşam pozisyonlarıdır.

BÖLÜM II

EGO DURUMLARI

Transaksiyonel Analizin bize kattığı görüşlerden birincisi ego durumlarıdır. TA bireylerin sözlü veya sözsüz iletişimde kullandıkları üç ego durumundan söz eder (Akkoyun & Çam, 2001). Bunlar çocuk ego durumu, yetişkin ego durumu ve ebeveyn ego durumudur.

2.1. Ego Durumları Tanımı

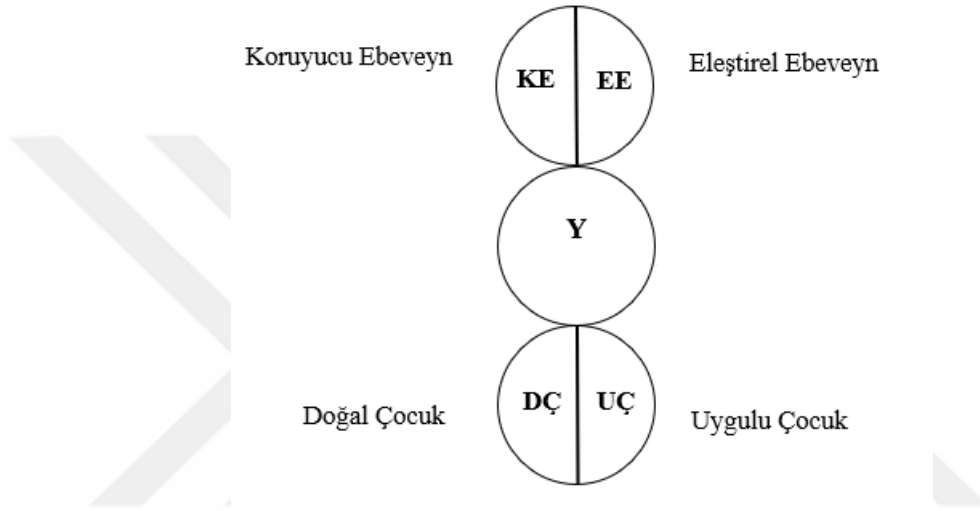
Eric Berne (1957), ego durumlarını birbirleriyle bütünleşik bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu sistem, davranışa karşılık gelen örüntülerle açıklanabilen duygu ve düşünce sistemidir (Hay, 2009).

Çocuk ego durumu; kişinin yaşama başladığı günden, yetişkin olana dek, onu yetiştiren kişilerden edindiği bilgi ve birikimler ile gelişir (Berne, 1964). Kişinin merak, yaratıcılık, heyecan gibi duygu durumları çocuk ego durumundayken aktif hale gelir. Çocuk ego durumu, uyumlu (asi ve uslu) ve doğal çocuk olmak üzere ikiye ayrılır. Yetişkin ego durumu; kişi o an hangi şartlarda ise ona göre iletişim kurmasını sağlayan durumdur. Geçmiş veya geleceğe bağlı kalmadan, o an gereken neyse ona göre hareket etmek durumudur. Ebeveyn ego durumu; Eleştirel Ebeveyn ve Koruyucu (Besleyici) Ebeveyn olarak ikiye ayrılır. Kişi bu ego durumundayken, yetiştirildiği kişi her kim ise ondan öğrendiklerini, edindiği tecrübelerini sergiler. İnsanlara nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olmak, onları destekleme, korumak, eleştirmek veya emir vermek ebeveyn ego durumunda gerçekleşir (Akkoyun, 1993).

2.2. Ego Durumlarının Fonksiyonel Analizi

Transaksiyonel Analiz teorisinde ego durumları, yapısal ve fonksiyonel olarak iki ayrı grupta analiz edilir. Hem kişilik yapısını hem de işlevini kavramsallaştırmak için kullanılır. Yapısal analiz bir ego durumunun içeriğinde neler olduğunu, fonksiyonel analiz bu ego durumunun nasıl kullanıldığını betimler (Ömür & Egin, 2021).

Ego durumlarının fonksiyonel analizlerinde kullanılan daha kapsamlı araştırmalarda genellikle yetişkin ego durumunu sınıflandırmazken, ebeveyn ego durumunu eleştirel/kontrolcü ebeveyni, destekleyici ebeveyn, çocuk ego durumunu ise özgür çocuk ve uyumlu çocuk ego durumu olarak sınıflandırır (Williams & Williams, 1980). Ego durumlarının fonksiyonel analizi şekil 2.1’de verilmiştir.



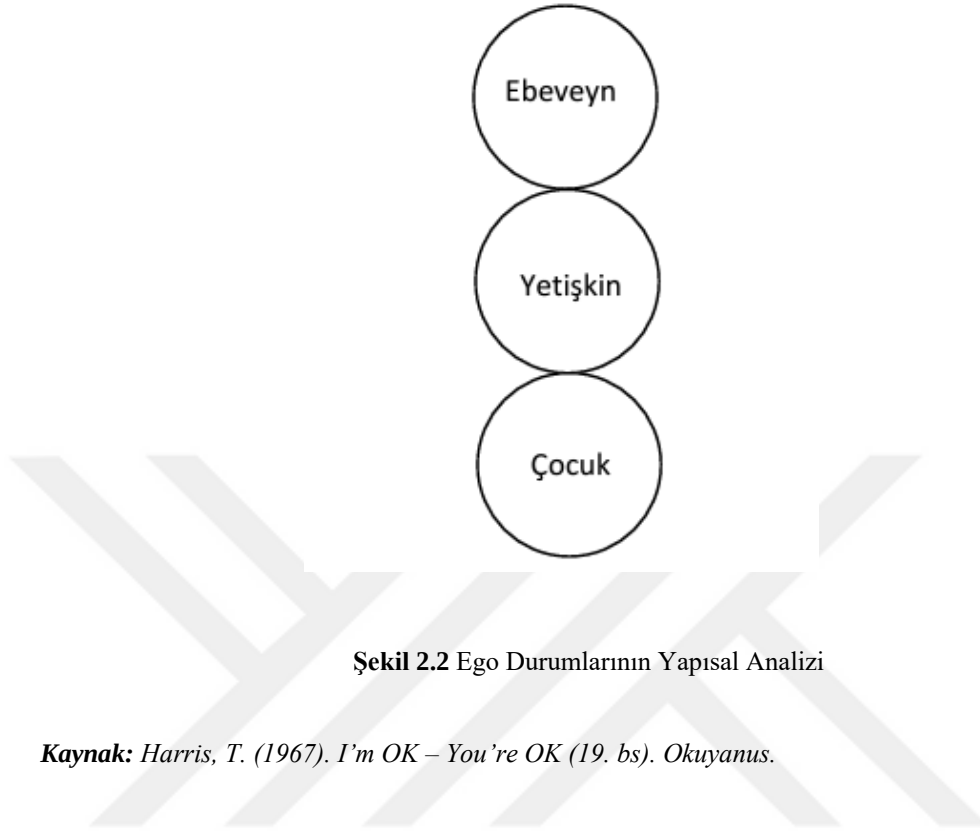
şekil 2.1 Ego Durumlarının Fonksiyonel Analizi

Kaynak: James M, Jongeward D., (1978). *Born to Win Transactional Analysis with Gestalt Experiments-Signet*

2.3. Ego Durumlarının Yapısal Analizi

Yapısal analiz, kişinin temel psikolojik yapısının grafiksel gösterimidir (şekil 2.2). Yapısal analiz kişilik psikolojisi için, fonksiyonel analiz ise iletişim psikolojisi için kullanılmaktadır (Ömür & Esgin, 2021).

Yapısal analiz şu soruları yanıtlamanın bir yolunu sunar: Ben kimim? Bu hale nasıl geldim? Bir kişinin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını ego durumları yaklaşımına bağlı olarak analiz etme türüdür (James & Jongeward, 1978: 26).



Kaynak: Harris, T. (1967). *I'm OK – You're OK* (19. bs). Okuyanıs.

Her ego durumunun pozitif ve negatif yanları vardır. Pozitif tarafa çok yüklenildiğinde, negatif yön hareketlenmeye başlar. Bir şeyin pozitif olması her zaman iyi olduğu anlamına gelmediği gibi, iyi bir şeyin fazlası da bir zaman sonra sorunun kendisi haline dönüşebilir. Örneğin, Koruyucu Ebeveyn çok fazla ilgi gösterirse, bu hemen patronluk taslayan bir davranış olarak görülecektir. Aşırı spontane Doğal Çocuk, kısa süre sonra, başkalarını dikkate almadığı için benmerkezci olarak algılanacaktır. Uyarlanmış Çocuğun iş birliği yapması olumlu gibi görünebilir ancak bu sefer de boyun eğme durumu aktif olur. Olumsuz Uyarlanmış Çocuğun çeşitli belirtileri vardır. Asi sanki özgürlük varmış gibi hisseder, düşünür ve hareket eder. Gerçekte, bir başkasının (bir ebeveynin) isteklerine karşı yalnızca (çocuk tarafından) bir direniş vardır. Aşırı Uyum Sağlayan Çocuk, diğerinin ne istediğine fazla odaklanır. Artık diğerinin beklediğinin gerçekten bu olup olmadığını kontrol etmez (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen 2016).

Örneğin bir işyerinde tartışan iki işçiyi düşünelim. Bu tartışmayı, davranışlarını da destekler ve gerginlik artar. Bu esnada iki yetişkin değil de bir oyuncağı paylaşamayan iki çocuk gibidirler. Tartışma devam ederken birden bir kaza olur ve

büyük bir ses yükselir. Bir anda tartışma ortamı dağılır ve gerginlik yerini merak duygusuna bırakır. Biri ne olduğunu anlamak için koşuştururken, diğeri ambulansı çağırmaya yönelir. Berne, “ego durumunu” şöyle tanımlar; “Duruma uygun değişmez davranış biçimleri ile dolaysız ilişkisi bulunan değişmez bir duygu ve yaşantı biçimidir.” Çocuk ego durumunda birbiri ile tartışan iki işçi, yaşanan kaza sonrasında ani bir duygu durum değişimi ile yetişkin ego durumuyla hareket etmeye başlarlar (Harris, 1967).

2.3.1. Çocuk Ego Durumu

Çocuk Ego durumu, bir bebeğe doğal olarak gelebilecek tüm dürtüleri içerir. Çocuk ego durumu, çocuklara ve yetişkinlere özgü duygu, düşünce ve davranışlardan oluşur. Ayrıca çocuğun erken dönem deneyimlerinin, tepkilerinin ve kendisi ve başkaları hakkında aldığı tutumun kayıtlarını içerir (Kaur, 2014). Çocuk ego durumundayken kişi; heyecanlı, meraklı, istekli, yaratıcı ve diğer tüm duygu durumlarını rahatlıkla ifade etme eğiliminde olur. İş yaşamında kişinin yaratıcı fikirler üretmesine, işini hevesli ve enerjik bir şekilde yapmasına yardımcı olur (Solomon, 2003).

Çocuk ego durumu ikiye ayrılır; içinde sadece gerçek, saf duyguların bulunduğu doğal çocuk, isyan etme veya boyun eğme eğiliminde olan uyumlu (asi veya uslu) çocuk. Asi çocuk daha çok isyan etme veya boyun eğme gibi davranışlarla kendini gösterir. Boyun eğen çocuk çalışkan ve uyumlu davranışlar sergiler. Kurallara uyar, kendisinden beklenen şekilde davranmaya çalışır. Asi çocuk ise bunun zıttı olarak, kendisinden beklenen davranışların tam tersini yapar (Akbağ, 2000).

2.3.1.1. Doğal Çocuk

Doğal çocuk spontanlığı ifade eder (Gültekin & Voltan-Acar, 2004). Bu ego durumu doğuştan gelir, kişinin gerçek duygularını gösterebildiği ego durumu budur. Kişi bu ego durumunda insanlara ihtiyaçlarını rahatlıkla ifade eder ve dürtüleri doğrudan hareket eder (Boholst, 2003).

Doğal çocuk benliğindeyken kişi duygularını rahatlıkla ifade edebilir, bulunduğu ortamda yaşadığı iyi ya da kötü herhangi bir şey karşısında sevincini/

üzüntüsünü gizleyemez. Bu ego durumu beyin fırtınalarına ihtiyaç duyulan zamanlarda yardımınıza koşar. Kişinin alanının dışında en yaratıcı yeni fikirler üretebilmesi, soru sorma konusundaki isteği, merakı, bu ego durumunda öne çıkan yönlerdendir. Bununla birlikte, kişi eğer bu ego durumunda çok zaman geçirirse; olgunlaşmamış, çocuksu, fazla duygusal olarak etiketlenebilir (Hay, 2009).

Kendi isteklerine doğrultusunda hareket eden, spontane ve yaratıcı olan Doğal Çocuğa göre davranması durumu, bireylerin spontanlığı, yaratıcılığı vb. hem ailede ebeveynler tarafından, çalışma hayatında amirleri ve çalışma arkadaşları tarafından engellenir (Gültekin & Voltan-Acar, 2004).

2.3.1.2. Uygulu Çocuk

Çocuklar yetiştiği aile içerisinde büyüklerinin onlardan beklentileri olduğunu bilirler. Bu nedenle ailelerinin verdikleri geri bildirimle göre hareket etmeyi öğrenirler. Uygulu çocuk ego durumunda, çocuk doğal çocuktan ayrı olarak, ebeveynleri tarafından izleniyormuş ya da dinleniyormuş gibi tepkilerde bulunur (Akkoyun, 2001). Uygulu çocuk ego durumunda kişi, örgüt içerisinde üstünün söylediklerini bir görev bilerek yerine getirmeye çalışmaktadır. Yapacağı işten mutsuz olduğunda bu duruma tepkisini surat asarak, söylenerek vermektedir. Yanlış yaptığı işler karşısında tepkisini başkalarını suçlayarak göstermektedir (Berne, 1964). Herhangi bir davranışından ötürü üstünden aldığı ceza veya ödül, kişiyi doğal çocuk davranışından, toplumun kabul gördüğü şekilde davranmaya iter (Boyce, 2000; Grimes, 1988).

Uygulu çocuk ego durumu otorite tarafından yönlendirilir. Başka insanlarla nazik şekilde ilişki kurma ve sosyal açıdan kabul edilebilir tarzda beceriler kazanılır. Kişi yaş aldıkça nasıl davranılacağını bilmeye başladığında uygulu çocukta demektir (Boyce, 2000; Grimes, 1988). Biri çarptığında özür dilemek, kuyruğa girmek, yabancılarla konuşmamak, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına nazik davranmak, kılık kıyafet ile ilgili normlara dikkat etmek uygulu çocuk davranışlarıdır. Ancak bu davranış abartıldığında, özgüvensiz olarak algılanabilir, sorumluluk alma konusunda kişiye olan güven azalır. Eğer ki çocuklukta kişiye “çocukların görülmesi ancak duyulmaması” verildiyse, kişi toplantılarda sessizce oturur ve kimse onun orada

olduğunu fark etmez. Başka bir senaryoda ise çocukluğunda aşırı tepki göstermeyi öğrenmiş olabilir, o zaman da daha saldırgan ve isyankâr olur (Hay, 2009).

2.3.2. Ebeveyn Ego Durumu

Ebeveyn Ego Durumu: kişinin yaşamının ilk beş yılındaki deneyimleri ile yaşam boyu edindiği tecrübeleri içerirken; başkalarını kontrol etmeye, yönlendirmeye, desteklemeye yönelik davranışların kullanıldığı durumdur (Özpolat, Kaygusuz & Duyan, 2015).

Bir kişinin, ebeveyn figürü olarak dış kaynaklardan edindiği tutum, düşünce, davranış ve duyguların bir toplamıdır. Genellikle başkalarına karşı önyargılı, eleştirel ve besleyici davranışlarla ifade edilir. Ebeveyn Ego durumu, Besleyici (Koruyucu/Destekleyici) Ebeveyn ve Eleştirel Ebeveyn olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır (Keçeci, 1969).

2.3.2.1. Besleyici (Destekleyen/Koruyucu) Ebeveyn

Besleyici ebeveyn ego durumu aynı zamanda bakım veren ebeveyn olarak da tanımlanır. Bu ego durumunda çocukken çevremizdeki yetişkinlerden gördüğümüz davranışları kopyalarız ve onları uygulamaya başlarız. Yetişkinlerin çocuklara baktığı gibi kişi de kendi çocuğuna, hayvanlarına, kardeşlerine yetişkinin verdiği ilgiyi vermeye çalışır. Ancak yetişkinlerin bu bakımı, desteği yalnızca çocuklar için değildir. Çevresindeki diğer yetişkinlere de destek vermeye, ilgi göstermeye meyilli olurlar (Harris, 1967).

Berne (1961) koruyucu ebeveyn ego durumunu; büyümeyi destekleyen ve teşvik eden bir ebeveyn figürü olarak tasvir ederken, eleştirel ego durumunu; eleştiren, hata bulan ve toplumun kurallarını ve bireyin değerlerini yansıtan ebeveyn figürüne benzeyen bir dizi duygu, tavır ve davranış örüntüsü olarak tasvir eder (Williams & Williams, 1980).

Yetişkinler yakınlarındaki başka birine destek vermek istediğinde besleyici ebeveyn ego durumuna ihtiyaç duyar. Örneğin; işyerinde işe yeni başlayan bir çalışana işyeri ortamını, yemek katını gezdirmek, eğitim vermek, diğer çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmak, onun işe alışması için verilen tüm destek besleyici ebeveyn ego durumuna

örnektir. Besleyici ebeveyn aynı zamanda çalışırken sürekli etrafındaki insanları kendi görüşleriyle, kendi iş yapma stilleriyle iş yapmalarını bekler, sanki kişi kendi işini halledemezmiş gibi davranabilir (Hay, 2009).

H3: Cinsiyet değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Rahiman & Kodikal (2020) yöneticilerin ego durumlarını inceledikleri çalışmada cinsiyet faktörünün ego durumunda anlamlı bir etkisi olduğu tespit etmişlerdir. Çalışmaları sonucunda kadın katılımcıların hem besleyici hem de eleştirel ebeveyn egosu yüksek olduğu, ancak erkek katılımcıların daha düşük besleyici ebeveyn ve ortalama seviyede eleştirel ebeveyn ego durumlarına sahip olduklarını gözlemlemişlerdir. Bu nedenle, kadın yöneticilerin bir örgütte uyulması gereken normlar ve düzenlemeler konusunda daha ilgili olduklarını sonucuna varmışlardır. Erkek ve kadın katılımcıların yetişkin egoları da ortalama olduğu görülmüştür. Çocuk ego durumunda hem erkek hem de kadın katılımcılar daha düşük çocuk ego durumuna sahipken kadın katılımcıların, erkek katılımcılara oranla daha duyarlı ve uyumlu oldukları görülmüştür. Genel olarak bu hipotez cinsiyetin ego durumları üzerinde bir etkisi olduğunu göstermektedir (Rahiman & Kodikal, 2020).

H6: Deneyim ego durumu boyutunda lider-üye etkileşiminde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Rahiman & Kadikal (2020) yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin ego durumlarını yaş faktörünün de etkilediğini tespit etmişlerdir. 10 yıllık tecrübeye sahip bir yönetici daha düşük besleyici ebeveyn ego durumu gösterirken, 30 ve daha fazla yıllık deneyime sahip yöneticiler daha yüksek oranda besleyici ebeveyn ego durumu gösterdikleri görülmüştür. 30 yıldan az deneyime sahip yöneticilerin düzenleyici ebeveyn ego durumu, 30 yıldan çok tecrübeye sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2.2. Eleştirel Ebeveyn Ego Durumu

Eleştirel Ebeveyn, insanların kendilerini her zaman haklı olarak algıladıkları, yargılayıcı olmaya çalıştıkları, başkaları üzerinde güçlü bir kontrole sahip oldukları ve zaman zaman onları aşağıladıkları durumlarda ortaya çıkar. Bir lider, bir bireyin sahip olduğu yetki düzeyine kurallar ve sınırlar koyduğunda ve etrafındaki çalışanlar için davranış standartlarını geliştirdiğinde, eleştirel bir ebeveyn ego durumunda olarak görülür (Kaur, 2014). Kişiliğimizin bu kısmı, ebeveynlerimizden öğrendiğimiz önyargılı düşünce, duygu ve inançları içerir (Solomon, 2003).

Lider ve üyeleri arasındaki güven düzeyi yüksek olduğunda, astlar işlerini etkili bir şekilde yapmak için ihtiyaç duydukları bilgileri üstlerinden aramaya daha istekli olurlar. Bu iki durumda da astlar, yetişkinlerin sorunlarının çözülmesi için olumsuz bilgilere ve bilgi taleplerine yanıt vermeleri ve cezalandırma ve suçlama arayışında olan Eleştirel Ebeveynler olarak yanıt vermemeleri konusunda üstlerine güvenirlir (Blakeney, 1986).

Berne (1961), eleştirel ebeveyn ego durumunu; eleştiren, kusur bulan, toplumun kurallarını ve bireyin değerlerini yansıtan bir ebeveyn figürüne benzeyen bir dizi duygu, tutum ve davranış örüntüsünün belirlenmesi olarak açıklamıştır (Berne, 1961). Ebeveyn ego durumunun eleştirel yönüne göre davranan bir kişi, başkalarındaki çocuk ego durumunu bezdiren, baskıcı ve bilgin biri olarak ortaya çıkabilir. Çoğunlukla eleştirel bir anne baba gibi davranan patron, eş, öğretmen ya da arkadaş, öteki kişileri öfkeliendirebilir ve uzaklaşmalarına neden olabilir (James & Jongeward, 1978).

H4: Medeni durum değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Kaya (2020), “Çalışanların Benlik Durumları ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” yi incelediği çalışmasında; Eleştirel Ebeveyn Ego Durumunun evli olan çiftlerde daha fazla gözlemlerken, bekâr olan kişilerde daha az Eleştirel Ebeveyn Ego Durumunda bulunduklarını gözlemlemiştir (Kaya, 2020).

2.3.3. Yetişkin Ego Durumu

Yetişkin benliği bireyin yaşıyla alakalı olmamakla birlikte, gerçeklerin, yaşamsal tecrübe ve bilgilerin nesnel olarak toplanmasıyla oluşur. Yetişkin ego durumu mevcut gerçekliğe uyarlanmış, mantıksal akıl yürütme ve kesin tahminler için kullanılan duyguları, tutumları ve davranış kalıplarını temsil eder. Berne (1961), tüm ego durumlarının sağlıklı iletişim için önemli olduğuna ve hiçbir ego durumunun doğası gereği olumlu veya olumsuz olmadığına işaret eder (Williams & Williams 1980).

Bütünleştirici bir yetişkin ego durumunda olmanın özü, mevcut gerçekliği değerlendirmek için kişi güncel bilgeliğini, bilgi birikimini, becerilerini ve sezgilerini burada ve şimdi kullanmakta temellenir (Kaur, 2014). Bir kişi Bütünleştirici Yetişkin Ego Durumunda olduğunda hem yaratıcı hem de duyarlı olabilir. Davranış düşünceleri ve duyguları şimdiki zamanla ilgilidir ve sadece ebeveynlerden veya ebeveyn figürlerinden kopyalanmaz (Mountain & Davidson).

Yetişkin ego durumu bizim veri işleme merkezimizdir. Kişiliğimizin verileri doğru bir şekilde işleyebilen, gören, duyan, düşünen ve problemlere yalnızca ön yargılarımıza veya çocuksu duygularımıza değil, gerçeklere dayalı çözümler üretebilen parçasıdır (Solomon, 2003).

Örgüt içerisinde ne yapılacağı veya söyleneceği konusunda seçimler yapmak ve hazırlanmak bu ego durumunda daha kolaydır. Organizasyon içi iletişimde hemen her olasılığı hesaba katmayı, önemli konuları sıralamayı, çeşitli olası eylemlerin sonuçlarını göz önünde bulundurmayı ve hangi sonuçların istenen sonuca yardımcı olacağını veya engelleyeceğini kestirebilmek mümkündür (King & Temple, 2018). Bu nedenlerle oluşturulan hipotez şöyledir;

H2: Lider-üye etkileşiminde yetişkin ego durumu ile iletişim kurulmaktadır.

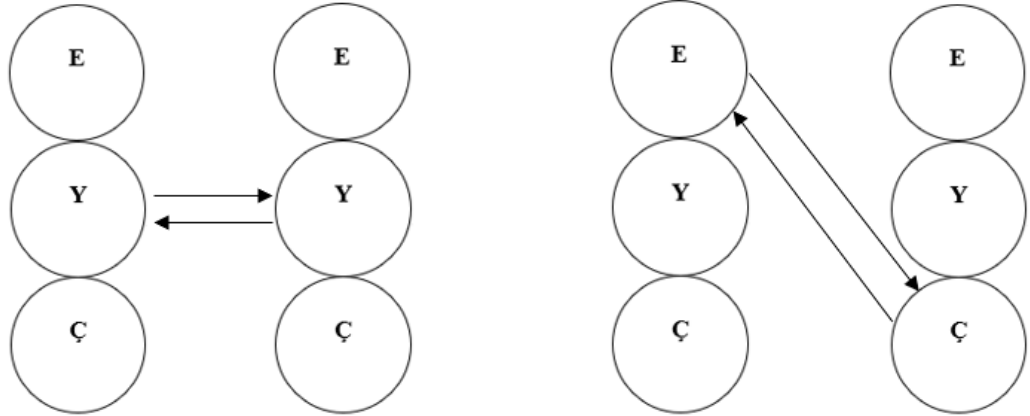
Karcıoğlu & Arun (2004) “Örgütsel İletişimde Transaksyonel Analiz” adlı çalışmalarında astların ve üstlerin birbirleriyle olan iletişimlerinde yetişkin ego durumunu kullandıklarını tespit etmişlerdir. Astların, üstleriyle iletişim esnasında duygularıyla değil kurum kültürüne uygun şekilde davrandıklarını, duygusallık yerine rasyonel bir yaklaşım bulunduğu gözlemlenmiştir (Karcıoğlu & Arun, 2004).

2.4. Transaksiyonlar

Transaksiyonel Analiz, ego durumlarının yanı sıra insanlarla girilen çeşitli türdeki işlemlerle de ilgilenir. Bu işlemler, ego durumları arasında geçiş yapan bireylerin birbirleriyle nasıl iletişim biçimlerine girdiğini ve bunlar için öngörülebilir tepkilerin neler olabileceğini anlamada yardımcı olur. Bu işlemlerde ego durumları; Ebeveyn Ego Durumu “E”, Yetişkin Ego Durumu “Y”, Çocuk Ego Durumu ise “Ç” şeklinde ifade edilmektedir (Kaur, 2014). Transaksiyonlar kendi içinde 3’e ayrılırlar; tamamlayıcı(düz), kapalı(çapraz) ve gizil(dubleks) transaksiyonlar (Corey, 2009).

2.4.1. Tamamlayıcı (Düz) Transaksiyon

Karşılıklı iletişimde kişinin ego durumunu belirlemesi ve uyarıcı göndermesi sonucunda karşı tarafın da aynı ego durumunda dönüş yapması durumudur. Basit, düz işlem olarak adlandırılır ve Şekil 3.3'te gösterildiği gibi çizilebilir. İlk örneğin anlaşılması kolaydır çünkü iki kişi de aynı ego durumundadır. İkinci örnek ise iki kişi aynı fikirde değil, ancak iletişim açık anlamına gelir (Hay, 2009; Solomon, 2003).



Şekil 2.3 Tamamlayıcı Traksiyon Örnekleri (Solomon, 2003)

Kaynak: Solomon, C., (2003) *Transactional Analysis Theory: the Basics, Transactional Analysis Journal*, Vol 33, 15-22

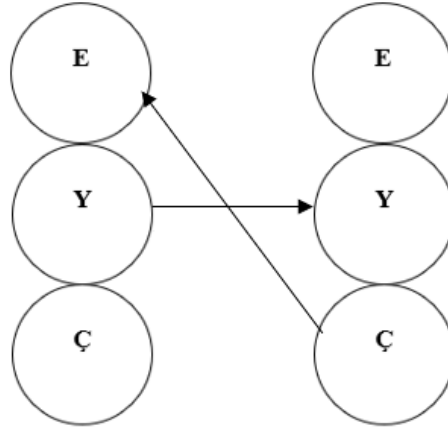
Tudor & Summers (2014), tamamlayıcı transaksyonu şöyle tanımlar; sağlıklı şimdiki zaman merkezli ilişki, Yetişkin-Yetişkin etkileşimlerinden oluşur. Şekil 2.3 soldaki şekilde Yetişkin-Yetişkin ilişkisini görebilirsiniz. Sağdaki şekil ise sorunlu veya sağlıklı ilişki, Ebeveyn-Çocuk etkileşiminin yaygın bir örneği olan Ebeveyn ve Çocuk ego durumlarını içeren işlemlerden oluşur. Bu tür işlemlerin her ikisi de paraleldir, ancak her biri çok farklı türde ilişkiler kurar. Yine de Berne' nin (1966) belirttiği gibi, iletişimin ilk kuralı "vektörler paralel olduğu sürece iletişim sonsuza kadar devam edilebilir (Tudor & Summers, 2014).

İnsanlar tamamlayıcı transaksyonu kullandıklarında, iletişim süresiz olarak devam edebilir. İnsanlar işlemler arasında geçiş yaptığında iletişim bozulur. Ancak bu tamamlayıcı transaksyonun iyi diğer transaksyonların kötü olduğu anlamına gelmemektedir. Örneğin; örgüt içinde yapılan bir hatadan dolayı yöneticinin Eleştirel Ebeveynde çalışanlardan birine öfkeli şekilde bağırması ve çalışan kişinin Uygulu Çocuk ego durumunda özür dilemesi bir tamamlayıcı transaksyondur. Ama yönetici özrünü reddederek bağırma devam ederse ve çalışan da özür dileyerek yanıtlarsa sağlıklı bir iletişim olmayacaktır. Bu durumda çapraz transaksyona geçip iletişimi kesmeli ve Yetişkin ego durumu ya da rolleri değiştirerek yöneticinin Uygulu Çocuğuna “bana bu şekilde bağıramazsınız” şeklinde uyarıda bulunulması gerekir (Hay, 2009).

2.4.2. Çapraz (Kapalı) Transaksyonlar

Karşılıklı iletişimde kişinin belli bir ego durumundan uyarıcı gönderdikten sonra aynı ego durumu ile dönüş alamaması durumuna çapraz transaksyon denir (Şekil 2.4). Gönderilen mesaj beklenmedik bir yanıt aldığı ve iletişim geçici olarak engellendiğinde ve tamamen sona erme olasılığı olduğunda "çapraz işlem" oluşur. Bunlar sıklıkla küçümseme olarak deneyimlenir ve gerçek bir kızgınlık ve içerleme kaynağı olabilir (Cushnie, 2001).

Düz ve çapraz işlemleri tanımayı ve ayırt etmeyi öğrendiğimizde, başkalarıyla net bir şekilde iletişim kurma yeteneğimizi artırırız. Düz işlemlerden oluşan sohbetler, sık sık çapraz işlemlerden oluşan konuşmalardan duygusal olarak daha tatmin edici ve üretkendir (Solomon, 2003).

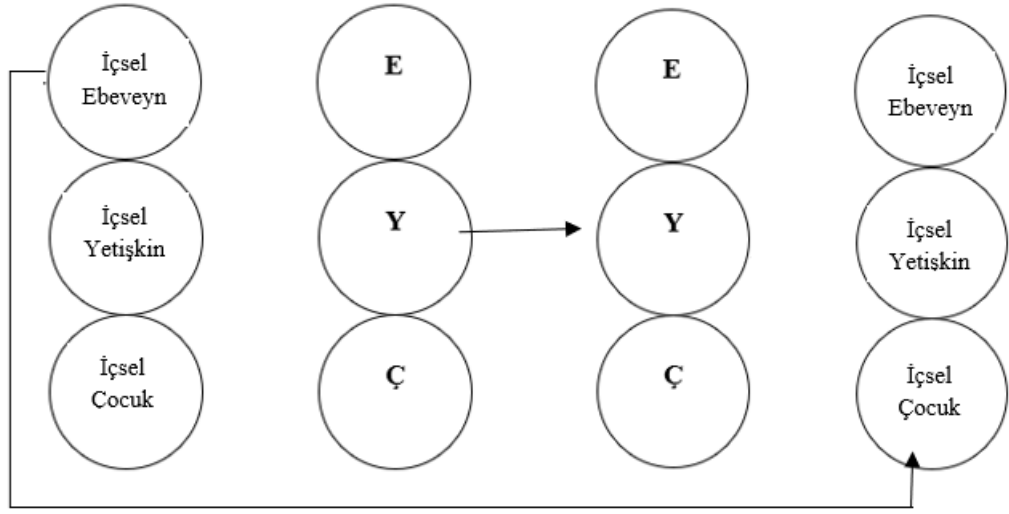


Şekil 2.4 Çapraz (Kapalı) Transaksiyon Örneği (Cushnie, 2001).

Kaynak: Mountain, A. & Davidson, C., 2011 *Working Together Organizational Transactional Analysis and Business Performance*

2.4.3. Gizil (Dubleks) Transaksiyon

Gizil (dubleks) içerisinde hem tamamlayıcı hem de kapalı transaksyonu barındıran karmaşık bir iletişim türüdür. İki farklı ego durumu ve iki farklı mesaj gönderildiği için durum karmaşıklaşır (Berne, 1964). İçsel ve dışsal ego durumu modellerini birleştirerek, içinde gizli bir mesaj olan transaksyonlardır. İlk bakışta tamamlayıcı transaksyona benzetilebilir ancak görülenin altında başka bir ego durumunu barındıran gizli bir anlam bulunmaktadır (Harris, 2017). Örneğin; İşyerinde görünüşte girdi almak için bir toplantı düzenlenir veya bir anket yapılır; aslında karar çoktan verilmiştir (Cushnie, 2001).



Şekil 2.5 Gizil (Dubleks) Transaksiyon Örneği (Hay, 2009).

Kaynak: Hay, J. (2009). *Eğitmenler İçin Transaksiyonel Analiz*. Nobel.

Şekil 2.5’te bulunan örnekte yönetici astına raporun bitirilmesi gereken tarihe kadar hazır olup olmayacağını soruyor. Ancak yönetici aslında astının bu raporu tıpkı geçmişte de olduğu gibi zamanında yetiştireceğinden kuşkuludur. Yöneticinin içsel ebeveyni, açıkça astının performansını azımsayan düşünceler taşımaktadır. Bu düşüncelerini yöneticinin beden dilinden ve ses tonundan da anlamak mümkündür. Ast sezgilerini kullanarak bu küçük sinyalleri toplar. Hiçbir şey söylememeyi tercih edebilir fakat şimdi de yöneticinin kendisine güvenmediğine inanır. Sadece bu bile raporun gecikmesine sebep olabilir; “eğer zamanında bekleniyorsa neden bunu değiştireyim ki?” diye düşünür. Ya da sinyallere doğrudan tepki verebilir ve güvensizliği sebebiyle yöneticiyi suçlayabilir. Eğer yapılan yorum içsel çocuk içinde geçmiş kötü deneyimler sırasında kazanılan saklanmış duyguları yeniden harekete geçirdiyse bunun yaşanması daha olasıdır (Hay, 2009).

2.5. İletiler (Vuruşlar)

Hemen her insan, diğer insanların varlığını fark etmesine ihtiyaç duyar. Çünkü insanlarla iletişim halinde olmamak çok streslidir. Herkesin ihtiyaç duyduğu tanınma miktarı değişse de sağlıklı bireyler olmak için başkalarından minimal düzeyde bir ilgi almamız gerekmektedir. Başkalarıyla herhangi bir iletişim kurma biçimi ileti değiş tokuştur. Birine dokunabilirsiniz, konuşabilirsiniz veya sadece göz göze gelip yüzümüzü yana çevirebiliriz. Sadece bir göz gezdirme bile birinin varlığını fark etmemiz anlamına gelir ve bu da bir iletidir. Başkalarıyla yeterli iletişimden yoksun kalan insanlar çok küçük bir iletiye bile orantısız bir tepki verebilirler (Hay, 2009).

Berne (1964), temas iletisini bir kişinin, diğer kişinin varlığını kabul ettiğini gösteren bir mesaj ve aynı zamanda fiziksel ve psikolojik sağlık açısından elzem olan bir davranış olarak tanımlamıştır (Berne, E, 1964: 13).

Berne (1964) iletiyi "bir birim insan tanıma" olarak tanımlar. Bir ileti bir bakış olabilir, bir baş sallama, bir gülümseme, bir söz, bir dokunuş. İletiler pozitif veya negatif olabilir. Çoğumuz olumlu iletileri olumsuzdan daha çok severiz olanlar. "Seni seviyorum"u duymak "Senden nefret ediyorum" u duymaktan daha iyi hissettirir (Solomon, 2003).

Günümüzde ruh sağlığı ile ilgili yapılan araştırmalarda kişinin, annesiyle arasındaki temas iletisi veya temas yoksunluğunun kişinin mutluluğunda oynadığı rol araştırılmaktadır (Berne, 1964: 13).

Berne (1964), insan ve hayvan gelişimi üzerinde çalışmalar yapan araştırmacıların çalışmalarına dikkat çekmiştir. Rene Spitz (1945), yaptığı oldukça tanınmış bir çalışmada, yetiştirme yurdunda kalan bebekleri gözlemlemiştir. Bu bebekler iyi beslenmekte, sıcak ve temiz tutulmaktadır. Ancak yine de annesi veya bir kimse tarafından büyütülenlere kıyasla daha fazla hastalanmakta ve duygusal sıkıntılar yaşamaktadırlar (Stewart & Joines, 1987: 125).

Temas iletileri 3 farklı şekilde gruplandırılabilir (Steiner, 1994);

- Sözel ya da sözel olmayan ("merhaba" demek vb., göz kırpma, baş sallama, sarılma)

- Olumlu ya da olumsuz (iletiye yanıt alamamak olumsuz, aynı şekilde yanıt almak ise olumlu sayılabilir)
- Koşullu ya da koşulsuz (koşullu, ne yaptığımızla, koşulsuz ne olduğunuzla ilgilidir).

2.5.1. İleti Kuralları

Steiner (1994), ileti esnasında yaşanan problemlerden yola çıkarak aşağıdaki kurallardan söz etmiştir:

İleti Vermemek: Kişinin kendisini “iletilerden uzak tutma durumu” olarak tanımlanabilir. İnsanlara “gereken yerde, gereken ilgiyi vermemek” anlamındadır. Örneğin; zor bir görev başardığını gördüğümüz bir insana karşı sıradan bir şey olmuş gibi davranabilir, ya da bu kişi zaten sadece karşılığında parasını aldığı iş yapıyor diye büyütme istemeyebilirsiniz (Hay, 2009; Steiner, 1994).

İleti İstememek: organizasyonlarda yaygın şekilde yaşanan bir zorluklardan biridir. “İhtiyaç duyulduğunda ileti istememek” şeklinde açıklanmaktadır (Steiner, 1994).

İleti Kabul Etmemek: Bazen bir iletinin insanlar tarafından umursanmadığını fark edersiniz ve buna tepki vermek istersiniz. Örneğin; yönetici başarılı bulunduğu projenizle ilgili sizinle görüştü ve sizi takdir etti. Sizin bu projede yalnız çalıştığınızı bilmenize rağmen hiç katkısı bulunmayan bir arkadaşınızın da övgüyü hak ettiğini söylemeniz bu duruma bir örnektir (Hay, 2009; Mountain & Davidson, 2011).

İletileri Reddetmek: Bazen bize sunulan ne olursa olsun (bazen istemediğimiz bir şey de olsa), onu kabul etme zorunluluğu hissederiz. Bu kural istenmeyen iletileri reddetmek anlamına gelir. Örneğin, kadınların yaptıkları iş veya sahiller oldukları yetkinlikleri yerine, fiziksel görüntüleri hakkında ileti kabul ederken kibarca gülümsemeleri (Hay, 2009; Steiner, 1994).

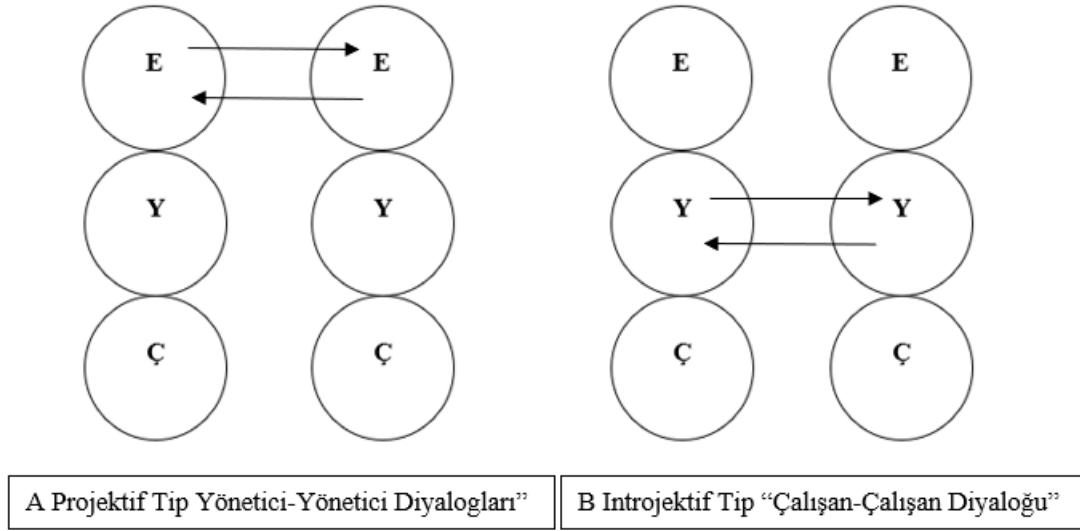
Kendine İleti Vermek: Organizasyonlarda önemli bir problemdir. Burnu büyük görünmekten duyduğumuz korku insanların bizim başarılarımız ve güçlü yanlarının farkında olmalarını engeller. Bu fazla mütevazılık bazen tam da bize uygun olan görevlerde gözden kaçırılmasına neden olur. Bir iş görüşmesine gideriz ve kendimizi doğru düzgün gösteremeyiz. Ya da bir toplantıya etkili şekilde başkanlık edebileceği edebileceğimizi göstermek yerine oldukça başarısız şekilde yapılandırılmış bir toplantıda oturmayı tercih ederiz (Hay, 2009; Mountain & Davidson, 2011).

2.6. Zamanı Yapılandırma (Vakit Geçirme/Toplantı Oyunları)

Berne (1964), iki veya daha fazla insanın bir araya geldiklerinde, zaman geçirecekleri 6 farklı yol olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, daha yakın fiziksel ve duygusal ilişkilere yönelik yaklaşım sırasına göre listelenmiştir (Daley, 1973);

- Geri çekilme,
- Ritüeller,
- Vakit geçirme,
- Etkinlikler,
- Psikolojik Oyunlar,
- Samimiyet

Berne (1964)'e göre bunlar yapılandırma açlığını doyurma yollarıdır. Zamanın yapılandırılmamış olduğu bir ortama girdiklerinde, insanların ilk yaptıkları şey kendilerine yapılandırmaya başlamak olmaktadır (Stewart & Joines, 1987: 143).



Şekil 2.6 Vakit Geçirme Oyunları

Kaynak: Berne, E, 1964, *Games People Plays*

Şekil 2.6’ da bir zamanı yapılandırma örneği verilmiştir. Bu örnekte “A projektif tip” te vakit geçirmeye çalışan iki yönetici görüyoruz. İkiisi de Ebeveyn ego durumunda diyalog halindeler. Örneğin, iki yönetici de Eleştirel ebeveyn ego durumundayken çalışanlarının performansından şikâyet ediyor olabilirler. “B Introjektif Tip” te ise Yetişkin ego durumunda iki çalışan görüyoruz. Örneğin, sene sonu geldiği için zam oranlarını konuşan iki çalışan düşünülebilir. Zamanı yapılandırmak için kullanılan yöntemler aşağıda tanımlanmıştır;

Geri çekilme; Geri çekilen birey, fiziksel olarak grup içinde ama kimseyle iletişim halinde olmayandır. Geri çekilme ihtiyacı, temel bir açıktır. Dinlenerek, meditasyon yaparak, uyuyarak veya kişinin kendini uyaranlara kapatarak gerçekleşebilir. Çok fazla uyaran alındığı zaman bu denge tekrar kurulabilir (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen 2016). Örneğin; Bir grup insan içinde hayallere daldığımız da ya da zihinsel olarak geri çekildiğinde yalnız zaman geçiriyoruzdur.

Ritüeller; kişinin aile ve sosyal çevresinden öğrendiği sosyal etkileşim türüdür. Ritüeller örgüt yaşamının önemli parçalarıdır. Örneğin; çalıştığımız kuruma yeni

insanlar geldiğinde ve onlarla karşılaştığımızda o kurumun normlarına göre tebrik etmemiz beklenir (Hay, 2009). Ritüeller önceden programlanmış, hemen herkesin aşına olduğu bir sosyal etkileşim türüdür.

Vakit geçirme; zamanı geçirmeye çalışmak olarak adlandırılabilir. Berne (1964), vakit geçirmeyi şöyle açıklar: Transaksiyonların bir bağlantı şeklidir. Sosyal olarak zaman geçirmek kendi kendine olur ve memnuniyetini de yanında getirir. Planlama gibi insanları daha iyi tanıyana kadar bu saat geçene kadar yatana kadar tatil zamanına kadar tedavi bitene kadar bir çeşit karizma, kurtuluş veya ölüm gelene kadar. Her halükârda herkes elde edebileceği birincil ve ikincil kazanımlara göre fırsatçı bir yolla bu durumu kullanmaktadır (Harris, 1967). Vakit geçirme etkileşim türü genellikle toplantılarda kullanılır. Toplantı süresince başka insanlar hakkında fikir sahibi olmak ve dostça ilişkiler kurmaya çalışılır (Hay, 2009).

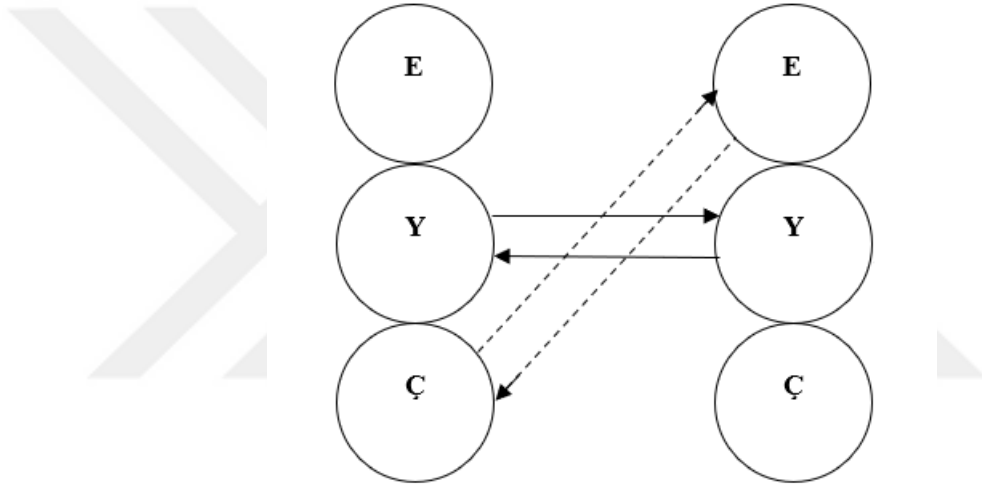
Etkinlikler; “sosyal hayatta kendini gösterme” davranışları olarak tanımlanabilir. Amaçlara ulaşmak ve birlikte üretmek için başkalarıyla çalışmak anlamına gelmektedir. Örneğin; bir müşteriyle gereksinimleri hakkında konuşmak, bir toplantı yapmak, meslektaşımıza fikir alışverişinde bulunmak gibi (Summerton, 1993).

Psikolojik Oyunlar; psikolojik oyunlar gizil (dubleks) mesajlarla gerçekleştirilen etkileşimleri içerir. İki ya da daha fazla kişi arasında gelişen ve tekrarlayan bir akışı olan etkileşimlerdir (Moreau, 2005).

Samimiyet; içinde herhangi bir oyun veya suistimal barındırmayan dürüst bir ilişkidir. İnsanları tanıdıkça onlarla birlikteyken rahat olabileceğimizi düşünürüz ama bazen düşündüğümüz gibi olmaz ve biz de gerçek duygularımızı paylaşabilmek için yeterli bir güven ortamı oluşmasını bekleriz. Sevdiğimiz ve sevmediğimiz şeylerle ilgili dürüst geri bildirimler verebilir ve karşınızdakinden aynı şeyi bekleriz (Daley, 1973; Hay, 2009).

2.7. Oyunlar

Oyun, sınırları belli ve daha önceden tahmin edilebilen, bir sonuca doğru gelişen, birbirini tamamlamak amacıyla ve hedefi açığa çıkarılmamış bir transaksyon dizisine verilen addır. Basit anlatımla oyun, tuzaklar ya da numaralar içeren bir dizi hamledir. Oyunlar zaman zaman operasyonlarla karıştırılmaktadır. Ancak operasyon; adı konmuş belirli bir amaca hizmet eden bir transaksyon ya da transaksyon dizisidir (Berne, 1964: 73).



Şekil 2.7 Berne'in Transaksiyonel Oyun Çizimi Örneği

Kaynak: Stewart, I., & Joines, V. (1987). *Günümüzde TA*

Şekil 2.7'de Berne (1964)' in tanımladığı transaksyonel psikoloji oyun çizimi verilmiştir. Burada iki kişi arasında ilk açılışta yer alan uyarıcı tepki alışverişi gösterilmektedir. Sosyal ve psikolojik düzeyde farklı anlamlara gelmektedir ve altında gizli mesajlar mevcuttur. Örneğin bir kişi açık bir şekilde iş arkadaşından yardım ister ve bunu alırsa bu bir operasyon olur. Ancak kişi yardım isteyip, aldıktan sonra arkadaşını manipüle ederse bu bir oyundur.

Psikolojik oyunlar, genellikle oyunun tüm oyuncularını için tahmin edilebilir, olumsuz bir sonuç veren bir dizi işlemle karakterize edilir. Berne (1964), psikolojik oyunları, bilinçli olarak kendini korumaya ve ilişkileri tahmin edilebilir kılmaya yönelik erken çocukluk dinamiklerinin ve savunmalarının tekrarı olarak gördü, ancak

daha sonra bu, her iki insanı da hayal kırıklığına uğrattı (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen, 2016).

2.7.1. Örgütlerde Çocuk Benliğinde Oynanan Oyunlar

Örgütlerde oynanan oyunların geneli çocuk ego durumunda oynanır. Bu oyunların nedeni ise örgüt içerisinde durduğumuz yeri güçlendirmek ve senaryomuzu geliştirmektir. Bu oyunlar genellikle başkalarının olumsuz durumlarının -iyi değil gibisin, cezalandırılman ya da kurtarılman gerekli- güçlendirmek amacıyla suçlayan ya da kurtaran rolüne bürünerek oynanmaktadır (James & Jongeward, 1978).

Evet, ama..., Sinir Bozucu, Yakaladım Seni, Kavgacı, Reddetme ve Besleneme Çantası iş yerlerinde oynanan oyunlara örnektir (Hay, 2009).

Berne (1964), oyunların antolojisinin üç konumdan kaynaklandığını ifade etmiştir. Bunlar: zalim, kurtarıcı ve kurban. Örneğin, çaresiz olduklarına karar veren kişiler, "Poor Me" (zavallı ben) veya "Kick Me" (tekmele beni) nin bazı versiyonlarını oynayabilir. Kendini üstün hisseden insanlar ya zulmedebilir ya da kurtarabilir. Zulümcü, bir tür "Gotcha" (yakaladım seni) veya "Blemish" (karalamak) gibi oyunlar oynarken, kurtarıcı bir tür "Ben sadece sana yardım etmeye çalışıyorum" oyununu oynar (Corey, 2013).

Tablo 1. Çocuk Ego Durumunda Oynanan Oyunlar

Konusu	Oyunun Adı	Amacı
Başkalarını Suçlamak	Evet, ama...	Sen İyi Değilsin.
Başkalarını Kurtarmak	Sinir Bozucu	Sen İyi Değilsin.
Kusur Bulmak	Yakaladım seni	Sen İyi Değilsin.
Ödeşme	Kavgacı	Sen İyi Değilsin.
Kıstırmak	Tekmele beni	Ben İyi Değilim.
Acıdan Haz Almak	Besleneme Çantası	Ben İyi Değilim.
Sorumluluk Almamak	Reddetme	Ben İyi Değilim.

Kaynak: James & Jongeward, 1978, Günümüzde TA' dan derlenmiştir.

Evet, ama...; Berne (1961), gruplarda ve organizasyonlarda en yaygın oyunun "Neden yapmıyorsun...?" ve "Evet, ama..." oyunu olduğunu belirtir. Katılımcı sınırı olmayan sosyal bir oyundur. Oyunculardan biri çözülemeyecek gibi görünen bir sorun sunar, diğer oyuncular da buna karşılık olarak "Neden sen yapmıyorsun?", başka biri ise "Evet, ama..." ile yanıt verdiği bir oyundur (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen, 2016).

Örneğin çaresiz olduğuna karar vermiş kişiler "Evet, ama..." oyununu oynayabilirler. Başkalarından yardım isterler ve ardından herhangi bir öneriyi, önerilerin neden işe yaramayacağına dair bir neden listesiyle karşılarlar; böylece çaresizliklerine sarılmakta özgür hissederler (Corey, 2013).

Sonuç olarak; "Evet, ama..." oyunu karşınızdakine yardımcı olmaya çalıştığınız önerilere karşılık olarak çeşitli nedenler ve bahaneler sunarak karşı çıkılan etkileşimleri ifade eder (Hay, 2009).

Sinir Bozucu; Örgütteki bir kişinin ekipteki tüm görev ve sorumlulukları üstlenmesi ve diğer ekip üyelerini kendinden aşağı görmesi olarak tanımlanabilir. Örgütteki diğer oyuncular da kendilerini üzülecek ya da hayal kırıklığına uğrayacak şekilde konumlandırırlar. Eğer bu oyunun ana kahramanı yönetici ise muhtemelen yetki devretme konusunda başarısız olur. Bunun altında yatan mesaj da bu kadar çok işi düzgün şekilde yapabilecek tek insanın kendisi olduğunu düşünür (Hay, 2009).

Bu oyunda bir kişinin her şeyi yapmasına göz yuman birçok partner olabilir. Aslında o kişinin bu kadar fazla işi yapmasına şaşkınlıkla ve hayretle tepki gösterilebilir ve bu şekilde o kişiyi devam etmesi için teşvik ederler. Oyunun başrolü de aslında kimsenin bu yetkinlikte olmadığını düşünüp kendini rahatlatmaktadır. Ekip üyelerinden bazıları işe gelemediği zaman ya da bu kadar fazla işi yükünü kaldıramadıkları zaman, bunu onlara kanıtlar (James & Jongeward, 1978).

Yakaladım seni; Toplantıların popüler oyunudur. Örneğin; toplantıda bir kişi sunum yaparken, toplantıdaki diğer kişilerin ilgisinin yoğun olduğunu fark ederiz ve gururumuzun okşandığını hissederiz. Sunumun ne kadar başarılı gittiğini düşünüp sevinirken, söylediklerimizle ilgili çelişkili bir şey yakalayıp ona odaklanırız. Kafamız

karışmış ve utanmış hissederiz. Fikirlerimiz izleyicilerin kafasında güvenilmez bir hal alır. Genel olarak bu oyunu oynarken kendimizi yüksekte görürüz ve başkalarından ne kadar çok şey bildiğimizi göstermeye amaçlarız (Hay, 2009).

Kavgacı; Büyük bir kavgaya doğru ilerleyen bir tartışmadır. Farklı görüşleri paylaşmak için nazik bir üslupla konuşmaya başlarız, bir süre sonra kendi fikirlerimizi dayatmak için kibar olmayı bırakır, karşımızdakine onun fikirleri hakkında gerçekten ne düşündüğümü söylemeye başlarız. Bir kavganın içine girdikçe hareketlerimizin dozu artar. Yakaladım seni oyunundaki gibi kavgacı oyununun da gizli gündemi kazanmak ya da kaybetmek üzeredir (James & Jongeward, 1978).

Tekmele Beni; "Tekmele beni" oyununun bağımlıları genellikle reddedilmeye karar vermiş kişilerdir; kimsenin sevmediği kurban rolünü oynayabilmek için kendilerini başkaları tarafından kötü muamele görmeye hazırlarlar (Corey, 2013).

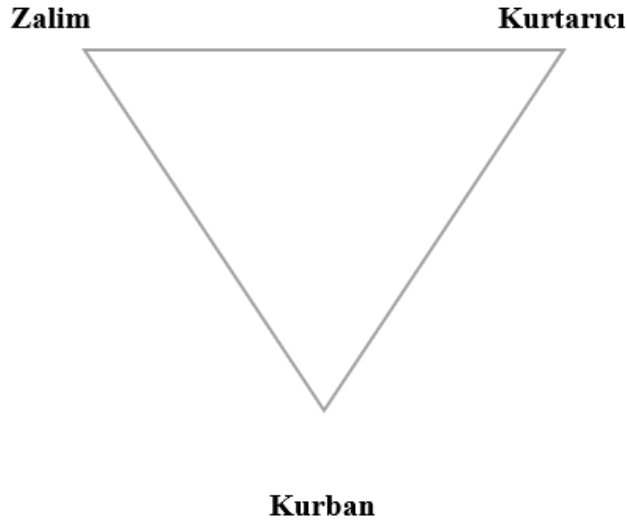
Yetersizlik/depresyon duygularını toplamaya alışmış bir çalışanın sürekli olarak bölüm toplantılarına geç gitmesi "tekmele beni" oyunu ile işvereni kışkırtmaktır. Daha sonra çalışanın "bu toplantılar gerçekten moralimi bozuyor" şeklinde isyan etmeye başlar. Bu kişi genellikle "ben iyi değilim" ruhsal durumundan eylemde bulunur ve kurban rolü oynayarak başkalarını aldatır. Dikkatsizce ve rastgele söylenmiş sözler bu kişiyi kolayca incitir ve kendini depresyonda hissetmek için gerçekten incinmeye çalışır (James, Jongeward, 1978).

Beslenme Çantası; Örneğin, herkes yemeğini dışarda yerken, ofiste kalmak ve yemeğini ofise sipariş etmek. Çalışma arkadaşlarımız yokken onların telefonlarını yanıtlamak ve onların iş yükünü paylaşmak zorunda kalırsınız. Onlar yemekten dönmüş ve dinlenmiş hissederlerken, onların yokluğunda ne kadar çok bölündüğümüz konusunda haksızlığa uğramış bir ses tonuyla şikâyet etmeye başlarız. Konuşmanın sonunda, biz haklı ve avantajlı hissederken; karşımızdakiler hem kendini suçlu hissederler hem de onların keyifli hallerini bozduğumuz için bize sinirler (Hay, 2009; (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen, 2016).

Reddetme; Görünür şekilde davetkâr olup aşağılayıcı şekilde reddetmeyi ifade eder. Bir işi yaparken birinden yardım istemek ancak o kişiye verilen iş tanımında belirtilmemiş olmasına rağmen eksik yapıldığı için o kişiyi azarlamak buna örnek olarak verilebilir (Hay, 2009).

2.7.2. Karpman’ ın Drama Üçgeni

Drama üçgeni Stephen Karpman (1968), oyunların dinamiklerini anlamının başka bir yolu olarak drama üçgeni adı verilen bir diyagram geliştirdi. Drama üçgeni bir tür doğuştan gelen anlam ifade eder ve oldukça popüler hale gelmiştir (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen, 2016). Şekil 2.8’ de görüldüğü gibi oyunda 3 taraf vardır. Bunlar zalim, kurtarıcı ve kurbandır.



Şekil 2.8 Karpman’ ın Drama Üçgeni

Kaynak: Steiner, C., 1994 *Scripts People Live: Transactional Analysis of Life Scripts*

Örgüt içinde oynanan oyunların tümünde başarılı olan veya oyunların tümüne hâkim olmak çok mümkün değildir. Şartlar değiştiğinde oynadığımız rolü değiştirip üç ana rolü birden oynayabiliriz; kurban, suçlu ve kurtarıcı. Transaksiyonel analizde buna drama üçgeni denir. Karpman’ a göre (1968); oyun incelemesinde üç rolü bilmek oyunun duygusal ters dönüşümünü bilmek için yeterlidir (James & Jongeward, 1978).

Oyun bu üç rol ortaya çıktığında ya da izleyici tarafından seçildiğinde başlar. Rollerde bir değiş tokuş olmadıkça oyun da olmaz (Steiner, 1994).

Örneğin, bir oyunda, bakım veya yardım sağlama durumunda, müşteri Mağdur rolünü ve bakıcı Kurtarıcı rolünü üstlenebilir. Bu bir geçiş gerçekleşene kadar bir süre (haftalar, aylar veya yıllar) sürebilir. Müşteri sunulan bakımdan memnun değildir ve Kurban konumundan Zulmeden durumuna geçer. Şaşkın bakıcı aniden Kurtarıcıdan Mağdura dönüşür. Kurtarıcı, yardım ettiği için yüceltilme peşinde koşar, başkalarının kendileri için düşünme ve bağımsız hareket etme yeteneklerini küçümser ve kendi yeteneklerini abartır. Mağdur ilgi ister, kendi yetkinliğinin farkına varmaz ve kendisini reddedilmeyi hak eden veya karar vermek ya da harekete geçmek için başkalarının yardımına ihtiyaç duyan biri olarak görür (Cornell, Graaf, Newton & Thunnissen 2016).

2.7.3. Senaryolar (Yaşam Kurgusu)

Bireyler, kendisinden ve entegre oldukları çevreden nasıl ve ne ölçüde etkileneceklerine ve buna nasıl tepki vereceklerine kendileri karar verirler. Senaryo ya da yaşam kurgusu adı verilen görüş, kişinin daha bebekken başlayıp yaşamın sonuna kadar süren öyküye verilen isimdir. Kişinin çocukken verdiği kararlar, anne-babasıyla olan iletişimi bu senaryonun yazılmasında büyük katkı sağlar. Kişi daha konuşmayı bile bilmezken başlayan bu öykü kişi yetişkin olup, farkına varıp, değiştirmek veya geliştirmek isteyene kadar aynı seyirde devam eder (James & Jongeward 1978). Kişi bazen hiç farkına varmadan hazır bir senaryoyu oynar, hatta belki bazen fark etse bile değiştirme imkânı olmayan oyunlardır bunlar. Bazen kişi kendi problemlerini kendi yaratır ve belki farkında olmadığı için çözüm yoluna da gidemeyebilir. Senaryo, senaryonun varoluşsal konumunu pekiştiren ve dramatik, duygusal durumlar yaratmaya devam eden oyunlar tarafından sürdürülür (Erskine, 2010).

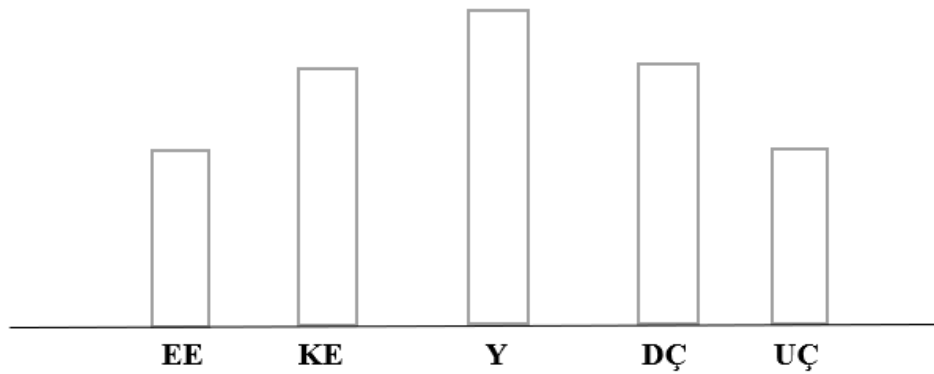
Organizasyonlarda birçok insanın yaşam kurguları olağandır; bu nedenle dikkatlice bakılmadığı sürece kolay fark edilmez. İş yerinde de genellikle neler olduğunu en açık şekilde algılayabilenler, konulara en az dahil olan insanlardır. Olayların içinde olanlar bütün göremeyecek kadar konulara yakın dururlar. Örneğin; kendisini zorla işten attırmaya çalışan ve böylece yöneticisinin infazcı konumuna

sokacak insanlar görebilirsiniz. Biz müdahale etmeye çalışsak da çalışan bizim uyarılarımıza aldırmayabilir ve tavsiyelerimizi uygun hareket etmeyebilir. Aslında burada yaşam kurgusuna uygun bir senaryo devrededir (Hay, 2009).

2.7.4. Egogram ve Sabitlik Hipotezi

Şekil 2.9'daki egogramda Eleştirel Ebeveyn, Koruyucu Ebeveyn, Yetişkin, Özgür Çocuk ve Uyumlu Çocuk ego durumları çubuk grafiklerle gösterilmiştir (Şekil 2.9). Tablodaki daha yüksek sütunlar, o ego durumunda diğerlerine göre çok daha fazla zaman ve enerji harcadığı anlamına gelir; alt sütunlar ise o ego durumunda harcanan daha az enerjiyi ve zamanı temsil eder. Yani bir ego durumunun diğerlerinden daha fazla enerji ile yüklü olması, bu ego durumunun daha sık kullanıldığına işaret eder. Egogram, sabitlik hipotezi ile çalışır. Bu hipoteze göre, bireyin psişik enerjisi sabittir; yine de farklı ego durumlarında akıcı bir karaktere sahiptir. Bir ego halindeki enerji yoğunluğu arttığında, sürekli psişik enerji yer değiştirir; böylece diğer ego durumlarındaki enerji yoğunluğu azalacaktır. Birey, ego durumlarının enerji dengesini aktif olarak değiştirmeye karar verdiği sürece, egogramı sabit kalacaktır (Akbağ & Kulaksızoğlu, 2018).

Şekil 2.9 Egogram Örneği



EE: Eleştirel Ebeveyn, KE: Koruyucu Ebeveyn, Y: Yetişkin, DÇ: Doğal Çocuk,
UÇ: Uyumlu Çocuk.

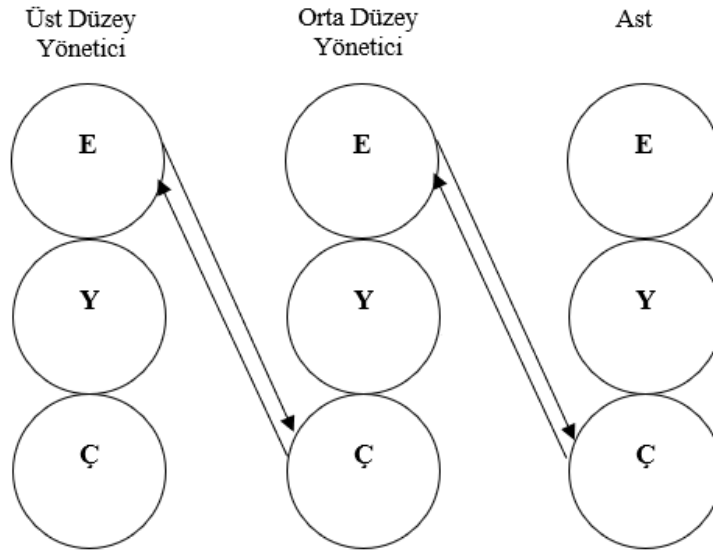
Kaynak: Stewart, I., & Joines, V. (1987). *Günümüzde TA*

Şekil 2.9' da verildiği gibi bir egogram hazırlamak, örgüt kültürünü daha iyi anlamaya yardımcı olur. Tıpkı herhangi bir birey gibi, kuruluşların da geçmişte neyin mümkün olduğunu ve günümüzde neyin kabul edilebilir olduğunu belirleyen bir araçtır. Örgüt kültürü, söz konusu örgütte veya örgütle birlikte çalışan herkesin işini kolaylaştırır ve sınırlar. Egogramda eğer Doğal Çocuk organizasyonun egogramında yüksek çıkarsa, bu organizasyondaki herkese eğlenme, yaratıcı ve girişimci olma izni verebilir. Aynı zamanda Yetişkin düşükse, bu, düşünceli veya verimli çalışma gerekliliğini frenleyebilir (Steiner, 1944).

2.7.5. Ego Durumlarının Hiyerarşisi

Organizasyonlarda ego durumlarını inceleyen Hay (1993), temel TA modelini örgüt içerisinde kullanmanın, kuruluşlarda neler olduğuna dair ilginç içgörüler sağladığını belirtmiştir (Hay, 1993).

Şekil 2.10'a bakıldığında örgüt içerisinde yer alan bir ego durumları hiyerarşisi görülmektedir. Bu örüntünün çoğu kuruluşta, hatta yöneticilerde bile ortaya çıkma eğilimi vardır. Kuruluşun "en altındaki" kişi Çocuk ego durumunu kullanarak, kendisine ne yapması gerektiğinin söylenmesini beklemektedir. Organizasyon yapısının bir sonraki basamağında olan kişi Ebeveyn ego durumunu kullanır ve diğer insanlara ne yapmaları gerektiğini söyler, astlarıyla ilgilenir, performanslarını kontrol eder. Ancak orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticileriyle temas halinde olduklarında Çocuk ego durumuna geçerler ve kendilerine “ebeveyn” olmayı beklerler (Hay, 1993).



Şekil 2.10 Ego Durumları Hiyerarşisi

Kaynak: Hay, J. (1993). Creating Community: The Task of Leadership

BÖLÜM III

YAŞAM POZİSYONLARI

Yaşam pozisyonları kavramı ilk kez Berne (1964), tarafından varoluşsal pozisyonlar ya da dünyayla ilgili geliştirdiğimiz tutumlar şeklinde tanımlanmıştır (Hay, 2009). Yaşam pozisyonları kişinin kararlarını ve davranışlarını haklı çıkarmak için kullanılan, kendisi ve başkaları hakkındaki temel inançlardır (Mountain & Davidson, 2011).

"İnsanlar, ebeveynleri onları kurbağaya çevirene kadar prens ve prenses olarak doğarlar." Berne (1964), fikirlerinin birçoğunu, düşüncelerinin imalarını, başkalarının zihninde hemen çözilemeyen, üstü kapalı ifadeler olan aforizmalar şeklinde sunmuştur. Burada belirtilen şey, insanların OK olarak doğduğu fikri ve duygusal rahatsızlık, mutsuzluk tohumlarının onlarda değil, bunu onlara aktaran ebeveynlerinden kaynaklandığıdır. "İnsan doğasına olan inançtan", insanların doğuştan ve doğaları gereği iyi oldukları inancından yola çıkan Berne, Amy ve Thomas Harris (1967)' in yazılarıyla popüler hale gelen varoluşçu konumları geliştirdi. Varoluşsal konumlar, kişinin kendisi ve başkaları hakkındaki hisleridir (Steiner, 1994).

3.1. Yaşam Pozisyonlarının Boyutları

Harris (1967), Transaksiyonel analiz kuramlarından biri olan yaşam pozisyonlarında, kişinin kendisi ve diğerleri ile ilgili olası dört yaşam pozisyonu olduğunu saptamış ve aşağıdaki sınıflandırmayı yapmıştır (Harris, 1967:76). Bu konumların her biri Şekil 3.1' deki gibidir:

- Ben OKEY' im sen OKEY' sin
- Ben OKEY' im sen OKEY değilsin
- Ben OKEY değilim, sen OKEY' sin
- Ben OKEY değilim, sen OKEY değilsin

Ben OK değilim Sen OK 'sin	Ben OK'im Sen OK 'sin
Ben OK değilim Sen OK değilsin	Ben OK'im Sen OK değilsin

Şekil 3.1 OK Olma Matrisi

Kaynak: Mountain, A., & Davidson, C. (2016). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Routledge.

3.1.1. Ben OKEY 'im Sen OKEY 'sin (Birbiriyle geçinmek)

Ben OK' im, Sen OK' sin potansiyel olarak en güçlü ve en işlevsel konumdur. Çoğu sorunun çözülebilir olduğunu, kaçınılmaz olsa da çatışmaların çözülebileceğini ve insanların sorumluluk devretme ve sorumluluk kabul etme yeteneğine sahip olduğunu varsayan konumdur. "Ben OK' im, Sen OK' sin" pozisyonundaki bir yöneticinin yapabileceği bir yorum, "İşimize birlikte devam edelim" dir (Cushnie, 1975).

"Ben OK 'im, Sen OK' sin" yaşam pozisyonu, insanların gerçekleştirmek istedikleri şeylere ulaşabilmeleri için sahip olması gereken pozisyonudur. "Ben iyiyim, sen iyisin." duygusal ve sosyal iyilik halinin mümkün olabilmesi için yakın ilişkilerde gerekli olan, eylem ve güçlerinden bağımsız olarak insanlara ilişkin bir bakış açısıdır. Berne (1961), bu tavrın sadece iyi bir bakış açısı değil, aynı zamanda doğru bir bakış açısı olduğunu ima eder (Steiner, 1994).

Ben OK' im, Sen OK' sin kurumsal yaşam pozisyonu, kendisine ve müşterilerine karşı saygısı olan firmalar için geçerlidir. Kendi işini beğenen ve onaylayan bir yönetim, kendisine ve yakın ilişki kurmayı tercih ettiği kişilere arzu

edilen özellikler atfedecektir. Ben OK' im, Sen OK' sin pozisyonu, firmanın müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamaya hazır olmasıyla, tedarikçi ve müşterinin ortak çıkarları olduğuna dair gerçek bir inancı ifade eder (Bennett, 1999).

Örneğin iş yerinde patron yeni bir rapor getirir ve bunu düzeltmenizi ister, daha sonra düzeltmekte olduğunuz raporu incelerken patronun isteğinin yerinde ve uygun olduğunu fark edersiniz. Bu Ben OK' im, Sen OK' sin pozisyonudur. Sosyal etkileşimde patron ve çalışan ne için bir arada olduğu konusunda birbirleriyle iyi geçinmektedir (Stewart & Joines, 1987:182).

3.1.2. Ben OKEY Değilim Sen OKEY 'sin (Kaçınmak)

Bu pozisyon, kişinin bebekken ve çocukken yaşadığı veya yaşayamadığı şeylerin sonucunda oluşmaya başlar. Her çocuk doğduğu zamandan itibaren temas aldığı için bu pozisyonda okey olmak vardır. Okey olmama, çocuğun kendisiyle ilgili olarak yaptığı çıkarımın bir sonucudur. Olumsuz duygularının aşırı yığılmasına neden olan kanıtlar mantıklı bir sonuca ulaşır ve kişi kendisinin okey olmadığı sonucuna varır (Harris, 1967: 77).

Ben OK Değilim, Sen OK' sin konumundayken, kişi kendisini diğerlerinden daha az önemli veya yetenekli olarak görmektedir, böylece gücünü muhtemelen onlara verecek ve onları gözünde daha yüksek bir yere koyacaktır ('çünkü ... konusunda benden çok daha iyi') vb. Kişi burada muhtemelen utanç veya rahatsızlık içinde onlardan uzaklaşmak istemektedir (Mountain & Davidson).

Bu pozisyona örnek verecek olursak; patronun verdiği raporu incelemek üzerine odaklanmışken, işyerindeki bir arkadaşınızın asık suratla yanınıza geldiğini görürsünüz. Daha önceden bildiğiniz üzere herhangi bir konuda şikâyet etmeye sizin yanınıza gelmiştir. Bu durumda arkadaş OK değildir ve siz OK olduğunuz için ondan kaçınmanız ve raporu düzenlemeniz gerekir (Stewart & Joines, 1987:184).

3.1.3. Ben OKEY Değilim Sen OKEY Değilsin (Hiçbir yere varamamak)

Eğer temas alma süreci bir yılın sonunda devam etmiyorsa, çocuk yürümeye başlamış ve temas kesilmişse kendi kendine gelişmek durumunda kalır. Yaşamın ilk yıllarında sağlanan konfor şimdi yoktur ve temas kaybolmuştur. Eğer bu durum

sonraki yıllarda telafi edilmezse çocuk “Ben OK Değilim, Sen OK Değilsin” sonucuna ulaşır. Eğer bir insan Sen OK Değilsin pozisyonunu seçtiyse bunu herkese uygular ve ne kadar iyi niyetli olursa olsun onların temas iletilerini de reddeder (Harris, 1967:80).

Ben OK Değilim, Sen OK Değilsin pozisyonu umutsuz ve sağlıksız bir iletişim şekli olarak görülmektedir. Kimse OK değilse, olanlardan herkesin sorumlu olduğu düşünülür. Bu, bir tartışmanın "çıkma", "hiçbir yere varılamayan" bir noktaya geldiği yerdir (Mountain & Davidson, 2011).

Buna örnek verecek olursak; tam rapora adapte olmuşken bir anda evden gelen telefonla evdeki su borusunun patladığını öğrendiniz ve partnerinizin tek başına bu işin altından kalkamayacağını biliyorsunuz. Ya o sırada şirketti bütün işi bırakıp, eve gidip sorunu çözersiniz ya da akşama kadar beklemesini ve eve gidince halledeceğinizi söyleyebiliriz. Bu durumda ise hiçbir yere varamamak işlemini seçmiş olursunuz (Stewart & Joines, 1987: 185).

3.1.4. Ben OKEY’ im Sen OKEY Değilsin (Kurtulmak)

Ben OK’ im Sen OK değilsin konumundayken, diğerlerine göre kişi kendini 'birinci' bir konuma yerleştirir. Burada kişi başkaları için bir şeyler yapma ihtiyacı duyabilir ve onların bu şeyleri kendi başlarına yapabilecek kapasiteye sahip olmadıklarına dair üstü kapalı ve bazen de açık bir mesaj verebilir. Alternatif olarak, (kişinin bakış açısından) yanlış anladıkları her şey için onları suçlayacak, azarlayacak, ezecek veya eleştirecektir. Bu öfkeli bir pozisyonudur ve nihayetinde kişinin onlardan 'kurtulmak' istemesine yol açar (Mountain & Davidson, 2011).

Hay bu pozisyon için şöyle bir örnek vermiştir; “Eğitmen için hayatı zorlaştırma konusunda birlik olmuş katılımcılar, ben sen biz okeyiz, onlar okey değil. Muhtemelen eğitimde okey değil gibi düşünebilirler “(Hay, 2009).

Ben OK’ im Sen OK değilsin pozisyonundaki kişi temas yoksunluğu sıkıntısı çekmektedir. Temas, temas veren kişi ne kadar iyiye o kadar iyidir ve OK insan yoktur. Dolayısıyla OK temasları da olamaz (Harris, 1967:82).

Örneğin asistanınıza bir iş verdiniz ve işi zamanında teslim edemeyeceğini ve sürenin de dolduğunu öğreniyorsunuz. Bu durumda onun yapamadığı işi sizin yapmanız mümkün değil elinizde bekleyen bir rapor var. Bu durumda asistanınıza bu

işi bir şekilde halledilmesini söyleyip ondan kurtulmaya çalışmanız Ben OK' im, Sen OK değilsin pozisyonuna örnektir (Stewart & Joines,1987: 185-184).

3.2. Yaşam Pozisyonlarının Ego Durumlarına Etkisi

Bennett (1999), “Kurumsal Pazarlama Davranışının Sınıflandırmasında Transaksiyonel Analiz Yaklaşımı” adlı makalesinde insanlar gibi şirketlerin de bir egoya sahip olduğunu öne sürüyor. Çalışma pazarlamayla alanında varlığını sürdürmüş 107 şirket üzerinde baskın ego durumları ve kurumsal yaşam pozisyonlarını belirlemeyi ve sonuçları çeşitli olaylarla ilişkilendirmek için yapılmıştır. Bu çalışmayı yaparken Pareek'in (1984) yılında geliştirdiği bireylerdeki ego-durumlarını ve yaşam konumlarını değerlendirmek için 36 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Pareek (1984), belirli bir ego durumunun, bir kişinin yaşam pozisyonlarıyla (Tamam ya da değil) ilişkisine bağlı olarak işlevli ya da işlevsiz olduğunu savunmuştur. Bundan yola çıkarak Pareek (1984), dış dünyayla etkileşimi için “Etkileşimin On İki Stili” adlı tabloda, altı ego-durumunu (iki ebeveyn, bir yetişkin ve üç çocuk), OK olma ve OK yaşam pozisyonlarıyla birlikte işleyerek tanımlamıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlarda, katılımcıların diğer test yöntemlerinden elde edilen egogram puanlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu görüldü (Bennett, 1999).

Tablo 2’de ticari firmaların müşteri ilişkileri yönelimlerini açıklamak için on iki iletişim tarzının uyarlandığı bir örnek verilmiştir. Burada OK olan stiller işlevli, OK olmayan stiller ise işlevsiz olarak değerlendirilmiştir. Pareek (1984), bu ölçeği geliştirirken organizasyonel gelişimi öngörerek, bir şirketin operasyonel etkinliğini iyileştirme potansiyeline dikkat çekmiştir. Bu nedenle, örneğin, bir firmanın ebeveyn ego-durumu 'besleyici' olabilir veya "düzenleyici"; her seçenekle ilişkilendirilen bir OK ve OK olmayan stil varyantı ile çeşitli uygun ve uygun olmayan tarzların özellikleri, Tablo 2' nin a ve b bölümlerinde listelenmiştir. Bir işletme, birkaç uygun davranış sergileyebilir, ancak bunlardan biri baskın olacak ve diğerlerinden daha sık istihdam edilecektir (Bennett, 1999).

Tablo 2. a'da OK olan stiller verilmiştir. Pazarlamacıların müşterileriyle olan etkileşimlerinde kullandıkları ego durumları ve yaşam pozisyonlarında ok olmaları durumunda oluşan iletişimlere örnek verilmiştir.

Tablo 2. On İki Etkileşimli Stil

a) OK Olan Stiller

Ego Durumu	Stil	Stil Özellikleri
Besleyici Ebeveyn	Destekleyici	Müşterilerinin sorunlarını anlamaya çalışır, sabırlıdır, empati kurar. Durumları iyileştirmeye çalışır.
Eleştirel (Düzenleyici) Ebeveyn	Normatif	Müşterilerin uyması gereken normlar (sipariş prosedürleri, ödeme yöntemleri vb.) geliştirir ve bu normların neden gerekli olduğunu anlatmaktan çekinmez.
Yetişkin	Problem Çözme	Müşteri Problemlerini keşfetme ve onlarla ilgilenme konusunda inisiyatif alır. Yeni fikirler ve yaklaşımlar konusunda heveslidir.
Yaratıcı Çocuk	Yenilikçi	Yeni fikirler ve yaklaşımlar konusunda hevesli yeni fikirleri somut eylemlerle sonuçlanacak şekilde beslerler.
Duyarlı Çocuk	Yüzleşen	Müşterilerin duygularına saygı duyar müşterilerle açık bir şekilde sorunların çeşitli boyutlarını keşfetmek ister. Açık sözlü ama anlayışlı ve duyarlı.
Uygulu Çocuk	Dayanıklı/Toparlayıcı	Yaratıcı, uyarlanabilirlik gösterilir, öğrenmeye istekli, başkalarının fikirlerini kabul eder ve değişiklik gerektiğinde değişmeye isteklidir.

Kaynak: Bennet, 1999, *Transactional Analysis Approach to the Categorisation of Corporate Marketing Behaviour*

Tablo 2. b'de OK olmayan stiller verilmiştir. Pazarlamacıların müşterileriyle olan etkileşimlerinde kullandıkları ego durumları ve yaşam pozisyonlarında ok olmadıkları durumunda oluşan iletişimlere örnek verilmiştir.

b) OK Olmayan Stiller

Ego Durumu	Stil	Stil Özellikleri
Besleyici Ebeveyn	Kurtarma	Kendi başının çaresine bakamayacağı düşünülen müşteriye kurtarmaya çalışır. Müşterilerin şirkete saygı duyması beklenir ve şirkete bağımlı olarak algılanır.
Eleştirel (Düzenleyici) Ebeveyn	Kuralcı	Müşterilere kurallar ve düzenlemeler uygular ve bunlara uyulması konusunda ısrar eder. Müşteri davranışlarını eleştirir, müşterilerin sorunlarını onlara danışmadan çözümler sunar.
Yetişkin	Görev Takıntılı	Müşterilerin duygularını tanımakta başarısız olur ve hatta kasıtlı olarak görmezden gelir. Verimli işleyle ilgili olarak görülmeyen, müşterilerin endişelerine ve duygularına karşı duyarsız kalır.
Yaratıcı Çocuk	Bohem	Mevcut uygulamalara karşı sabırsızdır. Yeni fikirlerin nasıl çalıştığından çok fikirlerin kendisiyle ilgilenir. Yeni yaklaşımları denemekten hoşlanır ama onları takip etmez.
Duyarlı Çocuk	Agresif	Pazar payı için o kadar agresif bir şekilde savaşır ki müşteriler ertelenir ve firmanın dürüstlüğüne olan güvenlerini kaybeder.
Uygulu Çocuk	Somurtma	Bir satışı güvence altına almak dışında müşterilerle temastan kaçınır iletişim kurmaz. Müşteri sorunlarını açıkça tartışmaz.

Kaynak: Bennet, 1999, *Transactional Analysis Approach to the Categorisation of Corporate Marketing Behaviour*

TA teorisinde Yaşam Pozisyonları kavramı, yöneticilere yönetim tarzı ve bunun iletişim ve üretim üzerindeki etkisini sunar. Yaşam Pozisyonları kavramı, insanların kendi yetenekleri ve başkalarının düşünme, gerçekleştirme ve hissetme yetenekleri hakkında temel duygulara sahip olduğu gözlemi üzerine inşa edilmiştir (Mountain & Davidson, 2011).

Bir yönetici, bir çalışanın performansı ile ilgili memnuniyetsizliğini ifade ettiğinde ve astına gelişmesi için koçluk yaptığında, bu, yöneticinin astının daha iyi performans gösterme yeteneğine sahip olduğunu önemseydiğini ve buna inandığını gösterdiği için olumlu bir ileti olabilir. Elbette, yöneticinin tatmin edici olmayan bir şekilde performans göstermeye devam eden bir çalışana güçlü bir şekilde disipline etmesi veya işine son vermesi gereken durumlar vardır. Bununla birlikte, bir yönetici tarafından olumlu iletiye verilen dikkat, genellikle iyi bir çalışana kurtarabilir (Cushnie, 1975).

BÖLÜM IV

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)

Lider bir grup içerisinde en fazla güç ve mevkiye hükmeden grup üyesidir. Lider grup üyeleri arasında hem davranışları hem de mevki açısından diğer üyelerden farklıdır. Bir lider hitap ettiği topluluğa rehberlik eder ve onların davranışlarını kolaylaştırır. Astları ise yöneticilerinin tekliflerini ve fikirlerini çoğunlukla kabul ederler ve grubun hedefine ulaşmasında yol göstermesini beklerler. Liderler diğer grup üyelerinden daha uyumlu; duruma daha hâkim, nüfuzlu; daha dışa dönük, daha az tutucu, daha akıllı ve kişisel ilişkilere daha duyarlı olarak bulunmuşlardır. Ancak bu farklar fazla değildir ve istisnalar sık sık görülebilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar 2017). Liderler ve takipçilerine odaklanmak, liderliği anlamak isteyenler için, ilişkilere odaklanmak kadar önemlidir (Dansereau vd., 1975).

4.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı ve Teorisi

LÜE teorisinden önce zaman içinde örgütsel dinamiklerdeki köklü değişiklikler, yönetici-ast ilişkilerinin sağlam bir temel üzerinde yürümesini engellemiş ve bu alanda araştırma yetersizlikleri ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda ise yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymaya çalışan Danseeau, Graen ve Hage (1975), tarafından alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider-üye etkileşim modeli (LÜE) ortaya çıkmıştır. LÜE kuramında ast-üst ilişkileri bir tür ‘sosyal sözleşme’ olarak değerlendirilir. İlişkiler resmi olmayan bir şekilde gelişir; üye ile lider arasında rol alış-verişleri olur. Yöneticinin etkinliği, her bir astıyla olan ilişkisinin kalitesine bağlıdır (Kaşlı & Seymen, 2009).

Liderin astları ile olan etkileşimini ele alan birçok araştırmada, liderin tüm astlarına karşı benzer tavırlar sergilediği ve benzer şekilde davrandığını var saymaktadır (Sürücü & Şeşen, 2019). LÜE teorisine göre, liderler örgüt içerisinde etkileşimde oldukları her grup üyesi ile aynı düzeyde iletişim kurmazlar. Liderler, üyelerini iç-grup ve dış-grup olarak ikiye ayırmaktadırlar. İç grupta yer alan astlar, liderleriyle yüksek kaliteli etkileşime sahip olurken, dış grupta yer alan astların

liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesi düşük düzeydedir (Ayhan & Gürbüz, 2017). LÜE yaklaşımına göre liderler kendilerine rapor veren bazı üyelerle daha yakındır, daha dostça, daha kapsayıcı ve daha çok iletişimde kaldığı görülmüştür. Eğer ilk izlenim olumlu ise, lider üyeye daha iyi görevler verecek ve onu destekleyecektir (Erdoğan & Bauer, 2013).

Dienesch & Liden (1986), ast ve üst arasında yüksek kaliteli etkileşimin astlara resmi ve gayri resmi ödüller, kaliteli iletişim, üste kolay erişim gibi avantajlar sağladığını belirtmektedir. Öte yandan düşük kalite LÜE’de ise ast ve üst arasındaki ilişki, iş tanımında yer alan resmi ilişkiden öteye geçmemekte, daha resmi bir ilişki gerçekleşmekte ve astlara ilave bir ayrıcalık kazandırmamaktadır (Liden & Graen, 1980). Üstleri ile yüksek kaliteli ilişkiye sahip olan astlar, örgütsel ödül ve ayrıcalıklara sahip olurken, düşük kaliteli ilişkiye sahip olan astlar resmi edinimlerin dışına çıkamazlar (Dienesch & Liden, 1986). Dolayısıyla LÜE modeli, lider ve astları arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşma LÜE’ nin araştırma konusunu oluşturmaktadır (Baş, Keskin ve Mert 2010).

Çalışan tutumları, motivasyonu ve ekip sonuçları üzerindeki davranışlarını ele alan LMX teorisi, liderler ve liderler arasındaki ikili ilişki kalitesini görür ve üyeler, ekipler ve organizasyonlar üzerindeki liderin etkilerini anlamaya yardımcı olur (Erdoğan & Bauer, 2013). Örgüt, belirli amaçlar için bir araya gelmiş ve tamamı insanlardan oluşan bir topluluktur. Bu nedenle üyelerinin faaliyetlerinin belirli bir şekilde yönlendirilmesi gerekir (Kaur, 2014).

LÜE teorisinin gelişimine katkı sağlayan; sosyal değişim, eşitlik, adalet, rol, karşılıklı ve beklenti teorileri aşağıda açıklanmıştır;

4.1.1. Rol Teorisi

Rol teorisi, örgüt içerisindeki rollerin nasıl geliştiğine odaklanan ve üyelerin iş yaparken bunları belirli davranış şekilleri üzerinden ifade etmesi anlamına gelmektedir. Graen (1976), rollerin yalnızca yazılı iş tanımları veya diğer resmî dokümanlar tarafından belirlenmediğini öne sürmüş ve üyelerin rollerinin, rol oluşturma süreçleri

resmi gibi görünen ancak resmi olmayan süreçler kanalıyla geliştiğini ifade etmiştir. Rol yapma, üyeler yeni pozisyonlara entegre olmaya çalışırken ortaya çıkmaktadır ve yeni bir üyenin performansından belirli bir çıkarı olan bireyleri içerir (Karcıoğlu & Kâhya, 2011).

Üyeler kişilerarası ileti yoluyla, yeni üyenin davranışını ve bunun sonucunda ortaya çıkan rolü şekillendirmeye çalışır. Graen (1976), üyenin, yöneticisinin veya liderinin diğer bireylerle karşılaştırıldığında, rol oluşturma sürecinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, çünkü liderin resmi yaptırımlarla rolleri onaylama yetkisine sahip olduğunu ifade etmiştir (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Rol teorisinde, üyelerin görevlerini yerine getirirken gösterdikleri performans, çalışanların liderleri ile etkileşiminin kalitesini belirleyen tek faktör değildir. Bazı çalışanlar bulundukları pozisyonun iş gereklerine odaklanırken, bazıları sosyal ilişkilere odaklanır, bazıları ikisini bir arada gerçekleştirebilir. Buna bağlı olarak, çalışanın kişisel özellikleri, liderin beklentileri, çalışma ortamı vb. faktörlere göre lider ve üyeleri arasındaki etkileşim farklılık gösterir (Köy, 2011).

4.1.2. Sosyal Değişim Teorisi

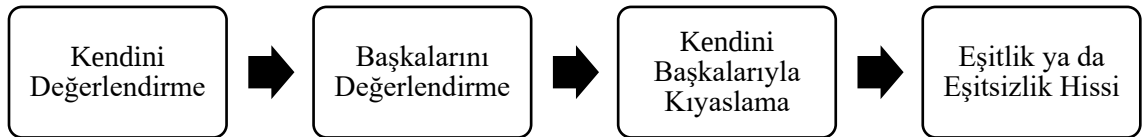
Sosyal değişim teorisi lider-üye etkileşimini analiz etmekte kullanılan bir diğer yöntemdir. Bu yöntem lider ve üyeleri arasındaki etkileşime ele almaktadır. Bommer ve Shore 'a (2008) göre bu teorinin temelinde liderin üyelerle olan etkileşim ve davranış farklılıklarının sebeplerini araştırmak yatmaktadır (Topbaş, 2022).

Sosyal Değişim Teorisi, 1964 yılında Blau tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir; bir birey diğer bir bireye yardım ettiğinde, tam olarak ne zaman ve ne şekilde olacağını bilmese de gelecekte bu iyiliğin bir karşılığının döneceği beklentisi içinde olur (Uğurluoğlu vd., 2013; Wayne, 1997). Sosyal değişim etkileşimindeyken güven, dürüstlük, sadakat ve karşılıklı bağımlılık zaman içerisinde değişim ilişkisine yön vermektedir (Emerson 1976, 339). Organizasyonlarda birine yardım eden çalışan gelecekte bunun karşılığını almakta, sosyal değişim ilişkisi belirli bir süre sonra dengeye ulaşmakta ve değişim ilişkisi içerisine girmeyen çalışanlar grup dışına itilmektedir (Alessio 1990, akt. Erdem, 2008).

4.1.3. Eşitlik Teorisi

Bir diğer lider-üye etkileşim teorisi olan eşitlik ise Adams (1965) tarafından geliştirilmiştir. Bu teorinin temel çıkış noktası girdiler ve çıktılardır. Festinger ise (1957) eşitsizliği “Kişinin, algılanan iş girdilerinin veya çıktılarının, kıyasladıkları diğer insanlarla eşdeğer olmadığı ya da girdi-çıktı arasında uyumsuzluk olduğuna dair inandıkları psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır (Sürücü, 2021). Üyeler girdi ve çıktıları bir süreç olarak algılamaktadır ve bu süreci dikkatle gözlemlemektedir.

Çalışan önce kendisini değerlendirmeye alır ve bu değerlendirmede kendisinin örgüte sağladığı katkı ve çabaya odaklanır (Şekil 4.1). Daha sonra çalışan başkalarını değerlendirmeye alır ve başkalarının örgüte sağladığı katkıyı ve çabaya odaklanır. Bu adımdan sonra çalışan kendisinin ve diğerlerinin gösterdikleri çaba ve katkı sonucunda elde ettiği ödülü başkalarının elde ettiği ödül ile kıyaslamaktadır (Demir vd., 2010). Bu aşamada dikkat edilmesi gereken, çalışanın kıyaslama yaparken gerçek girdi-çıktıları ile değil algıladığı girdi-çıktıları kıyaslamasıdır. Kıyaslama neticesinde girdi ve çıktının eş değer olduğu algısında eşitlik, aksi durumda ise eşitsizlik oluşmaktadır (Sürücü, 2021). Eşitlik ya da eşitsizlik algısı olarak değerlendirilen teorinin özetlenmiş hali Şekil 4.1’de yer almaktadır (Ceyhan,2022).



Şekil 4. 1: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: Arvanitis ve Hantzi, 2016: 1260, akt. Ceyhan, 2022

Ülker (2015), denklik kuramını açıklarken; lider tüm çalışanlarına eşit davrandığı takdirde çalışanlar daha iyi bir performans gösterecekler ve eşit davranılmadığı takdirde olumsuz olarak etkilenecekler ve performansları düşecektir (Sat, 2011:19, akt. Ülker, 2015).

4.1.4. Adalet Teorisi

Örgüt içerisinde emek ve çaba gösteren her üye bunların karşılığını almak ister. Bu karşılık gerek fiziksel gerek düşünsel olabilir. Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki konumlarına göre üyelerin haklarının eşit olması, kuralların eşit uygulanması, sosyal hak ve kaynaklardan eşit şekilde yararlanılması, karar alma süreçlerine katılımı da eşit haklara sahip olunması gibi konuları içerir. Bu nedenle yapılan işin karşılığında alınan ücret, işyerinde sağlanan konfor ve adil bir iş bölümü, gösterilen emeğin karşılığını tam olarak almayı istemek, çalışanlar açısından oldukça rasyonel bir beklentidir. Çalışanlar kendi kazanımlarından sonra referans aldıkları diğer çalışanları da kendileriyle kıyaslayarak örgütün adalet yaklaşımını da analiz ederler. Bu analiz, çalışanların kendi belirledikleri bazı “adalet ölçütleri” aracılığıyla yapılmaktadır (Bağcı, 2013). Tüm bu uygulamalar örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini artırmaktadır (Greenberg, 1990).

Çalışanların eşit ve adaletli muamele görmesi genellikle liderin en değerli davranışlarından biri olarak kabul edilir (Festinger, 1957, akt. Sürücü, 2021). Blau (1964), liderin üyeler için adaletli olması durumunda LÜE'ye katkı sağlayacağını ifade etmiştir (Cevrioğlu, 2007). Graen & Scandura (1987), “ tarafların her biri, değişimi makul derecede eşit veya adil olarak görmesi gerektiğini” ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak örgütlerde yüksek kaliteli LÜE sağlayabilmek için liderin üyelerine karşı eşit ve adaletli olması gerekmektedir (Sürücü, 2021).

Örgüt içinde yapılan adaletsizlik, çalışanın motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Adaletsizliğe maruz kalan çalışan da bunu tutum ve davranışına yansıtmaya başlar. Sonuç olarak örgütsel adaletin varlığı ve geliştirilmesi örgütsel bağlılığın artmasına önemli bir katkı sağlayacaktır (Topbaş, 2022). Lidere yakın üyelerle lider arasında etkileşim yüksek kaliteli bir şekilde gerçekleşmekte ve sonucunda adalet ve iş tatmini algısı lidere yakın üyelerde daha fazla olduğu görülmüştür (Kaşlı 2009).

Cevrioğlu (2007), adalet yaklaşımını işlevsel, dağıtımsal ve kurumsal adalet şeklinde üç ayrı grupta incelemiştir. İşlevsel adalet; örgüt içerisinde liderin verdiği ödüllerin üyelerce adil olarak değerlendirilmesi durumudur. Dağıtımsal adalet üyelerin hakkı olanı almaları, adaletli olduğuna inanmaları olarak tanımlanır. Örneğin ücret

artışı, promosyon ve zorlayıcı görevler. Kurumsal adalet yaklaşımı ise üyenin örgütteki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılanmasıdır. Üyenin sosyal imkanlardan herkes gibi kendisinin de eşit şekilde yararlanması örnek olarak verilebilir (Cevrioğlu, 2007).

4.1.5. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık Teorisi, örgüt kuramını inceleyen araştırmacılar tarafından örgüt üyelerinin davranışlarının temelinde yatan tutumları tanımlamak için uzun zamandır kullanılmaktadır (Sürücü, 2021).

Dienesch & Liden (1986), sosyal etkileşim teorisinin “karşılıklılık” (mutuality) yaklaşımını liderlik alanına uygulayarak bu kavramları boyutlandırmışlardır. Burada karşılıklılık; lider ve üyeleri arasındaki alışverişe taraflarca değer verildiği ve katkıda bulunulduğu anlamında kullanılmaktadır (Aktaş & Ordun, 2014). Chiaburu, Smith, Wang ve Zimmerman (2014), LÜE’nin karşılıklılık teorisi üzerine inşa edildiğini, üyelerin bu oluşumda vereceği en büyük karşılığın yüksek performans göstermek olacağını vurgulamaktadır (Gürbüz, Ayhan, 2017).

Karşılıklılık teorisi, üyelere verilen iltimaslara ve olumlu davranışlara verilen karşılıktır. Lider üye etkileşiminde kalite arttıkça, liderler çeşitli ödül ve teşviklerle üyelere karşılık vermek için sorumluluklar eklerler. Üyeler de buna karşılık olarak, liderin isteklerini yerine getirmek için zaman ve çaba harcayarak alınan faydaları doğrudan karşılırlar ve yüksek kaliteli bir lider üye etkileşimi gerçekleştirirler. Bununla birlikte lideri tarafından ödüllendirme beklentisiyle zorlama ve baskı ile yapılan işler sonucunda ise, üyelere karşılıklılık isteğini azalmaktadır. Bu durumda üye sadece yazılı olarak belirtilen resmi ödüller için karşılık verecektir. Bu tür olumsuz karşılıklılık durumu söz konusu olduğunda, lider ve üye birbirlerine karşı açıkça karşıtlık gösterecek ve kişilerarası çatışmaya girilecektir. Graen & Uhl-Bien (1995), LÜE’de bu durumu düşük nitelikte (grup dışı) bir ilişki olarak nitelendirmiştir (Sürücü, 2021).

4.1.6. Beklenti Teorisi

LÜE teorisine göre, liderlerin beklentileri astların algılarını değiştirir. Örgüt içerisindeyken liderler, yüksek ve kaliteli iletişime sahip olduğu üyelerine karşı bir beklenti içerisine girerler. Onların olumsuz yanlarını görmeyi reddeder ve iç dünyasındaki iyi şeyleri ortaya çıkarmak konusunda istekli olabilirler. Üyelerinden düşük düzeyde beklenti içinde olan liderler ise tam tersi davranmaktadırlar. Bu beklentiler liderin davranışlarına da yansımaktadır. Lider yüksek beklenti içinde olduğu üyesine daha fazla sorumluluk ve ödüllerle karşılık verir. Ancak beklentisinin düşük olduğu üyelere daha basit rutin işler verir ve daha az geribildirimde bulunur (Uğurluoğlu vd., 2013).

Lider ve üye arasında yüksek bir etkileşim varsa bu üyeler örgüt içindeki kaynaklara ve daha birçok bilgiye diğerlerinden daha fazla ulaşmaktadırlar. Aynı şekilde lider de örgütünden ve kendi yöneticilerinden aldıkları kaynakları nitelikli LÜE üyelerine aktarma eğilimindedir (Bauer & Erdoğan, 2015). Dolayısıyla üyeler karşılığında ödül veya herhangi bir kazanım olmayan işler için çaba göstermeyeceklerdir. Bu nedenle liderin düşük beklentide olduğu üyelerin ödül vb. beklentileri olmadığı için daha az çaba göstermektedirler. Yüksek nitelikli LÜE üyeleri, liderleri üzerinde daha fazla kontrole sahip oldukları için liderlerinin beklentileri doğrultusunda hareket edeceğini düşünmeleri beklenmektedir. Düşük nitelikli LÜE üyelerinde ise liderinin beklentilerin aksine hareket edeceğini düşüncesi hâkimdir (Sürücü, 2021).

4.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları

Lider-üye etkileşiminin çözümlenmesi için birçok ölçek geliştirilmiş ve bunların sonucunda etkileşimlerini açıklayabilen dört boyut olduğu görülmüştür. Bu yaklaşıma göre; örgütlerde lider üye ilişkilerinin kalitesini belirleyen boyutlar “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “profesyonel saygıdır” (Uğurluoğlu vd., 2013).

4.2.1. Etki Boyutu

Etki boyutu lider-üye etkileşiminde iş dışındaki farklı alanlarda hem fikir olmak durumundan söz eder. Bu etkileşimin artması ile lider-üye arasında güven duygusunun

oluşmasını ve iletişimin daha kaliteli olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla liderin ve üyenin hem performansında hem de motivasyonunda artış yaşanacaktır. Etki boyutu, lider ve üyenin iletişiminin kendini gösterdiği durumlarda Lider-Üye Etkileşiminin en önemli belirleyicisi olabilecektir (Liden & Maslyn, 1998: 50). Etki boyutunda özetle iş ya da mesleki değerler dışında kişiler arasında bir çekim vardır. Lider ve üye arasında samimi bir bağ kurulması ve bunun sonucunda lider ve üyenin birlikte çalışırken keyif almaları örnek olarak verilebilir (Çekmecelioğlu, 2014).

Dienesch & Liden (1986), etki boyutunu; “Etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki” şeklinde açıklamışlardır. Yalnızca iş ilişkisine bağlı olarak kurulan bir etkileşimde, etki boyutunun etkisi önemli değildir. Yanı sıra, “kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkiler” göz önünde bulundurulduğu durumlarda etki boyutu etkileşim kalitesini tek başına belirleyecek role sahip olabilir (Liden & Maslyn, 1998). Etki boyutu karşılıklı ilişkilerdeki cazibe ve çekicilik ile doğrudan ilişkilidir (Aktaş & Ordun, 2014).

4.2.2. Bağlılık Boyutu

Bağlılık boyutu lider üye etkileşimindeki kalite düzeyi, lider ve üyelerin karşılıklı beklentileri, aldıkları ya da alamadıkları karşılıklar sonucu gelişir. Bağlılık liderlere, üyelere görev ataması yaparken karar verme süreçlerinde yardımcı olmaktadır. Bağlılık, lider ve üyenin birbirlerine olan bağlılıklarını esas alır, bu lider-üye etkileşiminin kalite ve süreklilik için önemlidir (Kaşlı, 2009).

Örgüt içinde yüksek düzeyde bağlılık hisseden üyelerin örgüte olan sadakatini arttırmakta ve bu durumun sonucunda üye konumunda çalışanların örgütlerine olan katkılarını, liderin performansını ve aynı zamanda örgütün genel performansını da önemli bir oranda arttırarak etkilemektedir. Liderler ise, bu tür üyelere daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğiliminde olurlar (Özutkan vd., 2008). Düşük düzeyde bağlılık hisseden, sadakat hissetmeyen üyeler hem liderin hem de üyelerin yaptığı işler için kaygı duyabilir (Topbaş, 2022). Daha önce yapılmış araştırmalara bakıldığında örgütsel adalet teorisinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının oluşmasında belirleyici bir rolü olduğu görülmüştür. Bu nedenle, bir liderin üyelerinin örgüte bağlılık düzeylerini

artırabilmeleri, onlara karşı adil tutum ve davranışlar içerisinde bulunmaları gerekir (Bağcı, 2013).

4.2.3. Katkı Boyutu

Katkı boyutu, lider üye etkileşiminde, karşılıklı amaçları doğrultusunda her bir üyenin ortaya koyduğu iş bağlantılı çalışmanın miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamaları içerir (Aktaş & Ordun, 2014). Bu boyutta üye, liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak liderin gözüne giren ve liderle daha kaliteli bir etkileşim kuran kişidir. (Cevrioğlu, 2007).

İş bağlantılı çalışmalar değerlendirilirken önemli olan, üyenin iş tanımının dışındaki işleri yapmasında veya daha fazla sorumluluk alınmasında gösterdiği çabanın düzeyi ile liderin bu işlerin yapılması için sağladığı olanaklar ve kaynakların düzeyidir. Örgüte için verilen emek ve gayret ile liderini etkileyen astlar liderleriyle daha kaliteli bir etkileşim kurmaktadır (Ülker, 2015).

4.2.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Profesyonel saygı, örgüt içerisindeki her bir üyenin diğer üyeler tarafından örgüt içinde veya örgüt dışında kendi yetkinliği ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır (Kaşlı, 2009).

Liden & Maslyn (1998), “Lider ve üye etkileşiminde her birinin işe dair sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamışlardır. Bu algının geçmiş deneyimlere, örgüt içinde veya dışındaki insanların görüşlerine ve kişinin elde ettiği ödüllere veya saygınlığına dayanabilir. İmaj da profesyonel saygı boyutunun bir diğer kısmını oluşturur ve karşılıklı bir etkileşim yaratır. Liden & Maslyn (1998), profesyonel saygı kazanımı için tarafların birlikte çalışmasına gerek olmadığını, bu algının çalışmadan önce de oluşabileceğini ifade etmişlerdir (Topbaş, 2022). Profesyonel saygı boyutu tarafların karşılıklı olarak beğeni ve hayranlık düzeylerini belirtmektedir (Aktaş & Ordun, 2014).

BÖLÜM V

YÖNTEM ve ANALİZ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Temel Problemi

Ülkemizde Transaksiyonel Analiz kavramları üzerine yapılan tezler olmasına rağmen kapsamlı bir şekilde incelendiği sınırlı sayıda derleme çalışması görülmüştür (Zümbül, 2021). Bu araştırmanın amacı TA' nın temel kavramları, lider ve üyeleri arasındaki etkileşimin değerlendirilmesi yapılarak TA yaklaşımının katkıları ile bu etkileşimin iletişim kalite düzeyindeki etkisine değinmektir.

5.1.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmaya katılan kişilerin yardımıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır;

- Araştırmaya katılanların lider-üye etkileşimi ne düzeydedir?
- Araştırmaya katılanlar hangi ego durumuyla iletişim kurmaktadır?
- Araştırmaya katılanların yaşam pozisyonları nasıldır?

5.1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmada lider-üye etkileşimindeki ego durumları ve yaşam pozisyonları konu alınmıştır. Daha önce bu değişkenlerin birlikte kullanıldığı bir çalışma yapılmaması ve ilk kez kullanılıyor olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada örgüt içerisinde oynanan oyunlar, transaksionlar ve bulundukları ego durumlarını tanımlanmış ve örneklendirilmiştir. Transaksiyonel Analiz' in önemli avantajlarından biri, işlemler analiz edilebildiği için bir yöneticinin kendi davranışını inceleyebilmesi ve verimsiz iletişim kalıplarını değiştirebilmesidir. Çapraz veya gizli mesajlar değiştirilebilir ve ortak problem çözme ve planlamanın gerçekleşebilmesi için tamamlayıcı modlara kanalize edilebilir (Cushnie, 2001).

Literatür taraması yapılırken; transaksiyonel analiz kavramı ile ilgili ülkemizde ve yurt dışında yapılmış pek çok çalışma incelenmiştir. Ülkemizde yapılan

Çalışmaların büyük bir yüzdesinin psikoloji alanında yapıldığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda lider-üye etkileşimi ile ilgili de pek çok çalışma yapıldığı görölmüştür. Ancak lider-üye etkileşiminin TA kavramıyla birlikte alındığı yurtiçi veya yurt dışında yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın literatüre katkısının olacağı düşünülmektedir.

5.1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

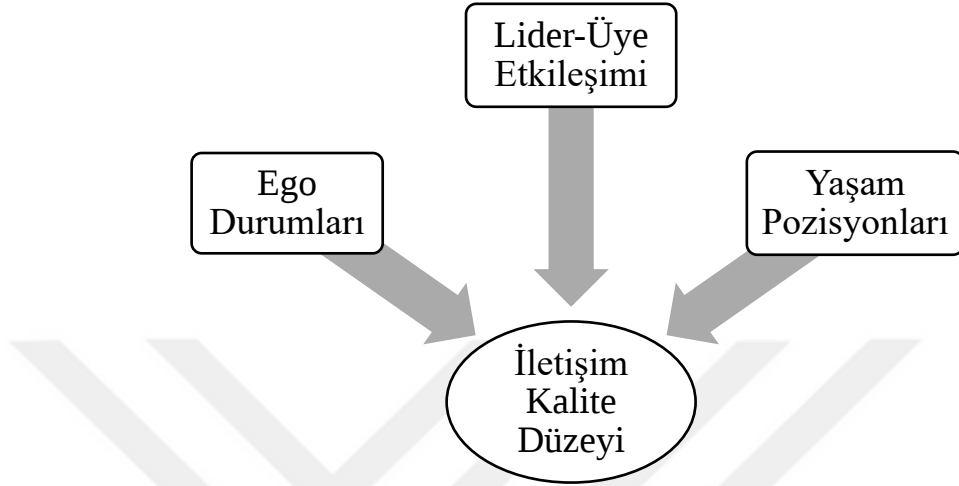
- Araştırmada “Lider-Üye Etkileşiminde Transaksiyonlar ve Ego Durumlarının İletişim Kalite Düzeyine etkisi: Bir Özel Sektör Saha Analizi”, özel sektör çalışanları ve öğrenci olan özel sektör çalışanları ile sınırlandırmıştır.
- Araştırmada veriler kullanılan 3 ölçek vardır ve veriler online olarak toplanması sınırlılıklardan bir diğeridir.

5.1.5. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtilmiştir;

- Araştırmada verileri ölçmede kullanılan Ego Durumları Ölçeği (Arı & Bacanlı, 1996), Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Scandura & Graen, 1984) ve Yaşam Pozisyonları Ölçeği (İşgör, Özpolat & Kaygusuz, 2012)’ nin anlaşılır olduğu ve samimi bir şekilde yanıtlandığı varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, araştırma amacına uygun olduğu ve araştırma sorularını yanıtladığı varsayılmaktadır.
- Anket yöntemi ile veri toplamının araştırmaya uygun olacağı varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin SPSS 23 ve Microsoft Office Excel programları ile ölçülmesinin güvenilir verilere ulaştırdığı varsayılmaktadır.

5.1.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli

Şekil 5.1 ‘de araştırmanın modeli yer almaktadır. Çalışma lider-üye etkileşiminde kullanılan ego durumlar ve yaşam pozisyonlarının arasındaki ilişkiyi incelemek ve iletişim düzeyine etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada araştırmanın amacına uygun olarak, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır.

5.1.6.1. Hipotezler

Bu araştırmada lider-üye etkileşimi, transaksyonel analiz teorisinde ego durumları ve yaşam pozisyonları değişkenlerinin aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu ve yanı sıra demografik özelliklere göre de farklılık gösterdiği görülmüş ve aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Ego durumları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Lider-üye etkileşiminde yetişkin ego durumu ile iletişim kurulmaktadır.

H3: Cinsiyet değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H4: Medeni durum değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H5: Yaş değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H6: Deneyim değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H7: Lider-üye etkileşimi ile yaşam pozisyonları iletişim kalitesini etkilemektedir.

H8: Lider-üye etkileşiminde liderler ve üyeler ebeveyn ego durumunu kullanırlar.

5.1.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreninde, İstanbul'un Avrupa ve Asya kıtalarında faaliyet gösteren özel sektör yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 18 yaşından büyük, özel sektörde sağlık, bilişim, hizmet, tekstil, üretim, finans ve ticaret gibi farklı alanlarda çalışan 265 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örneklem ise uygun/elverişlilik örneklem yöntemidir.

5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri aşağıdaki ölçeklerle toplanmıştır;

- Ego Durumları Ölçeği (Arı & Bacanlı, 1996, akt. Kaya, 2020)
- Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Scandura & Graen, 1984, akt. Karcıoğlu & Kâhya, 2011)
- Yaşam Pozisyonları Ölçeği (İşgör, Özpolat & Kaygusuz, 2012)
- Ayrıca, katılımcıların demografik bilgilerini almak için araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır.

5.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması gönüllülük esasına uygun olarak, önce katılımcıların demografik yapılarını belirlemek için 8 sorudan oluşan Kişisel Bilgi Formu, 7 si liderler için, 7 si üyeler için olmak üzere 14 sorudan oluşan Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Scandura & Graen, 1984, akt. Karcıoğlu & Kâhya, 2011), sonrasında 95 sıfattan oluşan Ego Durum Ölçeği (Arı & Bacanlı, 1996, akt. Kaya, 2020) ve son

olarak 20 soruluk Yaşam Pozisyonları Ölçeği (İşgör, Özpolat & Kaygusuz, 2012) uygulanmıştır. Ölçeğin yanıtlanması ortalama 5 dk sürmektedir. Araştırma ölçekleri uygulama öncesinde küçük bir gruba okutulmuş ve soruların açıkça anlaşıldığı tespit edilmiştir. Uygulama esnasında katılımcılar ile ilgili herhangi bir sorun ile karşılaşılmamıştır.

5.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, sektör, çalışılan firma ve iş tecrübesi gibi bilgileri toplamaya yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 3'te görüleceği gibi, katılımcıların 185' i erkek, 80'i kadın olarak tespit edilmiştir. En yüksek katılımcı oranı 26-35 yaş arası ile 165 kişi ölçülmüştür. Medeni duruma bakıldığında ise evli olan katılımcı sayısı 124, bekar olan katılımcı sayısı 141 olarak bulunmuştur. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında 154 kişi ile büyük oranda üniversite mezunu, 80 kişinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Çalışılan pozisyonlara bakıldığında 72 yönetici ve 56 mühendis örneklemin %48'ini oluşturmaktadır. Mühendisi takip eden %18 ve %15'lik değerlerle İdari/Teknik çalışan ve hizmet personeli olmuştur. Sektör yoğunluğuna bakıldığında bilişim sektörü %33'lük bir değerle ilk sırada, %21 ile diğer seçeneği ikinci sırada yer almaktadır. Diğer seçeneğini seçen katılımcıların verilerine bakıldığında, bir kısmının bankalarda, diğer bir kısmının da danışmanlık hizmeti veren kurumlarda çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde ise 115 kişinin 6-15 yıl, 83 kişinin ise 2-5 yıllık iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Sıklık	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Küm. Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	85	32,1	32,1	32,1
	Erkek	180	67,9	67,9	100
	Total	265	100	100	
Medeni Durum	Evli	124	46,8	46,8	46,8
	Bekar	141	53,2	53,2	100
	Total	265	100	100	
Yaş	18-25	32	12,1	12,1	12,1
	26-35	165	62,3	62,3	74,3
	36-45	56	21,1	21,1	95,5
	46-55	11	4,2	4,2	99,6
	56+	1	,4	,4	100
	Total	265	100	100	
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	,8	,8	8
	Lise	25	9,4	9,4	10,2
	Üniversite	154	58,1	58,1	68,3
	Yüksek Lisans	80	30,2	30,2	98,5
	Doktora	4	1,5	1,5	100
	Total	265	100	100	
Çalışılan Pozisyon	Yönetici	72	27,2	27,2	27,2
	İdari/Tek. Çalış.	48	18,1	18,1	45,3
	Hizmet Pers.	40	15,1	15,1	60,4
	Mühendis	56	21,1	21,1	81,5
	Satış/Pazarlama	22	8,3	8,3	89,8
	İnsan Kay.	6	2,3	2,3	91,1
	Muhasebe	21	7,9	7,9	100

	Total	265	100	100	
Çalışılan Sektör	Bilişim	88	33,2	33,2	33,2
	Tekstil	11	4,2	4,2	37,4
	Sağlık	22	8,3	8,3	45,7
	Hizmet	39	14,7	14,7	60,4
	Ticaret	17	6,4	6,4	66,8
	Üretim	33	12,5	12,5	79,2
	Diğer	55	20,8	20,8	100
	Total	265	100	100	
İş Tecrübesi	0-1	30	11,3	11,3	11,3
	2-5	83	31,3	31,3	42,6
	6-15	115	43,4	43,4	86
	16-25	27	10,2	10,2	96,2
	26+	10	3,8	3,8	100
	Total	265	100	100	

5.3.2. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği

Çalışmada kişisel bilgi formu yanıtlandıktan sonra gelinen aşama “Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Ölçeği” dir. Ölçek araştırmacı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeğin bazı sorularında anlam bütünlüğü olmadığı için orijinal ve çeviri İngilizce versiyonları arasındaki farklılıklar dikkate alınarak Türkçe ölçekte gerekli düzeltmeler yapılmıştır (Karcıoğlu & Kâhya, 2011).

Scandura ve Graen (1984: 430) tarafından geliştirilen ve lider-üye etkileşiminin niteliğini ortaya koymak açısından temel ölçüm aracı olan Lider-Üye Etkileşim7 (Leader-Member Exchange-7) üye ölçeği ve Lider-Üye Etkileşim-7 lider ölçeği kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi üye ölçeği, üyelerin gözünden lideri, lider ölçeği ise liderlerin gözünden üyeleri görmeyi amaçlar. Ölçeklerde üst ve ast arasındaki iş ilişkilerinin çeşitli yönlerini ortaya koyan yedi unsur yer almaktadır. Bu unsurlar, iş

ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel potansiyelle ilgili farkında olma, diğerini desteklemeye istekli olma unsurlarını içermektedir (Özutku, Ağca & Cevrilioglu, 2010). Ölçekler, 5’li Likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır (1-Hiçbir Zaman, 5-Her Zaman). Ölçeği değerlendirirken aşağıdaki puanlama sistemi kullanılmıştır:

- 4.01- 5.00 —————> Çok Yüksek
- 3.01- 4.00 —————> Yüksek
- 2.01- 3.00 —————> Orta
- 1.01- 2.00 —————> Düşük
- 0.00- 1.00 —————> Çok Düşük

Yüksek aralıklardaki puanlar, daha yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin güçlü olduğunun, düşük aralıklardaki puanlar, daha düşük kaliteli lider-üye etkileşimi olduğunun göstergesidir (örneğin, dış grup) (Karcioğlu & Kâhya, 2011).

5.3.3. Ego Durumları Ölçeği

Çalışmada kullanılan ikinci ölçek “Ego Durumları Ölçeği” dir. Ölçeğin orijinali Williams tarafından 1978’de geliştirilmiştir ancak Türk kültürüne uygun hale getirmek için Arı (1989) tarafından çalışmalar yürütülmüştür. Ölçeği geliştirmek için insanı tanımlayan 95 sıfatları belirlemek amacıyla Türkçe sözlükler taranmış ve 228 sıfat belirlenmiştir. Daha sonra bu sıfatlar Türk Dili, Psikolojik Danışma, Sosyal Hizmetler ve Halkla İlişkiler konusunda uzman on hakeme verilerek günlük dilde kullanılan ve insanı niteleyen sıfatları işaretleyip, eklemek istedikleri sıfatlar varsa eklemeleri istenmiştir. Sonuçta hakemlerden sekiz ve üstünde kredi alan 141 sıfattan yeni bir sıfat listesi oluşturulmuştur. İkinci aşamada elde edilen bu 141 sıfat Transaksiyonel Analiz kuramıyla ilgili doktora ders vermiş veya çalışma yapmış altı hakeme verilerek her sıfatı beş ego durumu için beşli likert tipi bir ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Altı hakemin bir ego durumu için belirli bir sıfata verdiği puanlar toplanarak hakem sayısına bölünmüş, böylece o sıfatın ilgili ego durumunu temsil edebileceği ortalama puan elde edilmiştir. Söz konusu sıfatın diğer ego durumlarını

temsil edebileceği ortalama puanlar da aynı yöntemle bulunmuştur. Böylece hakemlerin değerlendirmeleri sonucu herhangi bir ego durumundan 3,6 ve üstünde ortalama puan alan 95 sıfatlık “Ego Durumları Ölçeği (EDÖ)” elde edilmiştir (Arı & Bacanlı, 1996, akt. Ömür & Esgin, 2021).

5.3.4. Yaşam Pozisyonları Ölçeği

Çalışmada kullanılan son ölçek ise Yaşam Pozisyonları Ölçeği’dir. Katılımcıların yaşam pozisyonlarının düzeyini belirlemek için Boholst (2002) tarafından geliştirilen ve İşgör, Özpolat ve Kaygusuz (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Yaşam Pozisyonları Ölçeği” kullanılmıştır. 5’li likert tipi olan ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Her alt boyutta 5’er madde olmak üzere ölçek toplam dört alt boyuttan (1. “Ben OKEY Değilim-Sen OKEY ‘sin”, 2. “Ben OKEY Değilim-Sen OKEY Değilsin”, 3. “Ben OKEY ‘im-Sen OKEY Değilsin” ve 4. “Ben OKEY ‘im-Sen OKEY ‘sin”) oluşmaktadır (Karababa, 2016).

BÖLÜM VII

BULGULAR ve YORUM

6.1. Bulgular

İstatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 (IBM SPSS Statistics for Windows Version 25.0, IBM Corp.) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Numerik değişkenlerde normallik varsayımı Shapiro Wilk testi ile kontrol edilmiş, normal dağılım göstermediği için grup sayısı iki olan karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olan karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Numerik verilerin normal dağılmama sonuçlarına bağlı olarak birbirleriyle olan ilişkisinin tespitinde Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır.

LÜE ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, ölçeğin kullanıma uygun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların yanıtladıkları anket soruları sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

6.1.1. LÜE Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan LÜE ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı değerlendirilmesinde $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığındaki değerlerin güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığındaki değerlerin düşük düzeyde güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığındaki değerlerin güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığındaki değerlerin oldukça güvenilir olduğu (Kalaycı vd., 2005: 405, akt. Ceyhan, 2022) Yapılan analiz sonuçlarına göre; LÜE ölçeğinin lider ve üye boyutunda ayrı ayrı test edilmiştir. Yapılan test sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmek mümkündür. Elde edilen bulgular Tablo 4 'teki gibidir.

Tablo 4. LÜE Ölçeği Cronbach's Alpha Değerleri

Üyeler

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,901	7

Liderler

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,996	7

6.1.2. LÜE Ölçeği Normallik Analizi

LÜE ölçeğinde verilerin dağılıma uygunluğunu ölçmek amacıyla normallik dağılımı testinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Test sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. LÜE Ölçeği Normallik Dağılımı Değerleri

	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
<i>Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.</i>	-1,303	1,459
<i>Yöneticimin ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar bana güveni vardır.</i>	-1,012	,290
<i>Astlarım bana karşı genellikle konumlarını bilirler.</i>	1,177	-,479
<i>Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.</i>	1,134	-,597
<i>Yöneticim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.</i>	-,436	-1,460
<i>Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar onlara güvenim vardır.</i>	1,163	-,490

6.1.3. LÜE Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçek geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve 7 faktörlü ölçeğin tek faktöre yüklendiği görülmüştür. LÜE ölçeği hem liderler hem de üyeler için ayrı ayrı 7 sorudan oluştuğu için faktör analizi de liderler ve üyeler için ayrı ayrı yapılmıştır. Faktör analizinde KMO değerinin 0,60 ve üzerindeki değerler örneklemin

faktör analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Üyeler için yapılan KMO değeri ,944 ve Ki Kare (Chi-Square) değeri 3311,408 bulunmuş ve faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Açıklanan toplam varyans değeri ise 91,375 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçek hem güvenilir hem de geçerli bulunmuştur. Üyeler için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (Üyeler)

Faktör	Faktör Analizi	Faktör Yüğü
Profesyonel Saygı	<i>Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.</i>	,896
	<i>Yöneticimin ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar bana güveni vardır.</i>	,929
Etki	<i>Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.</i>	,941
	<i>Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.</i>	,932
	<i>Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güvenirim.</i>	,842
	<i>Yöneticim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.</i>	,916
Katkı	<i>Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işindeki problemlerimi çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.</i>	,941

Liderler için yapılan faktör analizi sonuçlarına bakıldığında KMO değeri ,944 Ki kare (Chi-Square) değeri ise 5537,527 olarak bulunmuştur. Üyeler için yapılan faktör analizinde görüldüğü gibi bu analizde de tek boyut olduğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi (Liderler)

Faktör	Faktör Analizi	Faktör Yüğü
Profesyonel Saygı	<i>Astlarım bana karşı genellikle konumlarını bilirler.</i>	,966

Sadakat	<i>Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar onlara güvenim vardır.</i>	,974
Etki	<i>Astlarım ille iş ilişkim etkindir.</i>	,987
	<i>Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.</i>	,982
	<i>Astlarım gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.</i>	,979
	<i>Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.</i>	,980
Katkı	<i>Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.</i>	,987

6.1.4. Katılımcıların LÜE Düzeyi

Araştırmaya katılan katılımcılardan çalıştıkları pozisyonları seçmeleri istenmiş, yönetici şikkını seçenler lider olarak, diğer pozisyonları seçenler ise üye olarak değerlendirilmiştir. Üyeler için yapılan lider-üye etkileşim ölçeğinde, etkileşim kalite düzeyinin ortalaması alınmıştır. Tablo 8’de üyelerin liderleriyle olan etkileşim düzeyi yer almaktadır.

Tablo 8. Üyelerin Bakış Açısından Lider-Üye Etkileşiminde Kalite Düzeyi

	Değişkenler	Puan
1	<i>Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.</i>	4,52
2	<i>Yöneticimin ben olmadığında benim kararlarımı savunacak kadar bana güveni vardır.</i>	4,05
3	<i>Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.</i>	4,19
4	<i>Yöneticim benim problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.</i>	3,79
5	<i>Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güvenirim.</i>	3,33
6	<i>Yöneticim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.</i>	3,95
7	<i>Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işindeki problemlerimi çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.</i>	3,9
	TOPLAM	3,96

Tablo 8’de görüldüğü gibi üyelerin liderleriyle olan etkileşim düzeyi 3.01-4.00 arasında çıkmış ve etkileşim kalite düzeyinin genel yüksek olduğu tespit edilmiştir. En düşük düzeyde etkileşim gözlenen güven boyutunda “Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güvenirim” değişkeni olmuştur. En yüksek düzeyde etkileşim gözlenen profesyonel saygı boyutunda “Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum” değişkeni olmuştur.

Yönetici pozisyonundaki katılımcıların, üyeleri ile etkileşim düzeyleri ölçülmüş sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Liderlerin Bakış Açısından LÜE Kalite Düzeyi

	<i>Değişkenler</i>	<i>Puan</i>
1	<i>Astlarım bana karşı genellikle konumlarını bilirler.</i>	4,27
2	<i>Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar onlara güvenim vardır.</i>	4,17
3	<i>Astlarım ile iş ilişkim etkindir.</i>	4,46
4	<i>Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.</i>	4,35
5	<i>Astlarım gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.</i>	4,35
6	<i>Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.</i>	4,28
7	<i>Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.</i>	4,53
	TOPLAM	4,34

Tablo 9’daki bilgilere bakıldığında ise liderin gözünden lider-üye etkileşim düzeyi 4,01 üzerinde çıkmış ve etkileşim kalite düzeyinin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. En düşük düzeyde etkileşim gözlenen değişken “Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.” olmuştur. En yüksek düzeyde etkileşim gözlenen güven boyutunda “Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar onlara güvenim vardır.” değişkeni olmuştur.

6.2. Ego Durumları Ölçeği Bulguları

Ego Durumları Ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, ölçeğin kullanıma uygun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların yanıtladıkları anket soruları sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

6.2.1. Ego Durumları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

95 sıfatlı Ego Durumları Ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve ölçek ,941 ile güvenilir bulunmuştur. Bu hesaplama bulguları Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10. EDÖ Cronbach's Alpha Değerleri

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,941	95

6.2.2. Ego Durumları ve Lider Üye Etkileşimi Korelasyon Analizi

Ego Durumları Ölçeği ve Lider-Üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi açıklamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz "H1: Ego durumları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezini test etmek için yapılmıştır.

Tablo 11. EDÖ ve LÜE Korelasyon Analiz Bulguları

		<i>Lider</i>	<i>Üye</i>	<i>EE</i>	<i>KE</i>	<i>Y</i>	<i>UÇ</i>	<i>DÇ</i>
<i>Lider</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	1,000	-.770**	-0,052	0,048	0,066	-.132*	0,071
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000	0,399	0,437	0,281	0,031	0,249
	<i>N</i>	265	265	265	265	265	265	265
<i>Üye</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	-.770**	1,000	0,033	-0,057	-0,061	0,060	0,022
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000		0,588	0,358	0,326	0,327	0,720
	<i>N</i>	265	265	265	265	265	265	265
<i>EE</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	-0,052	0,033	1,000	-.738**	-.283**	-0,112	-.231**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,399	0,588		0,000	0,000	0,070	0,000
	<i>N</i>	265	265	265	265	265	265	265
<i>KE</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	0,048	-0,057	-.738**	1,000	.492**	.204**	-.211**

	Sig. (2-tailed)	0,437	0,358	0,000		0,000	0,001	0,001
	N	265	265	265	265	265	265	265
Y	Correlation Coefficient	0,066	-0,061	-.283**	.492**	1,000	-0,053	-.385**
	Sig. (2-tailed)	0,281	0,326	0,000	0,000		0,394	0,000
	N	265	265	265	265	265	265	265
UÇ	Correlation Coefficient	-.132*	0,060	-0,112	.204**	-0,053	1,000	-.572**
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,327	0,070	0,001	0,394		0,000
	N	265	265	265	265	265	265	265
DÇ	Correlation Coefficient	0,071	0,022	-.231**	-.211**	-.385**	-	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,249	0,720	0,000	0,001	0,000	.572**	
Toplam	N	265	265	265	265	265	265	265

Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcılardan alınan yanıtlara göre; lider etkileşim boyutu ile üye etkileşim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki vardır ($p<0.005$, $r=0.770$). Lider etkileşim ile uygulu çocuk alt boyutu arasında negatif yönde zayıf ilişki vardır ($p<0.005$, $r=0.132$). Yapılan analizde katılımcıların lider etkileşimi arttığı taktirde üye etkileşimin azaldığı görülmüştür.

Katılımcıların eleştirel ebeveyn ve koruyucu ebeveyn boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde güçlü ilişki vardır ($p<0.001$, $r=0.738$). Eleştirel ebeveyn boyutunun yetişkin ve doğal çocuk arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde zayıf ilişki vardır ($p<0.005$, $r=0.283$, $r=0.231$).

Katılımcıların koruyucu ebeveyn boyutuyla yetişkin boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde, uygulu çocuk boyutu ile pozitif yönde zayıf düzeyde, doğal çocuk boyutu ile arasında orta düzeyde negatif yönde ilişki vardır ($p<0.005$, $r=0.492$, $r=0.204$, $r=0.211$).

Katılımcıların yetişkin ego durumu boyutu ile doğal çocuk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde, uygulu çocuk ile doğal çocuk arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır ($p<0.001$, $r=0.572$).

Bu sonuçlardan hareketle ego durumlarının alt boyutları ve lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup H1'i desteklediği görülmüştür.

6.2.3. Ego Durumları ve Lider Üye Etkileşimi Regresyon Analizi

H2: Lider-üye etkileşiminde yetişkin ego durumu ile iletişim kurulmaktadır.

H2'de iddia edilen hipotezi test etmek için regresyon analizi yapılmıştır, bulgular Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. EDÖ ve LÜE Regresyon Analizi-1

Model Summary					
R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Std. Tahmin Hatası		
.168 ^a	.028	.013	196.170		
a. Predictors: (Constant), DÇ, KE, UÇ, Y					
ANOVA ^a					
Model	Toplam Kare	Df	Açıklanmış Kare	F	Sig.
Regression	28.981	4	7.245	1.883	.114 ^b
Residual	1.000.549	260	3.848		
Total	1.029.530	264			
a. Dependent Variable: lider etkileşim					
a. Predictors: (Constant), DÇ , KE , UÇ, Y					
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.342	2.716	-	.494	.622
Koruyucu Ebeveyn	3.698	4.568	.065	.810	.419
Yetişkin	.130	8.457	.001	.015	.988
Uygulu Çocuk	-7.293	5.953	-.111	-1.225	.222
Doğal Çocuk	2.827	3.821	.069	.740	.460
a. Dependent Variable: lider etkileşim					

Modelde lider etkileşim bağımlı değişken iken ego durumu alt boyutları arasındaki etkisinin tespiti için regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan model istatistiksel

olarak anlamlı değildir ($p=0.114$). Buna göre lider üye etkileşiminde yetişkin ego durumunun etkisi yoktur.

H8: Lider-üye etkileşiminde liderler ve üyeler ebeveyn ego durumunu kullanırlar. H8’de iddia edilen hipotezi test etmek için regresyon analizi yapılmıştır, bulgular Tablo 13’teki gibidir.

Tablo 13. EDÖ ve LÜE Regresyon Analizi-2

R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Std. Tahmin Hatası		
.113 ^a	.013	.003	1.92814		
a. Predictors: (Constant), DÇ, KE, UÇ, Y					
Model	Toplam Kare	df	Açıklanmış Kare	F	P
Regression	12.409	4	3.102	.834	.504 ^b
Residual	966.607	260	3.848		
Total	979.017	264			
a. Dependent Variable: lider etkileşim					
b. Predictors: (Constant), DÇ, KE, UÇ, Y					
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standard. Coefficients	T	P
	B	Std. Er	Beta		
(Cons.)	2.553	2.669		.967	.340
KE	-1.244	4.490	-.022	-.277	.782
Y	-1.580	8.312	-.018	.015	.849
UÇ	5.576	5.851	.087	-1.225	.341
DÇ	-1.262	3.755	-.031	.740	.737
a. Dependent Variable: üye etkileşim					

Model’de üye-etkileşim bağımlı değişken iken ego durumları alt boyutları arasındaki etkisinin tespiti için regresyon analizi uygulanmıştır. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=0.504$). Buna göre lider üye etkileşiminde ebeveyn ego durumunun etkisi yoktur.

6.2.4. Ego Durumları ile Demografik Değişkenlerin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacı Lider-Üye etkileşimi ile başta demografik özellikler olmak üzere, ego durumları ve yaşam pozisyonları arasında bir ilişki olduğu varsayımını destekleyici sonuçlara ulaşmaktır. Katılımcılara aşamalı olarak yapılan Kişisel Bilgi Formu, Lider-Üye Etkileşim Ölçeği, Ego Durumları Ölçeği ve Yaşam Pozisyonları ölçeği sonuçlarına bakıldığında varsayımları destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Katılımcıların ego durumlarının cinsiyetle arasında ilişki olup olmadığını görmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. “H3: Cinsiyet değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezinin test edildiği analizin bulguları Tablo 14’teki gibidir.

Tablo 14. Katılımcıların Ego Durumlarına Cinsiyetle İlişkisinin Analizi

<i>Cinsiyet</i>	<i>Değerler</i>	<i>EE</i>	<i>KE</i>	<i>Y</i>	<i>UÇ</i>	<i>DÇ</i>
Kadın	<i>N</i>	85	85	85	85	85
	<i>Mean</i>	.2047	.1978	.1944	.2024	.2007
	<i>Median</i>	.1968	.1995	.1953	.2014	.2029
	<i>Minimum</i>	.09	.04	.13	.12	.08
	<i>Maximum</i>	.52	.36	.28	.30	.31
Erkek	<i>N</i>	180	180	180	180	180
	<i>Mean</i>	.2060	.1942	.1908	.2014	.2076
	<i>Median</i>	.1991	.1971	.1927	.2012	.2076
	<i>Minimum</i>	.00	.02	.10	.05	.05
	<i>Maximum</i>	.45	.34	.27	.32	.48
<i>p*</i>		0.819	0.608	0.240	0.774	0.418

*: Mann Whitney U testi

Bulgulara göre kadın ve erkeklerin ego durumları medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p=0.819$, $p=.608$, $p=0.240$, $p=0.774$, $p=0.418$).

Tablo 15. Ego Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Ego Durumu</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Kısmi Eta Kare</i>
<i>Eleştirel Ebeveyn</i>	0,002	1	0,545	0,461	0,002
<i>Koruyucu Ebeveyn</i>	0,001	1	0,503	0,479	0,002
<i>Yetişkin</i>	0	1	0,857	0,356	0,003
<i>Uygulu Çocuk</i>	0,001	1	1,064	0,303	0,004
<i>Doğal Çocuk</i>	0,004	1	1,939	0,165	0,007

Katılımcıların ego durumları ile medeni durumları arasında ilişki olup olmadığını görmek için Mann Whitney U testi ve MANOVA testi yapılmıştır. Standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16. Katılımcıların Ego Durumlarının Medeni Durumlarına Göre Analizi

<i>Medeni Durum</i>	<i>EE</i>	<i>KE</i>	<i>Y</i>	<i>UÇ</i>	<i>DÇ</i>
Evli	<i>N</i>	124	124	124	124
	<i>Mean</i>	.2029	.1970	.1906	.1997
	<i>Median</i>	.1967	.1997	.1934	.2018
	<i>Minimum</i>	.00	.10	.13	.05
	<i>Maximum</i>	.43	.36	.28	.29
Bekar	<i>N</i>	141	141	141	141
	<i>Mean</i>	.2079	.1940	.1931	.2035
	<i>Median</i>	.1994	.1964	.1933	.2012
	<i>Minimum</i>	.08	.02	.10	.12
	<i>Maximum</i>	.52	.32	.27	.32
	<i>p*</i>	0.446	0.593	0.293	0.732

*: Mann Whitney U testi

Bekar ve evli katılımcıların ego durumu alt boyutları medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0.446$, $p=0.593$, $p=0.293$, $p=0.732$, $p=0.061$).

Katılımcıların ego durumları ile yaşları arasında ilişki olup olmadığını görmek için Çok Yönlü Varyans Analizi (MANOVA) yapılmıştır. Pillai's Trace değeri $p=0.047$ olarak çıkmıştır. “H5: Yaş ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.” hipotezinin test edildiği analizin bulguları Tablo 17’deki gibidir.

Tablo 17. Ego Durumlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Ego Durumu</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Kısmi Eta Kare</i>
<i>Eleştirel Ebeveyn</i>	0,006	4	0,470	0,758	0,007
<i>Koruyucu Ebeveyn</i>	0,001	4	0,279	0,892	0,004
<i>Yetişkin</i>	0,005	4	2,435	0,048	0,036
<i>Uygulu Çocuk</i>	0,004	4	0,989	0,414	0,015
<i>Doğal Çocuk</i>	0,029	4	3,240	0,013	0,047

Yaş değişkeni ile yetişkin ve doğal çocuk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf ilişki vardır ($p=0.048$, $p=0.013$). 36-45 yaş arası katılımcıların doğal çocuk ego durumunu 26-35 yaş arası katılımcılardan daha yüksek oranda kullandıkları görülmüştür. 18-25 yaş arası katılımcıların yetişkin ego durumunu 36-45 yaş arası katılımcılara göre daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilmiştir. Yaş değişkenine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’deki gibidir.

Tablo 18. Ego Durumlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Ego Durumu</i>	<i>Yaş</i>	<i>Mean</i>	<i>Ss</i>	<i>N</i>
<i>Eleştirel Ebeveyn</i>	18-25	0,217	0,082	32
	26-35	0,205	0,047	165
	36-45	0,201	0,058	56
	46-55	0,206	0,040	11
	56+	0,208	-	1
	<i>Total</i>	0,206	0,054	265

Koruyucu Ebeveyn	18-25	0,191	0,046	32
	26-35	0,197	0,032	165
	36-45	0,194	0,037	56
	46-55	0,195	0,031	11
	56+	0,187	-	1
	<i>Total</i>	0,195	0,035	265
Yetişkin	18-25	0,197	0,020	32
	26-35	0,192	0,022	165
	36-45	0,190	0,018	56
	46-55	0,192	0,034	11
	56+	0,133	-	1
	<i>Total</i>	0,192	0,022	265
Uygulu Çocuk	18-25	0,206	0,028	32
	26-35	0,203	0,030	165
	36-45	0,197	0,032	56
	46-55	0,197	0,032	11
	56+	0,164	-	1
	<i>Total</i>	0,202	0,030	265
Doğal Çocuk	18-25	0,190	0,044	32
	26-35	0,203	0,045	165
	36-45	0,218	0,054	56
	46-55	0,210	0,046	11
	56+	0,309	-	1
	<i>Total</i>	0,205	0,048	265

Katılımcıların ego durumları ile deneyimleri arasında ilişki olup olmadığını görmek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. “H6: Deneyim değişkeninin ego durumu boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezinin test edildiği analizin bulguları Tablo 19’deki gibidir.

Tablo 19. Ego Durumları ve Deneyim Değişkeni İlişkisinin Analizi

<i>Deneyim</i>		<i>EE</i>	<i>KE</i>	<i>Y</i>	<i>UÇ</i>	<i>DÇ</i>
0-1	<i>N</i>	30	30	30	30	30
	<i>Mean</i>	.1925	.1976	.1938	.2053	.2108
	<i>Median</i>	.1924	.1994	.1923	.2006	.2076
	<i>Minimum</i>	.08	.16	.16	.12	.11
	<i>Maximum</i>	.26	.32	.22	.30	.36
2-5	<i>N</i>	83	83	83	83	83
	<i>Mean</i>	.2052	.1938	.1909	.1989	.2113
	<i>Median</i>	.2022	.1942	.1906	.1984	.2060
	<i>Minimum</i>	.10	.10	.15	.12	.12
	<i>Maximum</i>	.39	.27	.23	.32	.37
6-15	<i>N</i>	115	115	115	115	115
	<i>Mean</i>	.2028	.2013	.1944	.2051	.1965
	<i>Median</i>	.1939	.2017	.1970	.2070	.2005
	<i>Minimum</i>	.09	.06	.13	.12	.05
	<i>Maximum</i>	.45	.36	.28	.29	.36
16-25	<i>N</i>	27	27	27	27	27
	<i>Mean</i>	.2171	.1832	.1865	.1925	.2208
	<i>Median</i>	.2057	.1953	.1927	.1987	.2128
	<i>Minimum</i>	.00	.10	.10	.05	.12
	<i>Maximum</i>	.41	.25	.22	.23	.48
26+	<i>N</i>	10	10	10	10	10
	<i>Mean</i>	.2490	.1673	.1817	.2013	.2006
	<i>Median</i>	.1970	.1943	.1922	.1947	.2242
	<i>Minimum</i>	.15	.02	.10	.13	.08
	<i>Maximum</i>	.52	.22	.22	.32	.31
<i>p*</i>		0.425	0.038	0.482	0.327	0.103

*: Kruskal Wallis Test

Katılımcıların koruyucu ve eleştirel ebeveyn ortalamaları ile deneyimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0.05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre 26+ ve 16-25 yıl deneyimi olan katılımcıların koruyucu ve eleştirel ebeveyn ego durumu diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların ego

durumları ile deneyim değişkeninin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20'deki gibidir.

Tablo 20. Ego Durumları ile Deneyim Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Ego Durumu</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Kısmi Eta Kare</i>
<i>Eleştirel Ebeveyn</i>	0,029	4	2,461	0,046	0,036
<i>Koruyucu Ebeveyn</i>	0,016	4	3,528	0,008	0,051
<i>Yetişkin</i>	0,003	4	1,471	0,211	0,022
<i>Uygulu Çocuk</i>	0,005	4	1,299	0,271	0,02
<i>Doğal Çocuk</i>	0,02	4	2,156	0,074	0,032

6.3. Yaşam Pozisyonları Ölçeği Bulguları

Yaşam Pozisyonları Ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, ölçeğin kullanıma uygun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların yanıtladıkları anket soruları sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir.

6.3.1. Yaşam Pozisyonları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesi için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır ve 4 boyutun her biri güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik değerleri Tablo 21'deki gibidir;

Tablo 21. Yaşam Pozisyonları Ölçeği Güvenilirlik Değerleri

Ben OKEY'im Sen OKEY'sin Boyutu

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,742	5

Ben OKEY değilim Sen OKEY'sin Boyutu

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,765	3

Ben OKEY'im Sen OKEY değilsin Boyutu

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,738	3

Ben OKEY'im Sen OKEY değilsin Boyutu

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,744	5

“Ben OKEY'im Sen OKEY'sin” boyutu tüm alt boyutlarıyla birlikte güvenilir bulunmuştur. “Ben OKEY değilim Sen OKEY'sin” boyutunda güvenilir katsayısını <,700 olması için 11. ve 12. soru çıkarıldığında güvenilir bulunmuştur. “Ben OKEY'im Sen OKEY değilsin” boyutunda güvenilir katsayısını <,700 olması için 8. ve 20. sorular çıkarılmış ve sonucunda güvenilir bulunmuştur. “Ben OKEY'im sen OKEY'sin” boyutu tüm alt boyutlarıyla birlikte güvenilir bulunmuştur.

6.3.2. Yaşam Pozisyonları Değişkeninin Açıklayıcı Faktör Analizi

Yaşam Pozisyonları Ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına bakıldığında KMO değeri ,856 çıkmış ve 0,60 değerinin üstünde olduğu görülmüştür. Ki Kare değerine bakıldığında ise 2182,421 olarak bulunmuştur. Toplam varyans ise 57,609 olarak bulunmuştur. Alpha ve KMO değerlerine bakıldığı zaman ölçeğin geçerli ve güvenli olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonuçlarında 20 sorunun 4 faktörde toplandığı görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 22'deki gibidir.

Tablo 22. Yaşam Pozisyonları Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

<i>Faktör</i>	<i>Faktör Analizi</i>	<i>Faktör Yüğü</i>
<i>Ben OKEY değilim Sen OKEY'sin</i>	<i>Kendimi çaresiz hissedirim.</i>	,754
<i>Ben OKEY değilim Sen OKEY değilsin</i>	<i>Keşke bu dünyada doğmasaydım.</i>	,664
<i>Ben OKEY'im Sen OKEY değilsin</i>	<i>Diğer insanların düşüncelerine şüphe ile yaklaşırım.</i>	,637
<i>Ben OKEY'im Sen OKEY'sin</i>	<i>Diğer insanlarla tanışmaya can atarım.</i>	,613

Lider-üye etkileşimi ve yaşam pozisyonları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda (Tablo 23) yaşam pozisyonlarının lider-üye etkileşimini etkilediği görülmektedir. “Lider-üye etkileşimi ile yaşam pozisyonları iletişim kalitesini etkilemektedir” hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 23. Lider-Üye Etkileşimi ve Yaşam Pozisyonları Arasındaki İlişki

	<i>Ben OK değilim Sen OK değilsin</i>	<i>Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.</i>	<i>Ben OK’ im Sen OK değilsin</i>	<i>Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.</i>	<i>Ben OK değilim Sen OK’ sin</i>	<i>Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.</i>
<i>Ben OKEY değilim Sen OKEY değilsin</i>	1	-,021 ,731 265	-,064 ,300 265	,036 ,561 265	-,164 ,007 265	,038 ,542 265
<i>Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.</i>		1 265	,163 ,008 265	-,892 ,000 265	,090 ,144 265	-,893 ,000 265
<i>Ben OKEY’ im Sen OKEY değilsin</i>			1 265	-,109 ,076 265	,213 ,000 265	-,131 ,034 265
<i>Astlarımın problemlerin i ve ihtiyaçlarını anlıyorum.</i>				1 265	-,054 ,378 265	,977 ,000 265
<i>Ben OKEY değilim Sen OKEY’ sin</i>					1 265	-,069 ,264 265
<i>Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.</i>						1 265

“Ben OKEY’ im Sen OKEY’ sin” boyutu ile lider-üye etkileşiminde lider sorularından “Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.” faktörü ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda üyeler açısından “Yöneticimin potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.” faktörü ile “Ben OKEY’ im Sen OKEY’ sin” boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkarak lider-üye etkileşiminde iki tarafın da OKEY olması

durumunda lider üye etkileşim kalite düzeyinin artacağı görülmüştür. “Ben OKEY değilim sen OKEY değilsin” boyutunda üyeler için, “Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.” faktörü ele alındığında negatif bir ilişki görülmüştür. Buna göre iki tarafın da OKEY olmama durumunda lider üye etkileşiminin azalacağı görülmüştür. “Ben OKEY’ im Sen OKEY değilsin” boyutunda liderler için “Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum” faktörüne bakıldığında negatif bir ilişki görülmüştür. Bundan yola çıkarak iki taraftan birisi OKEY olmadığı takdirde lider üye etkileşiminin azalacağı görülmüştür. “Ben OKEY değilim sen OKEY’ sin” boyutunda üyeler için “Yöneticim gerçekten ihtiyacım olduğunda, kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda ona güvenirim” faktörü arasındaki ilişkiye bakıldığında yine negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. İki taraftan biri OKEY olmadığı takdirde lider üye etkileşiminde azalma olacağı görülmüştür.

BÖLÜM VIII

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Yöneticiler örgütlerde karşılaştıkları çeşitli sorunlarla başa çıkmak için birçok farklı teknik kullanmaktadırlar. Ve bu tekniklerden bazıları başarılı olsa da yönetimin iletişimini iyileştirmeye yardımcı olmak için her zaman daha yeni, daha gelişmiş tekniklere ihtiyaç vardır. Bu tekniklerden biri olan TA doğru şekilde kullanılırsa ve yönetim, TA' nın sorunlu alanları analiz edip, yardım etmeye kanalize olunabilirse, daha iyi iletişim için yararlı bir araç olabilir. TA kavramı bir süre önceye kadar yalnızca psikoloji alanında kullanılıyordu ancak şimdi organizasyonlarda TA kavramını ele aldığımız zaman iş dünyası için pratik ve kullanışlı bir analiz yöntemi olduğu görülüyor. Bu araştırmada lider-üye etkileşiminde kişilerin iletişim sırasında kendilerine gelen uyarıcıyı anlamaları ve o uyarıcıya uygun ego durumunda yanıt vermeleri amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmada, katılımcıların lider üye etkileşim düzeyi, üyelerin gözünden 3,96 çıkmış olup genel yüksek olarak değerlendirilmektedir. Liderlerin gözünden bakıldığında ise 4,34 ile çok yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların lider etkileşimi arttığı takdirde üye etkileşiminin azaldığı görülmüştür.

Katılımcıların ego durumları ile lider-üye etkileşimi ilişkisine bakıldığında katılımcıların %20.75 inin Eleştirel ebeveyn, %19,24 ünün Koruyucu ebeveyn, %18.86 sının Yetişkin, %20 sinin Uygulu çocuk, %20.75'inin ise doğal çocuk ego durumunu kullandıkları görülmüştür. Katılımcılardan alınan yanıtlara göre; lider etkileşim boyutu ile üye etkileşim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Lider etkileşimi ile uygulu çocuk alt boyutu arasında negatif yönde zayıf ilişki görülmüştür. Bu bulgu “Ego durumları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini desteklemektedir.

Lider-üye etkileşiminde yetişkin ego durumu kullanıldığına ilişkin kurulan hipotezin sonuçlarında ise istatistiksel olarak anlamlı görülmemiştir. Dolayısıyla bu

Çalışma sonuçlarına göre lider-ye etkileşiminde yetişkin ego durumunun etkisi yoktur. Karcıoğlu ve Arun (2004), yapmış oldukları çalışmada ise üstlerin, astlarıyla olan iletişimlerinin büyük bir bölümünde %76 oranında yetişkin ego durumunu kullandıklarını tespit etmişlerdir (Karcıoğlu & Arun, 2004).

Katılımcıların demografik özellikleriyle ego durumları arasındaki farklılıkları görmek için yapılan analiz sonuçlarında ise kadın ve erkek ego durumlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak Ekşi vd. (2017) ise niversite ğrencilerinin ego durumlarını inceledikleri çalışmalarında, erkek öğrencilerin daha çok Eleştirel Ebeveyn ego durumuna bağlı davranışlar sergilediklerini gözlemlemişlerdir. Yine aynı çalışmada kız ğrencilerin Koruyucu Ebeveyn ego durumuna özgü davranışlarının erkek öğrencilerden daha yüksek olduğu grlmştir. Yetişkin ego durumu, Uygulu ocuk ego durumu ve Doğal ocuk ego durumu alt boyutlarında ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Ekşi vd., 2017).

Katılımcıların medeni durumları ile kullandıkları ego durumları arasındaki farklılığı bakmak için yapılan analizde ise bekar ve evli katılımcıların ego durumu alt boyutları arasında olarak anlamlı bir farklılık olmadığı grlmştir. Aktaş & Ordun (2014) da yapmış oldukları çalışmada lider-ye etkileşiminde medeni durum faktörünün LE için anlamlı bir farklılık oluşturmadığını gözlemlemişlerdir (Aktaş & Ordun, 2014).

Yaş değişkeni ile yetişkin ve doğal ocuk boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf ilişki olduğu grlmştir. 36-45 yaş arası katılımcıların doğal ocuk ego durumunun 26-35 yaş arası katılımcılardan daha yüksek, 18-25 yaş arası katılımcıların yetişkin ego durumunun da 36-45 yaş arası katılımcılara göre daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilmiştir.

Deneyim ile ego durumları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar grlmştir. Analiz sonuçlarına göre 6-5 yıl arası deneyime sahip olan katılımcıların koruyucu ebeveyn medyan ortalaması, 16-25 yıl arası deneyimi olan katılımcıların koruyucu ebeveyn ortalamalarından daha yüksek olduğu grlmştir.

Katılımcıların lider-üye etkileşimi ile yaşam pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. “Ben OKEY’ im Sen OKEY’ sin” boyutu ile lider-üye etkileşiminde lider gözüyle bakıldığında aralarında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Aynı zamanda üyeler açısından “Ben OKEY’ im Sen OKEY’ sin” boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan yola çıkarak lider-üye etkileşiminde iki tarafın da OKEY olması durumunda lider üye etkileşim düzeyinin artacağı görülmüştür. “Ben OKEY değilim sen OKEY değilsin” boyutunda üyeler açısından ele alındığında negatif bir ilişki görülmüştür. Buna göre iki tarafın da OKEY olmama durumunda lider-üye etkileşim kalitesinin azalacağı görülmüştür. “Ben OKEY’ im Sen OKEY değilsin” boyutunda liderler açısından bakıldığında negatif bir ilişki görülmüştür. Bundan yola çıkarak iki taraftan birisi OKEY olmadığı takdirde lider üye etkileşiminde kalite düzeyinin azalacağı görülmüştür. “Ben OKEY değilim sen OKEY’ sin” boyutunda üyeler açısından bakıldığında yine negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. İki taraftan biri OKEY olmadığı takdirde lider-üye etkileşiminde azalma olacağı görülmüştür. Bu bulgu “Lider-üye etkileşimi ile yaşam pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini desteklemektedir.

7.2. Öneriler

Başarılı bir yöneticiyi oluşturan tüm beceriler arasından hiçbiri etkili iletişim kurma becerisinden daha önemli değildir (Cushnie, 1975). Yöneticinin iletişim kalite düzeyi yaptığı tüm işlere etki eder. Aynı zamanda yöneticinin kendiyile ve çalışanlarıyla iletişiminin kaliteli olması, organizasyon içindeki iletişim kaynaklı problemleri de azaltacaktır. Kişi sürekli olarak içsel ebeveyn ego durumunu beslemekte, eklemeler yapmaktadır. Yaşam devam ederken Ebeveyn ego durumunda başkalarında gördüğümüz, analiz ettiğimiz yeni girdileri dahil eder; Çocuk ego durumu bizim tepkilerimizi birleştirir ve Yetişkin ego durumu artan problemler (çözme becerileri ve stratejileri) edinir. Organizasyonun sağlıklı bir olgunluğa erişmesini isteyen yöneticiler, çalışanlarının öğrenmesi ve gelişmesi için yardım etmekle ilgilenir; iyi eğitmenler, yetkin performans öğrenmelerini hedefler. Bundan hareketle organizasyon içinde etkin iletişim hedefleyen yönetici, kendisi ve astları için TA kavramını tüm boyutlarıyla öğrenmesi ve uygulaması fark yaratacaktır.

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda organizasyonlar için TA kavramının önemli bir analiz tekniği olduğu söylenebilir. Örgüt içindeki lider-üye etkileşiminde; etki, katkı, sadakat ve profesyonel bağlılık boyutlarında ego durumlarının uygun yerlerde kullanılması, yaşam pozisyonlarına bakıldığında iki tarafın da OKEY olması örgütteki iletişim kalitesini artıracaktır. Organizasyonda yaşanan çatışmalar veya iletişim sorunları için TA tekniklerini öğrenmek ve sorunları çözmek için kullanmak çok yararlı olacaktır.

Bu çalışmada, Lider-Üye etkileşimindeki ego durumları ve yaşam pozisyonları özel sektör çalışanları üzerinde analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda Lider-Üye etkileşiminde kullanılan transaksionlara da değinmek iletişim kalitesinin etkilendiği alanı genişletmek açısından faydalı olacaktır.

Araştırma örneklemini açısından bakıldığında ise kamu sektörü üzerinde veya daha farklı yaş gruplarında çalışmalar yapılması araştırma alanını genişleterek daha farklı bulgulara ulaşmayı sağlayacaktır.

Transaksiyonel analiz konusunda eğitim almış veya teorisi hakkında bilgi sahibi olan kişiler ile kavram hakkında bilgi sahibi olmayan kişiler arasında analiz yapıldığında bunun iletişim kalitesinde etkisi olup olmadığı daha net şekilde görülebilir.

KAYNAKÇA

- Akbağ, M. (2000). *Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Üniversite Öğrencilerinde Olumsuz Otomatik Düşünceler, Transaksiyonel Analiz Ben Durumları ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akbağ, M., & Kulaksızoğlu, A. (2018). Üniversite Öğrencilerinde Stresle Başa Çıkma: Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Bağlamında Bir İnceleme. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 26-26.
<https://doi.org/10.26466/opus.476576>
- Aktaş H. & Ordun G. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 120-135.
- Akkoyun, F. (1993). Saygı Kavramına Transaksiyonel Analiz Açısından Bakış. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 1(4).
- Akyıldız, H., & Kayalar, M. (2003). İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz ile Boyutlandırılması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 75-91.
- Arun, K., & Karcıoğlu, F. (2004). Örgütsel İletişimde Transaksiyonel Analiz (Karşılıklı Davranışsal Çözümleme) Bir Uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, 8(21), 245-264.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19).

- Bennett, R. (1999). Transactional Analysis Approach to the Categorisation of Corporate Marketing Behaviour. *Journal of Marketing Management*, 15, 265-289.
- Berne, E. (2019). *İnsanların Oynadığı Oyunlar* (1. bs). Diyojen.
- Blakeney, R. N. (1986). A Transactional View of the Role of Trust in Organizational Communication. *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 95-98.
<https://doi.org/10.1177/036215378601600203>
- Boholst, A., F. (2003). Effects of Transactional Analysis Group Therapy on Ego States and Ego State Perception. *Transactional Analysis Journal*, 33(3), 254-161.
- Boyce, M. (1981). Before, during and after Berne. *Transactional Analysis Journal*, 11(1), 33-34. <https://doi.org/10.1177/036215378101100106>
- Campos, L. P. (1971). Transactional Analysis Group Leadership Operations. *Transactional Analysis Bulletin*, 1(4), 21-24.
<https://doi.org/10.1177/036215377100100406>
- Campos, L. P. (2018). Meeting the Challenges of a Vengeful World with a Socially Responsible Transactional Analysis. *Transactional Analysis Journal*, 48(2), 126-138. <https://doi.org/10.1080/03621537.2018.1429290>
- Cevrioglu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceyhan, S. (2022). *Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Kariyer Tatmininin Aracı Sektör Deneyiminin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

- Clark, D. B. (1982). *The Influence Of Transactional Analysis Training On Communication Skills*. Texas A & M University.
- Cornell, W. F. (2020). Transactional Analysis and Psychoanalysis: Overcoming the Narcissism of Small Differences in the Shadow of Eric Berne. *Transactional Analysis Journal*, 50(3), 164-178.
<https://doi.org/10.1080/03621537.2020.1771020>
- Cushnie D. William. (1975). A Manager's Introduction to Transactional Analysis. *S.A.M. Advance Management Journal*, 37-45.
- Çam, S., & Akkoyun, F. (2001). The Effects of Communication Skills Training on Ego States and Problem Solving. *Transactional Analysis Journal*, 31(3), 161-166. <https://doi.org/10.1177/036215370103100303>
- Çekmecelioğlu H. G. & Ülker F. (2014). Lider—Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *KOSBED*, 28, 35-58.
- Daley, B., L. (1973). *An Instrument To Determine Basic Ego States As Defined By Transactional Analysis*. University of South Carolina.
- Demir C., Yılmaz M. K., & Çevirgen A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, 129-152.
- Dörttepe, Z. Ü. (2016). *Book Chapter: Transactional Analysis Approach in Patient-Nurse Communication*. 32-42.
- English, F. (2005). How Did You Become a Transactional Analyst? *Transactional Analysis Journal*, 35(1), 78-88. <https://doi.org/10.1177/036215370503500110>

- Erskine, R. G. (Ed.). (2010). *Life scripts: A transactional analysis of unconscious relational patterns*. Karnac.
- Fine, M. J., Covell, G., & Tracy, D. B. (1978). The Effects of TA Training on Teacher Attitudes and Behavior. *Transactional Analysis Journal*, 8(3), 236-239. <https://doi.org/10.1177/036215377800800315>
- Fischer, G. P. (1993). The Changing Organizational Parent. *Transactional Analysis Journal*, 23(2), 70-76. <https://doi.org/10.1177/036215379302300204>
- Gerald, C. (2009). *Transactional Analysis for Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy Eighth Edition*.
- 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grimes, J. (1988). Transactional Analysis in Group Work. İçinde S. Long (Ed.), *Six Group Therapies* (ss. 49-113). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2100-0_2
- Gültekin F. & Voltan-Acar N. (2004). Transaksiyonel Analizin Türk Kültürüne Uygulanabilirliği: Kültür Açısından Eleştirel Bakış. *Eğilim ve Bilim*, 29(133), 28-38.
- Günay, M. (2022). *Örgüt Kültürünün Örgütsel adalet Algısına Etkisi: Lider-Üye Erkileşimi ve Örgütsel Kayırmacılık Algısının Aracılık Rolü*. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fakültesi.

- Gürbüz S. & Özgür A. (2017). Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-15.
- Hall, T. (2019). Using Transactional Analysis to Understand Workplace Bullying. *Transactional Analysis Journal*, 49(1), 32-42.
<https://doi.org/10.1080/03621537.2019.1544775>
- Halsey, P. A. (2004). Nurturing Parent Involvement: Two Middle Level Teachers Share Their Secrets. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 77(4), 135-137.
<https://doi.org/10.3200/TCHS.77.4.135-137>
- Hansen, F. K., & Costa, A. (1980). TA for Student Teachers: A Pilot Workshop during Field Placement. *Transactional Analysis Journal*, 10(4), 333-338.
<https://doi.org/10.1177/036215378001000414>
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Harris, T. (2021). *I'm OK – You're OK* (19. bs). okuyanus.
- Hay, J. (1993). Creating Community: The Task of Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(7).
- Hay, J. (2000). Organizational Transactional Analysis: Some Opinions and Ideas. *Transactional Analysis Journal*, 30(3), 223-232.
<https://doi.org/10.1177/036215370003000307>
- Hay, J. (2017). *An Introduction to Transactional Analysis Psychotherapy*. 20(3).

- Hay, J. (2009). *Eğitmenler İçin Transaksiyonel Analiz*. Nobel.
- Hodgins, R. (2017). Clinical implications of the psychoanalyst's life experience: When the personal becomes professional. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 31(2), 249-252. <https://doi.org/10.1080/02668734.2017.1292452>
- Isgor, I. Y., Kaygusuz, C., & Ozpolat, A. R. (2012). Life Positions Scale Language Equivalence, Reliability and Validity Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 284-291. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.652>
- James, M., & Jongeward, D. (2019). *Born to Win_ Transactional Analysis with Gestalt Experiments-Signet* (4. bs). Sola Unitas.
- Karababa A. (2016). *Ergenlerde Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Yaşam Pozisyonları ve İnsani Değerler Açısından Yalnızlık*. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ.
- Karcıoğlu F. & Kâhya C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kaşlı M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi* [Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Kaur, J. (2014). Role Of Ego States (Structural Analysis) In Defining Leadership Style: An Analysis. *Ge-International Journal Of Management Research*, 2(7), 320-332.

- Kaya G. (2020). *Çalışanların Benlik Durumları ile Yaratıcı Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki: Gümrük Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kaya, P. (2022). *Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Yeme Davranışlarının Çocukluk Çağı Travmaları ve Yaşam Pozisyonları ile İlişkisinin İncelenmesi*. İstanbul Kent Üniversitesi.
- Kececi, A. (2016). Ego States Of Nurses Working In Psychiatric Clinics According To Transactional Analysis Theory. *Pak J Med Sci*, 2(32), 485-490.
- Kececi, A., & Ertem, M. Y. (2016). Ego States of nurses working in psychiatric clinics according to transactional analysis theory. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 32(2), 485-489.
- King, P., & Temple, S. (2018). Transactional Analysis and the Ludic Third (TALT): A Model of Functionally Fluent Reflective Play Practice. *Transactional Analysis Journal*, 48(3), 258-271.
<https://doi.org/10.1080/03621537.2018.1471292>
- Köy- Karamil, A. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. MARMARA ÜNİVERSİTESİ.
- Kramer, F. D. (1978). An Instrument for Measuring Life Position. *Transactional Analysis Journal*, 2(8).
- Krausz, R. R. (1996). Transactional Analysis and the Transformation of Organizations. *Transactional Analysis Journal*, 26(1), 52-57.
<https://doi.org/10.1177/036215379602600110>

- Krausz, R. R. (2005). Transactional Executive Coaching. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 367-373. <https://doi.org/10.1177/036215370503500414>
- Kreyenberg, J. (2005). Transactional Analysis in Organizations as a Systemic Constructivist Approach. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 300-310. <https://doi.org/10.1177/036215370503500402>
- Laugeri, M. (2020). Emerging Change: A New Transactional Analysis Frame for Effective Dialogue at Work. *Transactional Analysis Journal*, 50(2), 143-159.
- Łęski, Z. (2017). New media in the Information Society from the Perspective of Transactional Analysis. Tools or Co-workers? *Edukacyjna Analiza Transakcyjna*, 6.
- Levin-Landheer, P. (1982). The Cycle of Development. *Transactional Analysis Journal*, 12(2), 129-139. <https://doi.org/10.1177/036215378201200207>
- Luca, M. L. D. (2011). Social-Cognitive Transactional Analysis: An Introduction to Pío Scilligo's Model of Ego States. *Transactional Analysis Journal*, 41, 206.
- Meerman, A. (2014). Kişilik Bozukluğu Olan Hastalarda Transaksiyonel Analize Dayalı Kısa Süreli Yatarak Tedavi Psikoterapisinin Etkinliği: Eğilim Skoru Kullanan Eşleştirilmiş Bir Kontrol Çalışması. *Journal of Personality Disorders*, 166.
- Minibaş-Poussard, J. (2007). Transaksiyonel Analiz ve Yönetim: Liderin Benliği. *İçinde Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Mountain, A., & Davidson, C. (2016). *Working together: Organizational transactional analysis and business performance*. Routledge.

- Ozpolat, A., Kaygusuz, C., & Duyan, V. (2015). Psychometric Features of Ego States Scale. *Turkish Journal of Family Medicine & Primary Care*, 9(4), 150. <https://doi.org/10.5455/tjfmmpc.186239>
- Ömür, E., & Engin, A. (2021). Transaksiyonel Analiz Ego Durumları Açısından Evlilik Uyumu/ Doyumunun İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 11-24.
- Özutku, H. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Pitman E. (1982). Transactional Analysis: An Introduction to its Theory and Practice. *The British Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjsw.a054773>
- Saruhan, V. (2019). Transactional Analysis Theory and Spirituality. *Spiritual Psychology and Counseling*, 4(3), 321-331. <https://doi.org/10.37898/spc.2019.4.3.070>
- Sepahpour, G. (2017). Applying Transactional Analysis to the Understanding of Human–Product Interaction in Cellphone Design. *The Design Journal*, 20(6), 847-865. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1370900>
- Shaaban, S., & Sherien M. Shehata, M. (2019). The Impact of Resilience on Performance under Transformational and Transactional Leadership. *Organizational Cultures: An International Journal*, 19(2), 33-46. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v19i02/33-46>
- Solomon, C. (2003). Transactional Analysis Theory: The Basics. *Transactional Analysis Journal*, 33(1), 15-22. <https://doi.org/10.1177/036215370303300103>

- Steiner, C. (2007). *Scripts People Live: Transactional Analysis Of Life Scripts*.
Grove/Atlantic, Inc.
- Steiner, C. M. (1971). The Stroke Economy. *Transactional Analysis Bulletin*, 1(3), 9-15. <https://doi.org/10.1177/036215377100100305>
- Stewart, I., & Joines, V. (1987). *TA today: A new introduction to transactional analysis*. Lifespace Pub.
- Stewart, I., & Joines, V. (2021). *Günümüzde TA Transaksiyonel Analiz'e Yeni Bir Giriş* (4. bs). Serbest Kitaplar.
- Summerton, O. (1993). Games in Organizations. *Transactional Analysis Journal*, 23(2), 87-103. <https://doi.org/10.1177/036215379302300206>
- Sundah, A. J. A. (2018). The Effectiveness of Transactional Analysis Counseling to Increase Self Esteem. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(04). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i4.el08>
- Şahin F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *EGE AKADEMİK BAKIŞ*, 11(2), 277-288.
- Tangolo, A. E., & Massi, A. (2018). A Contemporary Perspective on Transactional Analysis Group Therapy. *Transactional Analysis Journal*, 48(3), 209-223. <https://doi.org/10.1080/03621537.2018.1471288>
- Thomas, G. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personal Psychology*, WILEY.
- Topbaş, M., E. (2022). *Yerel Yönetimlerde Lider-Üye Etkileşiminin İş Performansı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Tudor, K. (200M.S.). Cocreative transactional analysis. *Transactional Analysis Journal*, 1(30).

- Tudor, K. (2010). The State of the Ego: Then and Now. *Transactional Analysis Journal*, 40(3-4), 261-277. <https://doi.org/10.1177/036215371004000311>
- Tudor, K., & Summers, G. (2014). *Co-creative transactional analysis: Papers, responses, dialogues, and developments*. Karnac Books.
- Uğurluoğlu Ö., Şantaş F., & Demirgil B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1).
- Ur Rahiman, H., & Kodikal, R. (2020). Understanding transactional analysis of managers: An empirical study in India. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 141-153. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.13](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.13)
- Ülker, F. (2015). *Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Kocaeli Üniversitesi.
- Widdowson, M. (2010). *Transactional Analysis 100 Key Points and Techniques*.
- Widdowson, M. (2018). The Importance of Research in Transactional Analysis for Transactional Analysts. *Transactional Analysis Journal*, 48(1), 33-42.
- Williams, K. B., & Williams, J. E. (1980). The Assessment of Transactional Analysis Ego States Via the Adjective Checklist. *Journal of Personality Assessment*, 44(2), 120-129. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4402_2
- Zümbül, S. (2021). Transaksiyonel analiz terapisine kapsamlı bakış: Bir derleme çalışması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 51-80.